

ETUDE PARTICULIERE A OPTION N° D15

EVALUATION DE LA FORMATION DES OFFICIERS

DIRECTEUR D'ETUDE : C.A. COLLINET
DIRECTEUR ADJOINT : Mme ROURE-BRUNOT

RESPONSABLE DU COMITE : CDT LACROZE (Air)
CEN CHARY (Terre)
CDT GOURY (Côte d'Ivoire)
CE MOREE (Gendarmerie)
CF PERENNES (Marine)

6ème Promotion
1998 - 1999

SOMMAIRE

1. DÉFINITION DU PÉRIMÈTRE DU MANAGEMENT	3
1.1 DÉFINITION DU MANAGEMENT	3
1.2 UNE CONFUSION A DENONCER	5
1.3 MANAGEMENT ET COMMANDEMENT	6
1.4 CONCLUSION PARTIELLE	12
2. ETAT DES LIEUX	13
2.1 ÉTAT DES LIEUX : ARMEE DE TERRE	13
2.2 ÉTAT DES LIEUX : ARMEE DE L'AIR	17
2.3 ÉTAT DES LIEUX : MARINE	18
2.4 ÉTAT DES LIEUX : GENDARMERIE	20
2.5 CONCLUSION PARTIELLE	23
3. ANALYSE DES BESOINS DE L'INSTITUTION.....	25
3.1 LES BESOINS DE L'ARMEE DE TERRE	25
3.2 LES BESOINS DE L'ARMEE DE L'AIR	26
3.3 LES BESOINS DE LA MARINE	27
3.4 LES BESOINS DE LA GENDARMERIE	28
3.5 CONCLUSION PARTIELLE	29
4. ANALYSE DES ECARTS.....	30
4.1 ÉLABORATION D'UNE GRILLE DE REFERENCE DE COMPETENCES	30
4.2 CONFRONTATION FORMATIONS / BESOINS	31
4.3 ANALYSE ET CONFRONTATION FORMATIONS / BESOINS	33
4.4 CONCLUSION PARTIELLE	34
5. OUTILS	35
5.1 MISE EN COHERENCE DES FORMATIONS	35
5.2 AUTO-EVALUATION DES PRATIQUES INDIVIDUELLES DU MANAGEMENT	35
5.3 ANALYSE DES EMPLOIS PAR L'EMPLOYEUR (REFERENTIEL DE COMPETENCES)	35
5.4 ÉVALUATION DU POSTULANT	35
5.5 FICHE NAVETTE	38
5.6 INDICATEURS POUR LE GESTIONNAIRE	38
6. CONCLUSION GENERALE.....	39

PREAMBULE

Compte tenu du fait que le thème de réflexion proposé aux stagiaires du comité chargé de l'étude particulière à option n° D15 recouvrait un sujet extrêmement large, il a été décidé, en accord avec le directeur de recherche et après approbation par l'état-major des armées, d'en limiter le cadre.

Selon les termes du mandat initial, il s'agissait de rechercher des instruments de mesure capables de s'assurer que le dispositif et le contenu de la formation initiale et continue dispensée aux officiers correspondent bien aux besoins de l'institution militaire.

Partant du constat que l'évaluation de la formation dans les domaines opérationnel et technique relevait des attributions organiques de chacune des armées, les stagiaires du comité ont proposé d'orienter l'étude vers un domaine de formation intéressant au même titre tous les officiers et pouvant être dispensé, le cas échéant, au sein d'organismes extérieurs.

Le cadre de recherche a donc été limité à la formation au management et la question a pu être reformulée de la manière suivante :

Quels outils (ou instruments de mesure) permettraient d'évaluer l'adéquation entre les besoins propres de l'institution militaire et la formation au management ?

INTRODUCTION

Alors que la société traverse une période d'incertitudes et de remise en cause de la notion même d'autorité, le caractère militaire du concept de commandement, fondé sur les seules vertus du chef, ne semble plus suffisant.

Le commandement aujourd'hui ne doit pas laisser sa place au seul management, mais doit s'enrichir de ses leçons, de ses réflexions et de ses méthodes pour retrouver son essence et tenir compte de son environnement.

C'est en tenant compte de ce constat que le comité chargé de l'étude va, dans une première partie, définir le périmètre du management tel qu'il pourrait être appréhendé au niveau du ministère de la défense. La deuxième partie de cette étude sera consacrée à l'état des lieux des différentes formations aux techniques de management et aux niveaux de compétences acquis dans le cadre des formations initiale et continue. Dans une troisième partie le comité tentera de mettre en évidence les besoins de l'institution militaire en matière de formation (domaines, niveaux et volume) pour 2002 et à l'horizon 2015. La quatrième partie présentera l'analyse des écarts entre la formation et les besoins (cursus/efficacité). Enfin, la dernière partie sera consacrée aux outils qui pourraient être mis en oeuvre pour évaluer l'adéquation formation/besoins.

1. DEFINITION DU PERIMETRE DU MANAGEMENT

1.1 DEFINITION DU MANAGEMENT

Comme tous les mots nouveaux, donc extérieurs à un référentiel culturel, le terme de « management » inquiète, dérange et parfois même suscite la méfiance au sein de notre institution.

En effet, le management est souvent ressenti comme concurrent du commandement.

Aussi, pour dépassionner le débat, il convient d'en donner une définition aussi précise que possible :

Étymologiquement le nom "management" est d'origine française. Il a été américanisé, puis, il est revenu chez nous.

Ce terme fait appel deux notions :

- celle d'entraînement ou d'exercice ; par exemple apprendre à utiliser tel ou tel outil avec plus ou moins d'adresse ;
- celle de savoir conduire le "ménage", la "maison" dont on a la charge.

Si l'on accepte cette première définition du management, on constatera que chacun, quels que soient son rôle et son métier, est concerné par le management, en tant que responsable d'un service ou comme membre d'un service.

Alors ? Chacun ferait du management sans le savoir, comme Monsieur Jourdain ?

Sans doute, mais convenons qu'il est préférable de manager en sachant ce que l'on fait.

En quoi consiste le management ? (définition de Messieurs Foucher et Alécian dans le "Guide du Management dans le service public")

Le management est le métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance.

Sans procéder à une étude de texte complète de cette définition, soulignons cependant quelques points :

Le management est donc un métier, c'est-à-dire une activité, une pratique qui regroupe un ensemble de savoir-faire techniques et relationnels. Ce n'est ni un processus abstrait, ni une théorie. Il s'applique avec et auprès d'autres personnes, dans des domaines variés, dans un contexte donné.

Manager, c'est conduire un groupe d'hommes et de femmes. Combien ? Six personnes, dix personnes, cinq cents personnes ? Il ne faut pas confondre "manager" et avoir des personnes sous ses ordres. On ne peut correctement manager en direct que six à huit personnes, lesquelles peuvent à leur tour manager des collaborateurs. Les résultats obtenus par un service ou une direction dépendront d'abord de la capacité du cadre à manager son premier cercle de collaborateurs directs.

Enfin, *on manage pour atteindre, en commun, un objectif.* Il faut d'abord en avoir un, car, comme l'exprimait Sun-Tsé (stratège chinois du V^e siècle avant Jésus-Christ) : "Celui qui n'a pas d'objectif ne risque pas de l'atteindre». Il faut ensuite qu'il soit commun.

Maintenant que nous disposons d'une définition, attachons nous à décrire les compétences de ce métier. Pour cela nous allons distinguer quatre secteurs du management :

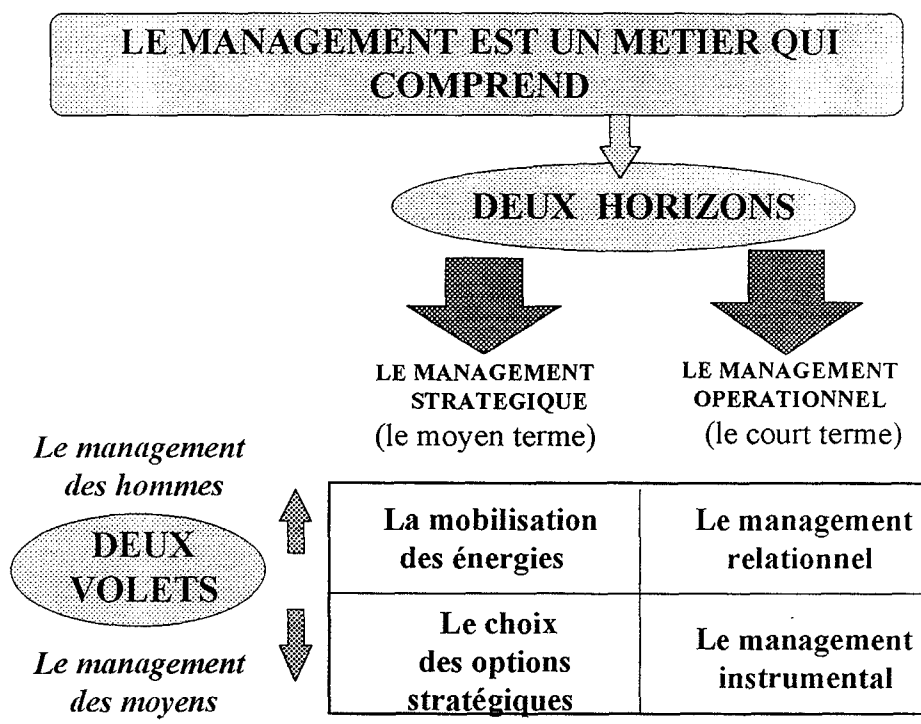
- le management stratégique des hommes que l'on dénomme : la mobilisation des énergies ;
- le management stratégique des moyens que l'on désigne par : le choix des options stratégiques ;
- le management opérationnel des hommes que l'on englobe sous le terme de management relationnel ;
- le management opérationnel des moyens que l'on appelle le management instrumental.

Le classement des compétences s'effectuera donc tout naturellement par secteur, ce qui permet de définir le contenu de formation en matière de management.

Tout cadre responsable d'équipe doit, en conséquence, assumer des tâches opérationnelles et stratégiques.

Mais, bien évidemment, l'aspect opérationnel prime aux premiers niveaux d'encadrement, alors que la dimension stratégique l'emporte chez les cadres dirigeants.

Le management constitue donc une activité complexe dont la qualité dépendra de la cohérence que chaque cadre aura su établir entre ces différentes composantes.



A la lueur de ce tableau, nous constatons donc que de nombreuses compétences définies comme appartenants au domaine du management sont utilisées indépendamment dans bien des domaines d'activité.

C'est en général une des raisons qui explique la difficulté qu'ont les cadres pour définir le management.

1.2 UNE CONFUSION A DENONCER

Après avoir défini ce qu'est le management, il convient maintenant de dire ce qu'il n'est pas.

Une première enquête, effectuée auprès des cadres affectés au sein de l'administration centrale fait apparaître que peu d'entre eux parviennent à définir le management ou à en donner le contenu. Par ailleurs, on notera que l'approche diffère selon l'expérience de chacun.

Au sein des directions de personnel, il est déjà plus fréquent de trouver des cadres ayant une idée du contenu de la formation au management. Toutefois, il n'y a pas là non plus unicité de langage.

A priori, il semblerait que cette confusion soit favorisée par le fait que les différentes techniques de management sont utilisées à différents niveaux de commandement et dans de nombreux domaines participant au fonctionnement de notre institution : administration, gestion, logistique, gestion des ressources humaines.

A ce stade de la recherche du périmètre du management, nous devons mettre en évidence la tentative d'appropriation du management par le domaine des

ressources humaines. En effet, l'enquête montre que c'est quasiment uniquement au niveau des bureaux de gestion des ressources humaines des directions du personnel et des états-majors que le terme de management est utilisé.

Or, comme le montre la définition du management, celui-ci ne concerne pas que la gestion des ressources humaines. On y utilise certes, de très nombreux outils de management pour faire de la gestion des ressources humaines mais on ne peut pour autant superposer ces deux métiers.

La confusion est ailleurs renforcée par l'utilisation de vocables tels que "management des ressources humaines" comme intitulés de stages s'appliquant à une version moderne de gestion des ressources humaines.

Un autre travers, régulièrement constaté, consiste à faire croire que le management est un métier que l'on pratique uniquement à un haut niveau de responsabilités. Même s'il s'agit de la partie la plus visible, puisqu'elle s'applique au niveau ministériel, elle n'est pas complète. La définition fait au contraire apparaître la polyvalence de cette notion.

En revanche, est vraie, l'affirmation suivante : plus le cadre aura des responsabilités élevées, plus il sera appelé à faire du management stratégique et ce, quel que soit son domaine d'activité.

Enfin, il convient de mesurer le différentiel qui existe entre la notion de commandement et celle de management afin de déterminer les besoins de formation.

1.3 MANAGEMENT ET COMMANDEMENT

Aussi tentante que soit la notion de management dans ce qu'elle apporte de nouveauté, de méthode, de procédures et de cohérence là où seul le « leadership individuel¹ » et la disponibilité des hommes tenaient lieu de facteur de succès, les armées perdraient leur âme à jouer sur un registre qui n'est pas le leur. En effet, plusieurs siècles d'histoire ont créé une manière de penser et une manière de vivre qu'il serait irresponsable de changer sous la pression ou sous l'effet d'une mode.

Pour autant, les notions d'autorité et de pouvoir changeant radicalement et les contraintes budgétaires se faisant toujours plus fortes, il serait tout aussi irresponsable de s'enfermer dans l'étude du seul rôle du chef sans prendre en compte tous les aspects organisationnels, structurels et financiers apportés par le management dans son souci d'optimisation, de réduction des coûts et de « leadership transformationnel² ».

1 Leadership individuel

C'est l'exercice effectif des pouvoirs personnels. Dans le cadre de la direction des hommes, il s'agit d'**avoir une vue d'ensemble** (élaborer une vision mobilisatrice, fixer des attentes à un niveau élevé, avoir un comportement cohérent relatif à ce cadre et à cet « axe de marche basé »), **de rendre les choses possibles** (exprimer son soutien personnel, manifester de l'empathie, exprimer sa confiance dans les personnels, coordonner ... enfin, **de communiquer de l'énergie** (d'être enthousiaste, chercher, trouver et exploiter le succès, positiver...)

2 Leadership « transformationnel »

Il s'agit de concevoir ses **fonctions de chef en tant que créateur de valeur**. Sortant d'une logique de « gestion de crise », le chef en ayant pris sur son organisation et ses structures, développe la capacité de transformer le système décisionnel de façon à **déléguer efficacement et à introduire la restructuration et la réorganisation nécessaires pour faire fonctionner à plein régime**

L'avenir de l'institution passe donc par la capacité des armées à concevoir la direction des hommes grâce aux principes et aux valeurs du chef (le QUOI) en s'enrichissant des savoir-faire modernes et actualisés du manager (le COMMENT).

L'objectif (ou le projet) est de réussir les mutations des armées par le commandement (la mission et les hommes) et le management (les processus et la gestion des ressources).

Spécifique et culturellement indissociable de toute institution militaire, le commandement aujourd'hui - en tant que direction des hommes dans les organisations - doit compter sur la prise en compte des avancées en matière de management.

Une organisation performante n'est pas seulement une organisation dont la structure, la technologie, les mécanismes de liaison sont pensés rationnellement ou hérités de manière immuable, mais une organisation qui assure la cohérence entre les besoins de l'efficacité et ceux de ses membres.

Tout en conservant ses références culturelles militaires propres, le commandement dans les armées doit s'inspirer, sur le plan du leadership individuel comme du leadership transformationnel, des processus et des recherches liés au management.

1.3.1 Vers une évolution du commandement

Commander, c'est avoir du pouvoir. Mais commander aujourd'hui c'est bien comprendre la différence entre pouvoir (en tant que rapport de forces objectif) et autorité (en tant que rapport de forces subjectif). C'est restreindre le différentiel entre le chef qui donne un ordre et qui croit être obéi et celui qui donne un ordre et qui non seulement est obéi mais se retrouve également rejoint.

C'est en fait repenser la notion d'autorité en la décrochant de la notion de pouvoir et en la repensant autour de la notion de compétences, de nouvelles règles du jeu, de nouvelles marges de manoeuvres introduites par les avancées en matière de psychologie des ressources humaines, théories de la motivation, théorie des organisations, exemples concrets et quotidiens donnés par les entreprises (exemple de l'accueil), manière de travailler en équipe, impératifs modernes du leadership³, gestion du temps, gestion du changement et de l'incertitude, compétences relationnelles, assertivité...

Aujourd'hui, ce qui compte le plus dans un monde changeant où les réformes se multiplient et s'ajoutent, c'est la capacité à gérer et accepter le changement et l'incertitude. Cela ne se décrète pas mais s'apprend. Plus que jamais, le

son unité opérationnelle. L'art du management consiste alors à se préparer soi-même et à préparer les autres à agir de manière appropriée lors des moments critiques.

³ Leadership = leadership individuel + leadership transformationnel

commandement est lié non plus aux seules qualités de chef, mais à la capacité de mobiliser efficacement ses ressources propres, les forces et atouts des subordonnés et, à utiliser pleinement les forces et atouts de la situation dans laquelle il se trouve. Cette capacité de mobilisation à l'efficience n'est pas nouvelle mais aujourd'hui, ce qui est mis en avant, c'est toute la gestion des processus qui mènent à l'efficience.

1.3.2 Vers un renouveau du commandement

Ce n'est plus tant le commandement au moment décisif que le management des ressources humaines dans le temps et dans l'espace qui permet de réussir la mission dans le respect total des hommes qui vous permettent cette victoire. Même la conception de la guerre a évolué. Sur le terrain, le chef militaire est aussi et surtout l'instrument d'une politique dont il ne perçoit pas forcément toutes les arcanes. Le contrôle des opérations s'effectue de moins en moins à partir du théâtre.

En fait, c'est répondre à la contradiction fondamentale de tout commandement : orientation sur la mission ou sur les hommes ? Cette interrogation donnera toutes les interprétations possibles sur les styles de commandement. Aucun n'est valable ou condamnable en soi, ce qui compte, c'est l'optimum dans les deux dimensions, donc le choix de l'un ou de l'autre à chaque fois.

C'est pour tous, la mobilisation des ressources humaines de l'organisation qui doit primer, sans pour autant faire des hommes des moyens. L'atout humain n'est plus à considérer comme un moyen, une ressource, mais comme la ressource de toute organisation. **Commander, c'est donc s'adapter à des hommes qui changent, des concepts qui évoluent, en se remettant en cause en permanence.**

La littérature du management est aujourd'hui la meilleure aide qui soit pour nous redonner, sans esprit manipulateur, une nouvelle liberté d'action et donc, de nous dégager un espace d'autorité.

Au management traditionnel (organisation centralisée et directive, où l'être et le statut prennent le pas sur le faire et l'action) et du management par les ressources humaines (individu valorisé pour augmenter ses performances), les deux pôles du commandement au sens où nous l'entendons aujourd'hui, s'ajoute le management moderne.

Ce dernier se subdivise en deux familles :

- le management planificateur (s'adapter à l'environnement pour intégrer et gérer l'incertitude) ;
- le management participatif (mobiliser les cultures des individus pour orienter leurs choix et déterminer leurs activités. En bref, s'occuper des incertitudes internes de l'organisation).

Le commandement doit également intégrer les exigences du management dans son organisation, dans ses méthodes et dans sa manière de fonctionner.

Le management est ici conçu comme l'art de transformer le travail et le temps d'autrui en performance. La notion fondamentale est ici la notion de valeur ajoutée dans un concept plus global de création et de chaîne de valeurs. C'est quitter une logique fonctionnelle (par divisions ou services) pour rentrer dans une approche plus globale et stratégique des défis afin de travailler « autrement ».

Manager, c'est passer d'une logique seulement missionnelle et fonctionnelle à une gestion globale des ressources autour d'objectifs clairement hiérarchisés.

Le vrai défi, ici, est de transformer le système décisionnel de façon à partager l'information, à démultiplier les possibilités. La direction efficace aujourd'hui, c'est la capacité de communiquer une vision, c'est la capacité à mobiliser autour d'un thème et d'inviter tous les personnels à s'engager dans cette voie : vision, communication, lisibilité, appropriation par les personnels et réceptivité.

Aux méthodes participatives, l'entreprise moderne a découvert la force de la créativité et de la réflexion des hommes sur le terrain. L'organisation du travail y est appréhendé de plus en plus comme un lieu de compétences sociales. L'enjeu est de passer d'un management fonctionnel au management global. C'est le management de l'entreprise par ses projets, notion clé, qui met à l'arrière plan le management taylorien par les métiers ou militaire par les fonctions.

L'organisation se cristallise autour des thèmes majeurs initiés ou défendus par la direction générale. Les structures et les contraintes hiérarchiques s'allègent et le transversal l'emporte sur le vertical. Cette gestion par les projets valorise les participants directs, élargit l'ensemble des acteurs et permet une concertation active d'un bout à l'autre de la chaîne, sur des questions stratégiques de service engageant toute l'institution, et non sur la seule pertinence des repos, quartiers libres et autres questions traditionnelles qui n'intéressent pas forcément les personnels les plus motivés et les plus compétents, mais confortent ceux qui pensent le travail d'abord comme une contrainte.

Pour le ministère de la défense, le défi consiste à crédibiliser les orientations politiques, c'est à dire chercher à éviter les virages à 180°, et les définir en terme de projets (professionnalisation, réorganisation du commandement territorial, loi de programmation, restructurations). La conduite de tels projets nécessite de la part des cadres qui en sont responsables des compétences jusqu'alors absentes des cursus de formations traditionnelles dispensées au sein du ministère. Cette logique du management par projet impose donc un effort important de formation au profit des officiers appelés à assumer divers niveaux de commandement.

A terme, cela engage également l'institution à repenser son organisation et ses structures pour gagner en cohérence, en efficacité et donc se montrer plus flexible.

1.3.3 Manager, c'est intégrer, dans les méthodes de raisonnement militaire, les contraintes de l'environnement pertinent et de l'optimisation des moyens

L'art du management consiste à se préparer soi-même et à préparer les autres à agir en leaders lors des moments épisodiques mais critiques, où le destin de l'organisation est entre vos mains. Il est indissociable de la capacité à gérer les crises par un travail en amont (conception à moyen terme, prospective, approche stratégique, veille, formation conçue comme stratégique, partage de l'information ...), au lieu de les subir par une incapacité structurelle à sortir de la dictature du court voire très court terme.

L'approche managériale doit aussi nous inviter à introduire l'esprit entrepreneur en plus du seul esprit opérationnel, noble s'il en est, mais sans capacité véritable à jouer efficacement sur les structures des unités sous notre commandement. C'est donc connaître son environnement pertinent, sa marge de manoeuvre, se donner les moyens de s'adapter et de hiérarchiser les objectifs... C'est sous un budget particulièrement contraint, connaître quelques principes économiques clés pour réduire les coûts non directement nécessaires à l'accomplissement des missions sans pour autant pénaliser les hommes de terrain en charge de ces missions.

Manager, c'est avoir le courage d'étudier comment faire sans ou autrement pour gagner en imagination, en créativité, savoir mobiliser de vraies ressources et permettre la concentration des forces aux points décisifs avec le souci permanent de l'économie des forces et des moyens, sans pour autant perdre sa liberté d'action.

COMMANDEMENT	MANAGEMENT
SPECIFICITE ET CARACTERE MILITAIRE	MONDE CIVIL
Valeurs quasi spirituelles (sacrifice, dévouement, don de soi, générosité, désintéressement, partage des risques...) et collectives	Vertus indispensables mais le plus souvent instrumentalisées Éthique et déontologie
Intemporel et de l'ordre du principe	Très sujet aux modes et aux gourous
Esprit de corps, et fortes solidarités internes	Culture d'entreprise et faibles solidarités en dehors de l'esprit projet
Vision plutôt masculine du leadership (action)	Leadership masculin (action) et féminin (interpersonnel)
Centré autour du chef	Notion plus ambiguë du manager
Autorité hiérarchique, statutaire et leadership individuel (action sûr les hommes dans la relation chef/subordonnés)	Autorité d'influence et de compétence fondée sur les leadership individuel et transformationnel (action sur les hommes et sur l'organisation dans le cadre d'équipes de collaborateurs)
Univers monopolistique régalien	Univers et logique concurrentiels
Remplir une mission dans les règles	Atteindre les objectifs par processus de création de valeur - créer de la valeur ajoutée
Champs vertical	Champs latéral
Centralisation et organisation pyramidale ascendante Nombreux échelons hiérarchiques qui ont leur stratégie propre (oubli du "front-line")	Décentralisation et autonomie grandissante des échelons du "front-line" - Contrôle financier par la direction générale Peu de niveaux hiérarchiques
Pas ou faible choix de ses collaborateurs	Choix des collaborateurs
Organisation fonctionnelle ou territoriale	Organisation produit ou marché - flexibilité
L'homme est la ressource mais on a de plus en plus tendance à l'oublier	L'homme est une ressource mais on considère de plus en plus qu'il est la ressource
Tendance à l'isolement et à l'enferment (certitudes)	Curiosité, culture de l'information, benchmarking
Méthode de raisonnement tactique et résolution de missions	Gestion de projets et mise en place de processus et de méthodes
Concentration des efforts - Liberté d'action - Économie des forces	Réapprentissage des principes de la guerre dans le cadre de la gestion des entreprises
Un chef, une mission, des moyens ! Conception, coordination, contrôle	Stratégie par équipes gagnantes - Manager animateur, formateur, éducateur... mais on compte plus sur le groupe et sa capacité à vivre un processus que sur la seule aptitude du chef
Gestion d'un budget de dépense Faible engouement pour les fonctions logistiques et de soutien. pas de rubrique "coûts" dans la MRT	Optimisation des investissements, réduction des coûts et culture économique. Amélioration continue
Ceux qui sont les opérationnels, ceux qui commandent n'ont pas de budget propre	Budget propre des unités de "front-line" pour répondre en interne et réagir au plus vite
Difficulté à sortir de la dictature du présent, de l'immédiat et du court terme	Réussir à court terme les objectifs tout en gardant le souci de préparation au long terme par transformation des individus, ajustement des capacités et conduite du changement
Apprentissage grâce à la formation militaire tactique et bonne formation initiale mais faible remise en cause sur le plan du développement personnel	Stages et formations adaptés pour le développement personnel (gestion du temps, négociation, et autres outils de l'efficacité)
Généraliste qui développe ses compétences tous azimuts dans sa carrière	Généraliste qui tend à se spécialiser
La formation est fonctionnelle	La formation est stratégique
Vocabulaire de plus en plus administratif	Vocabulaire de plus en plus offensif et militaire

1.4 CONCLUSION PARTIELLE

A une période où la gestion a tendance à prendre le pas sur l'opérationnel il est souhaitable de souligner l'importance du management. En effet, l'écueil que le chef militaire doit éviter est d'abandonner toute vision stratégique, y compris militaire, aux technocrates financiers. Sinon, le risque est de laisser les militaires au seul niveau d'exécutants, ce qui, au moment de la professionnalisation des armées, les transformerait en mercenaires, en contradiction avec tout esprit démocrate et républicain.

Il faut donc instaurer la confiance entre le politique et le militaire, confiance qui est l'effet de la crédibilité de ce dernier face à la prééminence du pouvoir politique.

Alors, comment créer les conditions de cette crédibilité?

Il faut obtenir des hommes le meilleur d'eux-mêmes. Non plus dans des circonstances exceptionnelles du combat mais au quotidien.

Il faut donc rechercher une meilleure adéquation entre l'objectif fixé et l'adhésion du personnel.

Pour obtenir ce résultat, le chef militaire doit adopter un comportement de chef d'entreprise.

C'est alors que le management prend le pas sur le commandement.

En dehors de la victoire au combat qui donne la crédibilité à l'action du chef militaire, il faut se demander comment convaincre les autorités supérieures, politiques en particulier, de la pertinence du commandement militaire.

Lorsque cette crédibilité du commandement militaire ne peut pas reposer sur l'appréciation objective de son action au combat, **il faut admettre l'importance de la gestion** et donc apporter la preuve que l'emploi des moyens dévolus à la défense répond à la fois aux impératifs financiers et opérationnels.

L'institution militaire doit conduire des changements en profondeur : adéquation de ses missions, refonte des structures, preuve de son efficacité... ces mutations passent par le développement des compétences managériales des cadres, car le management est, par excellence, un outil de conduite du changement.

Ceux qui restent sceptiques face au management doivent se convaincre qu'ils seront de plus en plus appréciés sur les résultats obtenus par les services dont ils ont la charge et que ceux-ci dépendront autant de leurs capacités managériales que de leurs compétences techniques.

2. ETAT DES LIEUX

Les besoins de l'étude ont conduit les membres du comité à interroger de nombreux responsables à l'état-major des armées, dans les inspections, dans les états-majors d'armées, dans les directions de personnels et dans les écoles de formation.

2.1 ÉTAT DES LIEUX : ARMÉE DE TERRE

L'enquête montre qu'il y a peu de formations dispensées aux officiers au titre du seul management. En revanche, il existe, tout au long des cursus de carrière, des temps de formation comportant des modules traitant de compétences managériales. Ceux qui précèdent le passage au collège interarmées de défense (CID), sont considérés comme faisant partie intégrante de la formation au commandement.

2.1.1 Formation initiale

La formation initiale des officiers des armes est assurée par un cursus de trois années à l'École Spéciale Militaire de St Cyr (E.S.M.) ou de deux années à l'École Militaire Interarmes (E.M.I.A.), suivies d'une année en école d'application .

Ces formations sont tournées vers l'aptitude au premier emploi, qui consistera à assumer le commandement d'une section ou d'un peloton d'une trentaine d'hommes, dont 5 ou 6 sous-officiers.

Lors de ce cursus, les modules FEXA (formation à l'exercice de l'autorité) comportent des enseignements que l'on trouve parmi le contenu des cours de management opérationnel : animation d'équipe, conduite de réunion, communication au quotidien, gestion de son temps, commandement participatif par objectifs. Il s'agit de matières que l'on considère comme faisant partie des connaissances à acquérir pour l'exercice de l'autorité. Le volume horaire ainsi consacré est d'environ 50 heures aux écoles de Coëtquidan, puis d'environ 30 heures (sur 167 de FEXA), selon les armes, en école d'application. Il ne s'agit pas des heures consacrées à l'apprentissage du commandement militaire (cadre d'ordre ,manoeuvre, exercices) que nous ne comptabilisons pas ici.

Il faut aussi tenir compte des heures contenues dans le programme de formation académique de l'ESM. En effet, près de 50% des élèves officiers sont répartis dans les filières relations internationales (RI) et Gestion des ressources de la défense (GRD) et possèdent déjà une formation universitaire où les sciences humaines ont une part prépondérante :

- En première année un module commun à tous les élèves assure les connaissances minimales sur la gestion des ressources financières (12h).
- En deuxième année, les modules communs : éthique et déontologie (27h) sociologie (21h), communication et défense (9h) et gestion des ressources humaines (12h) comportent également 43 heures de cours que l'on peut situer dans l'environnement du management. Les filières GRD et RI ont elles-mêmes en commun un cours outils de gestion (24h). La filière R.I., enfin ,offre un cours d'initiation à l'analyse stratégique (73h) dont certains éléments relèvent du management. Ces conférences ou travaux de groupe sont en général dispensés

par des universitaires. L'armée de terre dispose ainsi d'une excellente ressource pour orienter des officiers vers une spécialisation management, si besoin est, en deuxième partie de carrière.

2.1.2 Formation intermédiaire

Avant de prendre leur "temps de commandement", les jeunes capitaines suivent, dans leur école d'arme une formation adaptée à leur future unité. Cette formation, découpée en objectifs opérationnels, comporte notamment le savoir-faire général n°11 "Exercer son autorité" dont 32 heures sur 46 sont consacrées à des matières communes aux notions de management et de commandement. Le tableau n°1 présente un exemple de ce savoir-faire pour l'école d'application du génie. Ces modules sont toutefois toujours considérés comme des formations à l'exercice de l'autorité et non au management.

Il ressort donc de ce constat qu'un officier de l'armée de terre reçoit durant sa première partie de carrière un enseignement d'environ 170 heures de management opérationnel.

2.1.3 Formation de deuxième partie de carrière

C'est en fait pour les formations nécessaires en deuxième partie de carrière que l'on peut réellement distinguer commandement et management.

Dès lors, les formations lourdes sont assurées par le milieu civil, alors que les brevetés reçoivent une formation de base au CID.

2.1.3.1 formation subalterne

Il faut attendre les formations après "temps de commandement" pour voir apparaître en tant que telle la notion de management (bien sûr toujours appliquée à un domaine déterminé). Le cursus du diplôme technique (D.T.), géré par l'EMSST, offre en effet la possibilité de former un ou deux officiers en UFR pour suivre un DESS Management des ressources humaines, ou DESS Diagnostic social et G.R.H.. On trouve également d'autres formations comportant des modules de management. Je citerais une Maîtrise des sciences de l'éducation (UFR), une Licence AES (UFR), un DESS des techniques de l'information, des maîtrises, DEA, DESS Info-communication à l'IFP, ainsi qu'une formation en Management des systèmes d'information au sein de l'E.S.A.T (tableau 1). Il s'agit là de formation lourde de un ou deux ans. Elles fournissent les futurs experts de domaines.

tableau 1 : Formations du diplôme technique (DT)

domaines	informatique	communications	GRH	Administration
intitulé	Management des systèmes d'information	DESS d'information et de communications	DESS management des ressources humaines, Maîtrise AES/GRH	DESS aptitude à l'administration des entreprises, DESS administration et gestion publique
inscrits/an	10 à 16	2 à 3	1 à 2	2 à 3
lieu	École supérieure et d'application des transmissions ESAT	Université	Université	Université

2.1.3.2 Formation supérieure

- Une base commune au CID

Il faut distinguer, en ce qui concerne les brevetés, les deux origines possibles : officiers issus du concours de l'EMSST et officiers issus du concours direct. Au niveau supérieur, seule la formation au management du CID, a un caractère large et systématique. L'armée de terre considère donc que les bases nécessaires pour exercer de hautes fonctions sont dispensées durant ce stage. Cependant tous les officiers de l'EMSST reçoivent en troisième année d'ingénieur et également lors des cursus universitaires, des fondements de management appliqués à leur domaine d'étude : GRH, informatique, logistique, organisation, communication, ingénierie...

Les officiers suivant le cours supérieur d'état-major (CSEM) reçoivent également une formation minimale présentée sur le tableau 2.

tableau 2

Domaine	Sujet	Heures	Type
Techniques de travail de groupes	- Analyse de la personnalité (test et exploitation),	4	TD
	- Méthodologie de travail de groupe,	4	TP
	- Gestion des conflits	4	TP
	- Gestion du temps.	4	TP

L'ensemble des officiers brevetés reçoit donc une formation au management.

- Des besoins plus spécifiques

Toutefois, il est également nécessaire de fournir aux états-majors des spécialistes qui, dans leur domaine, soient rompus aux techniques du management. Ces spécialistes sont formés, à priori, en fonction de l'évaluation des besoins. Il s'agit alors de formations d'une ou deux années assurées dans le cadre du Brevet technique (tableau 3), avant la scolarité au CID.

tableau 3 : Formations du Brevet Technique (BT)

domaines	informatique	communications	GRH	Administration
intitulé	Management des systèmes d'information, Management des organisations, Management des systèmes d'information et des technologies	DESS d'information et de communications, option diagnostic social et management des ressources humaines, DESS Communication et organisation	DESS management des ressources humaines, Maîtrise AES/GRH, Management des hommes et des organisations	DESS aptitude à l'administration des entreprises, DESS administration et gestion publique
inscrits/ an	2 à 3	1 à 2	1 à 2	1 à 2
lieu	ENSTA, Master ESSEC-MINES.	CELSA (Paris IV) ESCP, BordeauxIV, NANCY, Institut Français de Presse.	ISTEO, PARIS V, ESCP.	Institut d' Etudes Politiques, Institut des Etudes Économiques sociales et Techniques de l'organisation.

De nécessaires ajustements donnent ensuite lieu à des formations plus conjoncturelles et adaptées aux besoins.

Pour répondre aux besoins de la filière GRH des stages sont organisés par le C.F.M.D. (ex-C.F.R.H.) :

- officier orienteur
- cycle supérieur de management des ressources humaines (8 places "terre" par an)
- stages de connaissances mutuelles.

Enfin, pour des besoins particulièrement spécifiques des états-majors, des spécialistes sont recrutés ou des organismes civils requis.

- Module de bilan d'aide aptitude, (cabinet civil)

journée des pilotes de domaines, module de formation des pilotes de domaines.

2.1.4 Prospective

En matière de prospective, il n'y a pas de recherche dans le domaine du management, tel que l'a défini le comité. **Ce besoin ne semble donc pas reconnu en tant que tel, hormis pour la filière ressources humaines.**

Cependant nous avons identifié des études qui pourraient déboucher sur l'expression de besoins liés au management.

En voici quelques exemples :

- Gestion de la complexité et fonctionnement des états-majors. Exemple du travail sur les documents uniques d'organisation (DUO) et le TTA129 (règlement toutes armes) entre BPRH, pilotes de domaines, DPMAT;

- Organisation de la fonction "personnel", une partie des problèmes liés au management des organisations est due à un manque de personnels formés ou à des luttes d'influence interarmes ;
- redéfinition des besoins, analyse de l'existant et définition des besoins ;
- étude du schéma circulaire BESOINS ORGANISATION RESSOURCE ;
- projet DPMAT 21.

2.2 ÉTAT DES LIEUX : ARMÉE DE L'AIR

Dans le domaine de la formation au management, l'armée de l'air se trouve dans la même situation que les autres armées. En effet, en dehors du commissariat de l'air, ce type de formation est quasiment absent (sous cette appellation) de tous les programmes de formation initiale et continue malgré les profonds bouleversements enregistrés au niveau de l'École de l'air depuis 1996.

2.2.1 FORMATION INITIALE

2.2.1.1 École de l'air, École militaire de l'air

A l'École de l'air (EA), comme à l'École militaire de l'air (EMA), l'enseignement est essentiellement scientifique. Toutefois, depuis 1996, cet enseignement a été sensiblement allégé, en accord avec la commission des titres de l'ingénieur, pour libérer des créneaux destinés à un enseignement plus généraliste, voire plus "littéraire". Ainsi, des cours de droit, d'économie, et de géopolitique ont été introduits dans les programmes. Mais ce sont les élèves officiers du corps des bases de l'EMA qui reçoivent l'enseignement le plus diversifié. S'agissant de l'enseignement du management, seuls les cours de communication (100 h) et de psychologie du commandement (12 h) semblent pouvoir être classés d'emblée dans ce thème.

Pourtant, dans la pratique, l'initiation au commandement, la formation au commandement et au perfectionnement de l'officier tient une large part dans l'enseignement dispensé à l'EA (3 UV). Cet enseignement fait l'objet de plus de 400 "créneaux" répartis sur 2 années dans le cadre de la formation militaire.

2.2.1.2 École du commissariat de l'air (ECA)

A l'ECA, il existe une UV "MANAGEMENT" (129 h). Au cours de leur scolarité (2 années) les élèves commissaires reçoivent la formation suivante : les outils de la communication (44 h), les outils du dialogue social (45 h) et cohésion (40 h).

2.2.2 FORMATION CONTINUE

2.2.2.1 Commissaires

Un stage de 5 jours est proposé aux commissaires de base par un consultant externe.

2.2.2.2 Officiers des armes

Tous les officiers du grade de capitaine ont la possibilité de suivre le cycle de perfectionnement au commandement (CPC) qui se déroule sur 5 années (1 UV par an). Ce cycle est complété par un séminaire d'une semaine au Centre d'enseignement supérieur de l'armée de l'air (CESA). Au cours de ce séminaire, 16 h sont consacrées au management.

2.2.3 FORMATION SUPERIEURE

2.2.3.1 Commissaires

A ce stade, les commissaires de l'air rejoignent les commissaires des autres armées dans des stages communs dispensés par un consultant externe (7 jours consacrés au management) ou par le CFMD.

Deux postes de commissaires de l'air sont ouverts au CID chaque année.

2.2.3.2 Officiers des armes

Les bases de la formation supérieure au management sont acquises au CID. Cependant, seule une cinquantaine d'officiers est admise chaque année.

A priori, les officiers qui ont la possibilité de faire la filière "EMSST/BT" (EA du corps des mécaniciens et EA du corps des bases essentiellement) ne reçoivent pas de formation au management.

Actuellement, toute la formation au management est dispensée par l'intermédiaire du CFMD, soit par les stages thématiques, soit au cours du cycle supérieur...

2.3 ÉTAT DES LIEUX : MARINE

2.3.1 FORMATION INITIALE

- Les Officiers de Marine (EN EMF/OM et EMF/OSM et ORSA) reçoivent tous leur formation initiale à Lanvéoc Poulmic. Ces formations, de durées variables en fonction du recrutement, comportent toutes un même tronc commun.

Pour les formations initiales de 3 ans (EN et EMF/OM - 2 ans à terre et un an embarqué), ce tronc commun est renforcé par des exercices supplémentaires.

Cette formation est appelée Formation Pratique au Commandement (FPC) et regroupe l'acquisition et la pratique de techniques d'organisation et de gestion d'équipe de 5 à 7 personnes. Cette formation peut être qualifiée de management relationnel, adaptée au commandement militaire d'une petite équipe. (durée 34 unités d'instruction (UI) en heures ouvrables (HO) et 179 UI en heures non ouvrables (HNO).

Cette formation est la seule qui soit dispensée à tous les officiers.

Les commissaires et officiers du corps technique et administratif sont formés au groupement des écoles du commissariat (GECM) de Toulon :

- Les commissaires - d'horizons et d'expérience variées - reçoivent une formation de 12 heures dispensée par un cabinet civil d'experts. Elle traite de commandement et de management, l'objectif étant de faire réfléchir les commissaires-élèves sur le contenu et le sens de l'autorité au niveau du service, c'est à dire d'une équipe de 5 à 10 personnes. Les trois grands domaines abordés au cours de cette formation sont la communication, la négociation et la délégation ;
- Les officiers du corps technique et administratif (OCTAM) reçoivent une formation différente (42 heures) du fait de leur origine (recrutement interne). Elle a pour premier objectif de développer l'affirmation personnelle et de

s'initier à la maîtrise des outils de communication (entretien, conduite de réunions). La seconde partie de cette formation vise à préparer les élèves aux relations avec les représentants syndicaux dans le quotidien et au sein des instances de concertation.

2.3.2 FORMATION INTERMEDIAIRE

- Officiers de Marine (EN EMF/OM et EMF/OSM et ORSA).

Elle n'existe aujourd'hui que pour les officiers admis à suivre l'Unité de Valeur (UV) Méthodes et Techniques d'Action (MTA), c'est à dire à terme tous les officiers cités au paragraphe 231... Cette UV comporte un module relations humaines (relation autorité, la participation et la concertation, gestion des conflits, pratique du commandement et conférence sur la psychologie sociale). Elle comporte 103 heures de cours.

A l'issue d'une période transitoire liée à la mise en place de cette formation à partir de 1992 cette UV est désormais délivrée à tous les officiers. Son contenu relève principalement du management relationnel, certains de ses modules pouvant être considérés comme un enseignement de management organisationnel.

- Commissaires et officiers du corps technique et administratif.

Il n'existe pas de formation intermédiaire systématique pour les commissaires.

En revanche, les OCTAM reçoivent dans le cadre du diplôme technique (DT - 4 à 6 ans après la sortie d'école) une formation dispensée par un expert en communication (48 heures) ayant pour objectif de les faire progresser dans le domaine des relations humaines (communication, conduite de réunion, animation d'équipe et gestion des conflits) en s'appuyant sur l'expérience acquise depuis la formation initiale et sur les prises de conscience personnelles.

2.3.3 FORMATION SUPERIEURE

Il existe au sein de la marine nationale deux formations supérieures communes aux officiers de marine et aux commissaires (CID et BT). Elles présentent donc l'intérêt d'être ouvertes à tous les officiers - au travers du concours CID - mais de n'être dispensées qu'à une certaine fraction de la population concernée. La formation de niveau 3 n'est donc pas systématique.

- Le Brevet Technique (BT).

L'admission au BT est prononcée par choix de la DPMM (officiers de Marine), par concours pour le CID (officiers de marine et commissaires).

Le BT comporte quelques modules d'entraînement à l'expression orale et au travail de groupe. Le volume de ces modules, qui reste peu important, est adapté en fonction de la durée du cours (1 ou 6 semaines). De ce fait le BT ne comporte pas de réelle formation au management.

- Le CID

La formation au management reçue par les officiers de marine et commissaires est identique à celle des autres dans le cadre de l'enseignement interarmées. L'enseignement spécifique d'armée ne comporte en revanche aucun module complémentaire de management. Seuls les officiers reçus au CID (30 à 35 par an) reçoivent une base de formation supérieure au management. /

2.3.4 FORMATIONS PARTICULIERES

- Formation supérieure spécifique des commissaires.

Chaque année, 9 commissaires des trois armées (terre, mer et air) suivent une formation particulière traitant de techniques de management, en particulier d'une équipe de travail.

Cette formation est délivrée par un cabinet de consultants civils, Moortgat Ressources, qui a remplacé le cabinet Krautthammer en 1997.

- Formations délivrées par le biais du CFMD.

Elles s'adressent à des officiers (de marine comme de la marine) destinés à occuper certaines fonctions particulières, aujourd'hui principalement dans le domaine de compétences gestion de personnel et relations humaines.

Le nombre de personnes annuellement formées est en moyenne de 6 (cycle supérieur) et de 70 participations à des stages thématiques. La gestion de ces stages restait voici peu encore approximative et un effort de rationalisation est actuellement effectué. Il passe tout d'abord par le recensement des postes nécessitant d'acquérir des compétences particulières, le catalogue des officiers ayant reçu des formations complémentaires existant déjà.

Dans ce domaine il faut par ailleurs noter qu'aucune réflexion systématique sur l'adéquation au besoin des stages proposés par le CFMD n'est actuellement conduite.

2.4 ÉTAT DES LIEUX : GENDARMERIE

Dès 2002, la gendarmerie inclura le management dans la formation initiale de tous ses officiers.

Dans le cadre de l'enseignement militaire supérieur du premier et du deuxième degré, des modules spécifiques sont d'ores et déjà réservés. Par ailleurs, les officiers sont appelés à suivre au cours de leur carrière des stages ou séminaires de préparation à l'emploi.

Actuellement, seuls les commandants de groupement de gendarmerie départementale ou de gendarmerie mobile suivent un module management clairement identifié (du fait de leurs besoins directs pour aborder ce commandement particulier).

D'autres suivent une formation plus générale tel le module « commandement » du stage des commandants de compagnie ou celui de « gestion / entretien de carrière » des chefs de bureaux personnel.

2.4.1 LA SITUATION ACTUELLE :

La scolarité à l'École des officiers de la gendarmerie nationale de Melun s'échelonne actuellement sur une, deux ou trois années en fonction de l'origine du recrutement.

- Cours de formation :

Lors de la première année, au "cours de formation", les élèves officiers suivent plusieurs modules comprenant des notions de management.

Le détail de cette formation est le suivant :

- approche au management (16 heures) en 4 séances de 4 heures :

1. initiation à la sociologie des organisations,
2. le travail en équipe,
3. la gestion du temps,
4. l'amélioration de la technique d'apprentissage.

- formation à l'exercice du commandement (25 heures) dont :

1. autorité et style de commandement (4 heures),
2. être un chef aujourd'hui (4 heures).

- Cours de perfectionnement :

Suivi par les officiers de réserve et les sous-officiers de gendarmerie titulaires du baccalauréat, le cours de perfectionnement va disparaître en 2002.

- Cours supérieur :

Au cours de leur dernière année de scolarité, les officiers abordent une nouvelle fois le management dans plusieurs modules :

- notions générales de commandement (commandement, récompenses, sanctions, gestion du personnel...) (17 heures) et préparation au commandement (4 heures) ;

- relations humaines (16 heures) et stages d'application en unités de gendarmerie mobile (24 heures).

2.4.2 LA REFORME DE LA SCOLARITE :

En 2002, le cours de perfectionnement disparaîtra et la scolarité se déroulera sur deux années.

Au cours supérieur, tous les officiers élèves suivront 9 modules principaux de formation dont l'un serait intitulé « gestion des ressources ». Il devrait aborder les points suivants :

- la gestion du temps ;
- l'organisation du travail ;
- la conduite et la gestion de projets ;

- les méthodes de management ;
- les grilles d'analyse et d'aide à la décision ;
- la conduite d'un audit ;
- les finances publiques (gestion et statistiques) ;
- la gestion de l'entreprise.

2.4.3 LA FORMATION DE PERFECTIONNEMENT

La formation de perfectionnement s'inscrit soit dans le cadre de l'enseignement militaire supérieur des 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} degrés, soit dans celui d'une préparation à l'emploi. Les formations de qualification pour une carrière à dominante ne seront pas abordées ici.

2.4.3.1 L'enseignement militaire supérieur :

- 1^{er} degré :

Les officiers de gendarmerie suivent, au cours des cycles d'enseignement du DEMG (diplôme d'état-major de la gendarmerie) et du DT/G (diplôme technique de la gendarmerie) un complément de formation au management qui s'articule ainsi :

- rappels sur le travail de groupe (1 heure) ;
- relations humaines (22 heures) ;
- techniques de commandement et management (21 heures en 3 modules) ;
- éthique et commandement (8 heures) ;
- recrutement et formation, aspects sociaux.

- 2^{ème} degré :

Les questions de management sont directement abordées au cours de la scolarité au CID.

- 3^{ème} degré :

Deux officiers, appelés à assurer d'importantes responsabilités de commandement et de direction suivent chaque année une formation au CHEM-IHEDN.

Par ailleurs, une dizaine d'officiers suivent les sessions du CHEar, du CHEAM et de l'IHESI.

2.4.3.2 La préparation à l'emploi :

- Préparation interne :

Pour préparer les officiers à occuper de nouvelles fonctions, différents stages sont organisés chaque année tels les séminaires des commandants de légion, de groupement de gendarmerie départementale, mobile ou de montagne, ou les stages de commandant de compagnie de gendarmerie départementale et de chef de bureau des personnels.

La déconcentration de ces officiers fait que les diverses formations sont optimisées en une session annuelle. Elles abordent l'étude du management de manière inégale mais un effort particulier est consenti au profit des chefs de

- les méthodes de management ;
- les grilles d'analyse et d'aide à la décision ;
- la conduite d'un audit ;
- les finances publiques (gestion et statistiques) ;
- la gestion de l'entreprise.

2.4.3 LA FORMATION DE PERFECTIONNEMENT

La formation de perfectionnement s'inscrit soit dans le cadre de l'enseignement militaire supérieur des 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} degrés, soit dans celui d'une préparation à l'emploi. Les formations de qualification pour une carrière à dominante ne seront pas abordées ici.

2.4.3.1 L'enseignement militaire supérieur :

- 1^{er} degré :

Les officiers de gendarmerie suivent, au cours des cycles d'enseignement du DEMG (diplôme d'état-major de la gendarmerie) et du DT/G (diplôme technique de la gendarmerie) un complément de formation au management qui s'articule ainsi :

- rappels sur le travail de groupe (1 heure) ;
- relations humaines (22 heures) ;
- techniques de commandement et management (21 heures en 3 modules) ;
- éthique et commandement (8 heures) ;
- recrutement et formation, aspects sociaux.

- 2^{ème} degré :

Les questions de management sont directement abordées au cours de la scolarité au CID.

- 3^{ème} degré :

Deux officiers, appelés à assurer d'importantes responsabilités de commandement et de direction suivent chaque année une formation au CHEM-IHEDN.

Par ailleurs, une dizaine d'officiers suivent les sessions du CHEar, du CHEAM et de l'IHESI.

2.4.3.2 La préparation à l'emploi :

- Préparation interne :

Pour préparer les officiers à occuper de nouvelles fonctions, différents stages sont organisés chaque année tels les séminaires des commandants de légion, de groupement de gendarmerie départementale, mobile ou de montagne, ou les stages de commandant de compagnie de gendarmerie départementale et de chef de bureau des personnels.

La déconcentration de ces officiers fait que les diverses formations sont optimisées en une session annuelle. Elles abordent l'étude du management de manière inégale mais un effort particulier est consenti au profit des chefs de

bureau des personnels des légions et des commandants de groupement, acteurs principaux et directs des relations humaines en gendarmerie. La formation de ces derniers comprend en la matière dans la partie commune de 56 heures 30 :

- le management et les relations avec le personnel (14 heures) ;
- le rôle social du commandant de groupement ;
- les structures de participation.

- Préparation externe :

Chaque année, la gendarmerie fait suivre à certains officiers une quinzaine de stages au sein du CFMD répertoriés dans le tableau ci-dessous.

Stage CFMD	Nombre d'officiers
Cycle supérieur de management des ressources humaines	1 à 2 par session
Introduction à la gestion des ressources humaines	10 par an
Techniques d'entretien et de recrutement	3
Statistiques appliquées à la gestion des ressources humaines	4
Analyse des emplois	4
Gestion prévisionnelle des ressources humaines	9
Stratégie et pratique de la négociation	2
Pratique de la négociation	Secrétaire général du CFMG
Schéma directeur des ressources humaines	1
Relations syndicales	1
Relations syndicales et rapports sociaux au sein du secteur public	1
Séminaire personnels civils	2
Formation à l'entretien pour l'orientation de carrière	1
Formation à l'audit interne	2
Contrôle de gestion (décideurs opérationnels) (commandants de circonscriptions et légions)	14

2.5 CONCLUSION PARTIELLE

Dans toutes les armées, aux échelons subordonnés, les formations au management sont essentiellement traitées sous leurs aspects "commandement".

Le savoir-faire et la maîtrise acquis en matière d'exercice de l'autorité et de management opérationnel semblent correspondre aux besoins. Par ailleurs, il faut noter qu'à ces niveaux la formation est largement reconnue par les milieux professionnels civils. Cette reconnaissance a pu être appréciée par les stagiaires du CID notamment lors de leur visite au Centre de Formation aux Affaires de PARIS. En conséquence, les formations initiales et de niveau 2 permettent d'obtenir une formation homogène et adaptée à l'emploi pour tous les officiers, à l'exception des commissaires qui disposent de formations civiles variées avant leur recrutement.

Au niveau supérieur, il existe un tronc commun minimum assuré par le CID. Toutefois, il est nécessaire de compléter cette formation en fonction des postes et

des responsabilités ultérieures. Les moyens sont alors relativement variés et adaptés au faible nombre de stagiaires potentiels.

Nota : ces ajustements seront d'autant moins nombreux que les formations des brevetés techniques seront assurées au plus près des besoins.

3. ANALYSE DES BESOINS DE L'INSTITUTION

3.1 LES BESOINS DE L'ARMÉE DE TERRE

3.1.1 UN MECANISME D'EXPRESSION DU BESOIN PAR DOMAINE.

L'armée de terre n'a pas formulé de besoins particuliers en matière de formation au management. Si cette affirmation peut paraître étonnante en regard des grands changements que subit actuellement cette institution, la raison peut être trouvée dans l'examen des métiers retenus pour déterminer les besoins en formation.

Il ne s'agit pas en fait d'un phénomène de rejet du métier de management, mais plutôt d'une autre façon de voir l'organisation des compétences au nombre desquelles nous trouvons de nombreuses composantes du métier de management.

Pour cerner les besoins que l'on pourrait satisfaire par des actions de formation relevant du domaine du management, il est nécessaire de comprendre comment se définissent les besoins de l'armée de terre.

Les besoins en personnel de l'institution, l'élaboration de son organisation et la gestion de la ressource sont étroitement liés. Ainsi, plusieurs organismes sont partie prenante dans cette chaîne : EMAT, DPMAT, COFAT, CDES.

L'EMAT/BPRH est en charge de la politique de gestion des ressources humaines et doit à ce titre donner des directives aux trois autres organismes précédemment cités. De plus, c'est à son niveau que nous allons trouver le chef des pilotes de domaine. En effet, avec l'entrée en service PMFP⁴, puis de son successeur le SIRH⁵, une logique de métiers s'est mise en place. L'armée de terre a ainsi recensé 33 domaines auxquels correspondent maintenant 33 pilotes de domaine. Répartis au sein des différentes armes et formations, ils ont pour tâche de mettre annuellement à jour le TTA 129, document contenant la liste de tous les emplois de l'armée de terre. Ils expriment également les besoins en formations, qui sont centralisés par l'EMAT/BPRH qui édicte ensuite des directives à destination des organismes de formations et de la DPMAT. Cette logique de métiers implique donc une priorité donnée aux métiers identifiés par domaines : systèmes d'informations, transmissions, logistique,...

Dans ces conditions, les préoccupations des pilotes de domaine s'éloignent donc des formations transverses ou pluridisciplinaires comme le management.

Néanmoins ceci ne signifie pas que l'armée de terre n'ait pas besoin de compétences partagées avec le management. Nous retrouverons ces compétences dans les formations par domaine, le management étant lui-même un

⁴ Plan système informatique

⁵ Système d'information des ressources humaines

métier qui doit s'appliquer dans un milieu : finances, GRH, logistique, système d'information.

3.1.2 DES DIFFERENCES D'APPRECIATION SELON LES NIVEAUX.

Pour la plupart des interlocuteurs rencontrés, la notion de management n'a pas de sens pour les bas échelons de la hiérarchie. Il s'agit alors de commandement, et le contenu de la formation à l'exercice de l'autorité (FEXA) ainsi que la formation générale répondent parfaitement au besoin.

A des échelons de commandement plus élevés, il faut, pour répondre à la question du besoin, déterminer au préalable qui sont les "managers" de l'armée de terre. L'acceptation de ce terme apparaît à partir de niveau où le chef n'est plus au contact direct des personnels menant l'action. Parmi ceux-ci, il importe de déterminer ceux pour qui une formation aux techniques de management est essentielle. Pour l'armée de terre cette catégorie de personnels est constituée par les officiers sortant du CID, qui auront à exercer des responsabilités supérieures. A cette étape de l'exposé nous pouvons cependant nous interroger sur le caractère restrictif de cette réponse. En effet nous oublions ainsi une catégorie de personnel qui ne passe pas par le CID mais qui exercera des temps de commandement de niveau 2, où il est indéniable que des notions de gestion des compétences, animation, communication interne, dépassant les formations de base de l'école d'application ou du cours des capitaines, sont nécessaires. Les besoins initiaux de deuxième partie de carrière semblent donc couverts par la formation dispensée au CID ou durant un cursus à l'EMSST.

Des besoins particuliers ont toutefois été identifiés, notamment en matière de gestions des ressources humaines et de finances. Ces besoins donnent lieu à des formations spécifiques : négociation, management des gestions des ressources humaines, officiers orienteurs, contrôle de gestion, dispensée selon le volume ou la régularité, soit par le CFRH, soit par des cabinets civils, soit par d'autres cadres (ORSA, active, appelé) ayant les compétences requises. Il semble que ce soit à ce niveau que les compétences manquent encore actuellement, bien que l'arrivée de nouvelles promotions issues des réformes successives commence à faire son effet.

3.2 LES BESOINS DE L'ARMEE DE L'AIR

Pour l'armée de l'air, l'essentiel des besoins en matière de formation au management (identifié comme tel) est apparu, voici plus de dix ans, au niveau du commissariat de l'air uniquement. Ce "partage" des compétences entre officiers des armes et commissaires de l'air est dû au fait que ces derniers sont présents dans toutes les structures (hors direction du personnel) de l'armée de l'air. Par conséquent, il est logique de constater qu'ils ont été les premiers à ressentir la nécessité d'une formation complémentaire, apportant une plus value en terme de compétences dans le domaine du management (par opposition à la filière commandement).

Jusqu'au début des années 90, pour assurer la formation de ses cadres au métier de manager (bien que ce terme ne soit jamais employé), l'armée de l'air avait opté

pour une méthode différente : les officiers suivaient un cursus dit qualifiant, établi en fonction de leur corps d'appartenance et de leur spécialité puis étaient orientés sur une filière (ou dominante) en fonction des besoins de l'institution, de leur potentiel et de leurs qualités.

De toute évidence ce système a fait ses preuves mais a montré aussi quelques lacunes puisque la formation initiale dispensée à l'École de l'air a été totalement revue pour intégrer une formation élargie aux sciences humaines et au management (cf. état des lieux).

La définition du besoin pourrait s'appuyer sur l'organisation, telle qu'elle est conçue actuellement. En effet, les tableaux d'effectifs paix (TEP) traduisent en permanence et de façon précise les besoins de l'armée de l'air. Charge au gestionnaire de pourvoir les postes. Le recensement des postes clés nécessitant une formation au management pourrait donc se baser sur l'existence de ces TEP et pourrait être complété par une analyse des emplois des postes identifiés comme étant des postes à responsabilités (CHEM, BEMS et BT/EMSST).

A ce jour, seuls les postes nécessitant une formation aux ressources humaines ont été identifiés par le gestionnaire mais ne sont pas identifiés en organisation!!!

Enfin, précisons qu'aucune étude particulière sur le management n'est actuellement en cours dans de l'armée de l'air (EMAA, IGA.air et DPMAA).

3.3 LES BESOINS DE LA MARINE

La Direction du Personnel Militaire de la Marine (DPMM) a parfaitement compris qu'elle devait mieux prendre en compte le management autant au niveau de la formation que l'évolution de carrière des individus.

En effet, les études actuellement initialisées résultent du constat issu des démarches de rationalisation impulsées par le SGA : l'accès à certains postes décisionnels de l'administration centrale requiert la détention de compétences dont les officiers ne disposent pas aujourd'hui.

Dans ces conditions, ils risquent à terme de se voir systématiquement écartés de ces fonctions au profit d'administrateurs civils possédant une meilleure formation d'expert, mais ne disposant en revanche guère de compétences militaires.

Les études sont actuellement achevées dans le domaine de la gestion des ressources humaines, d'autres voies exploratoires restant en cours d'examen.

Afin de disposer d'une expertise extérieure dans ce domaine, la DPMM avait préalablement choisi de recruter un jeune diplômé en management et ressources humaines en tant qu'Officier de Réserve en Situation d'Activité (ORSA).

Dans le domaine des relations humaines, la stratégie de redressement envisagée a pour objectif d'ouvrir davantage la palette des formations offertes au niveau 2 et éventuellement au niveau 3, afin de satisfaire les objectifs de compétences des officiers détenant certaines fonctions.

Il est donc nécessaire de définir des enchaînements harmonieux d'affectations spécialisées entrecoupées de périodes de formation intermédiaires afin de construire de réels profils de carrière attractifs.

Pour ce faire, il est envisagé de spécialiser certains emplois de soutien afin de créer de nouvelles filières d'expertise telles que les finances, la communication, la gestion des ressources humaines et probablement quelques autres. Comme les flux d'entrée dans ces nouvelles filières seront faibles, il n'est pas envisagé de bâtir un programme d'enseignement militaire spécifique, pour les raisons suivantes :

- coût trop élevé par rapport au flux concerné ;
- absence de reconnaissance civile du diplôme militaire qui serait délivré.

En conséquence, il est estimé que les formations dispensées à l'extérieur de la Défense sont actuellement les plus adaptées, pour les raisons suivantes :

- possibilité de choisir une formation adaptée en fonction du bagage initial du futur formé, de la durée disponible autant que des compétences à acquérir ;
- disponibilité d'un large choix de formations et d'organismes, permettant dans un premier temps une mise en concurrence réelle (coûts et objectifs de formations) puis dans un second temps une réévaluation de l'adéquation de l'organisme au besoin par analyse a posteriori des résultats de l'individu formé dans ses futures fonctions.

Les deux grandes conclusions de cette étude, déjà en cours d'application dans le domaine particulier des ressources humaines sont donc :

- création d'une filière d'expertise à faible flux ;
- utilisation à la carte de formations civiles existantes ;
- utilisation de fiches de poste pour analyse autant du besoin, de l'adéquation des formations civiles disponibles que du retour sur investissement dans l'emploi ultérieur.

Les travaux actuellement entrepris visent à dresser un catalogue des emplois nécessitant l'acquisition de compétences particulières dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Son extension à l'ensemble du périmètre du management n'est pas actuellement à l'ordre du jour.

3.4 LES BESOINS DE LA GENDARMERIE

D'une manière générale, la formation au management en gendarmerie pourrait être prise en compte par le CFMD si celui-ci était en mesure de délivrer un module complet, « clés en main ». Ce dernier devrait être adapté pour éviter l'organisation d'un module spécifique gendarmerie ultérieur, ce qui ôterait tout intérêt à une modification du dispositif actuel.

Actuellement, les officiers désignés pour suivre une formation au CFMD, le sont en fonction de leur nouvelle affectation et, à ce titre, les besoins en places d'une année sur l'autre sont évolutifs. Une certaine souplesse, inhérente au mode de gestion des officiers de la gendarmerie est donc nécessaire et prise actuellement en compte par le CFMD.

Les contraintes de gestion empêchent en effet de planifier avec exactitude, sur une moyenne ou longue période, les besoins éventuels. Les officiers de gendarmerie assument au cours de leur carrière différentes responsabilités de commandement dont la durée peut évoluer sensiblement. Ils ne sont donc pas orientés vers des filières de spécialistes ou d'experts.

La gendarmerie s'adresse donc au CFMD en tant que « prestataire de services » pour compléter en tant que de besoin la formation de quelques officiers, principalement de la direction générale, au niveau management stratégique.

3.5 CONCLUSION PARTIELLE

Seule la marine a conduit une véritable réflexion sur le besoin en formation au management.

L'armée de terre et l'armée de l'air disposent de nombreux outils pour conduire également cette réflexion mais la démarche n'a pas encore été effectuée.

La gendarmerie, du fait de la spécificité de la carrière de ses officiers, ne peut effectuer de planification à long terme pour déterminer les besoins (quantitatifs et qualitatifs) en formation propres à chaque poste. Ces besoins sont évolutifs chaque année en fonction des mutations et des acquis personnels.

Le recensement des postes clés à tous les niveaux de l'institution militaire constitue un préalable à toute étude future sur les besoins en formation au management.

4. ANALYSE DES ECARTS

A ce stade de l'étude, la confrontation des formations au management dispensées au sein de chaque armée avec les besoins de compétences de l'institution militaire va permettre de mettre en évidence des écarts qu'il conviendra d'analyser.

4.1 ÉLABORATION D'UNE GRILLE DE REFERENCE DE COMPETENCES

Selon l'avis du comité, pour pouvoir comparer les différentes formations entre elles et mettre en évidence les lacunes éventuelles par rapport aux besoins, il convient de disposer d'une référence à une formation idéale couvrant tous les aspects du management, classés par secteurs (il s'agit d'une première approche des compétences requises).

Le comité propose la grille suivante :

FORMATION IDEALE / BESOINS DE L'INSTITUTION MILITAIRE	
LA MOBILISATION DES ENERGIES	LE MANAGEMENT RELATIONNEL
<ul style="list-style-type: none"> - mobilisation des énergies - conduite du changement - politique de communication interne - gestion stratégique des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> - travail en équipe - animation d'équipes - conduite d'entretiens - conduite de réunions - négociation - communication au quotidien - gestion de son temps - gestion des conflits
LE CHOIX DES OPTIONS STRATEGIQUES	LE MANAGEMENT INSTRUMENTAL
<ul style="list-style-type: none"> - l'interministérialité - relations internationales - les outils stratégiques - le choix des structures 	<ul style="list-style-type: none"> - décision / délégation - management par objectifs - description des fonctions - conduite de projets - système de pilotage et tableaux de bord - entretien annuel d'activités - analyse des besoins de formation

4.2 CONFRONTATION FORMATIONS / BESOINS

ARMEE DE TERRE			
LA MOBILISATION DES ENERGIES		LE MANAGEMENT RELATIONNEL	
- mobilisation des énergies	-	- travail en équipe	oui
- conduite du changement	-	- animation d'équipes	oui
- politique de communication interne	oui	- conduite d'entretiens	oui
- gestion stratégique des compétences	-	- conduite de réunions	oui
		- négociation	-
		- communication au quotidien	oui
		- gestion de son temps	oui
		- gestion des conflits	-
LE CHOIX DES OPTIONS STRATEGIQUES		LE MANAGEMENT INSTRUMENTAL	
- l'interministérialité	-	- décision / délégation	-
- relations internationales	-	- management par objectifs	oui
- les outils stratégiques	-	- description des fonctions	oui
- le choix des structures	-	- conduite de projets	-
		- système de pilotage et tableaux de bord	-
		- entretien annuel d'activités	-
		- analyse des besoins de formation	-

ARMEE DE L'AIR*			
LA MOBILISATION DES ENERGIES		LE MANAGEMENT RELATIONNEL	
- mobilisation des énergies	-	- travail en équipe	oui
- conduite du changement	-	- animation d'équipes	oui
- politique de communication interne	oui	- conduite d'entretiens	oui
- gestion stratégique des compétences	-	- conduite de réunions	oui
		- négociation	-
		- communication au quotidien	oui
		- gestion de son temps	-
		- gestion des conflits	-
LE CHOIX DES OPTIONS STRATEGIQUES		LE MANAGEMENT INSTRUMENTAL	
- l'interministérialité	-	- décision / délégation	-
- relations internationales	-	- management par objectifs	-
- les outils stratégiques (audit)	oui	- description des fonctions	-
- le choix des structures	-	- conduite de projets	-
		- système de pilotage et tableaux de bord	oui
		- entretien annuel d'activités	oui
		- analyse des besoins de formation	oui

* (hors commissaires)

MARINE			
LA MOBILISATION DES ENERGIES		LE MANAGEMENT RELATIONNEL	
- mobilisation des énergies	-	- travail en équipe	oui
- conduite du changement	-	- animation d'équipes	oui
- politique de communication interne	oui	- conduite d'entretiens	oui*
- gestion stratégique des compétences	-	- conduite de réunions	oui*
		- négociation	oui*
		- communication au quotidien	-
		- gestion de son temps	-
		- gestion des conflits	oui
LE CHOIX DES OPTIONS STRATEGIQUES		LE MANAGEMENT INSTRUMENTAL	
- l'interministérialité	-	- décision / délégation	-
- relations internationales	-	- management par objectifs	-
- les outils stratégiques	-	- description des fonctions	-
- le choix des structures	-	- conduite de projets	oui**
		- système de pilotage et tableaux de bord	oui**
		- entretien annuel d'activités	-
		- analyse des besoins de formation	-

*Partiellement délivré

** Modules CFMD pour quelques officiers uniquement

GENDARMERIE			
LA MOBILISATION DES ENERGIES		LE MANAGEMENT RELATIONNEL	
- mobilisation des énergies	-	- travail en équipe	oui
- conduite du changement	-	- animation d'équipes	oui
- politique de communication interne	oui	- conduite d'entretiens	oui
- gestion stratégique des compétences	-	- conduite de réunions	oui
		- négociation	oui
		- communication au quotidien	oui
		- gestion de son temps	oui
		- gestion des conflits	oui
LE CHOIX DES OPTIONS STRATEGIQUES		LE MANAGEMENT INSTRUMENTAL	
- l'interministérialité	-	- décision / délégation	oui
- relations internationales	-	- management par objectifs	-
- les outils stratégiques	-	- description des fonctions	oui*
- le choix des structures	-	- conduite de projets	-
		- système de pilotage et tableaux de bord	oui
		- entretien annuel d'activités	-
		- analyse des besoins de formation	-

*La gendarmerie a identifié il y a quelques années tous les postes tenus par les personnels de tous grades sous forme de référentiel des emplois.

Nota : seuls les aspects du management faisant l'objet d'une formation particulière interne ou externe à la gendarmerie sont répertoriés. Les autres aspects du management sont abordés par les officiers en fonction de leur affectation.

CENTRE DE FORMATION AU MANAGEMENT DE LA DEFENSE			
LA MOBILISATION DES ENERGIES		LE MANAGEMENT RELATIONNEL	
- mobilisation des énergies	-	- travail en équipe	-
- conduite du changement	oui	- animation d'équipes	oui
- politique de communication interne	oui	- conduite d'entretiens	oui
- gestion stratégique des compétences	oui	- conduite de réunions	-
		- négociation	oui
		- communication au quotidien	oui
		- gestion de son temps	-
		- gestion des conflits	-
LE CHOIX DES OPTIONS STRATEGIQUES		LE MANAGEMENT INSTRUMENTAL	
- l'interministérialité	oui	- décision / délégation	-
- relations internationales	-	- management par objectifs	-
- les outils stratégiques	oui	- description des fonctions	oui
- le choix des structures	-	- conduite de projets	oui
		- système de pilotage et tableaux de bord	oui
		- entretien annuel d'activités	-
		- analyse des besoins de formation	oui

4.3 ANALYSE ET CONFRONTATION FORMATIONS / BESOINS

De la confrontation Formations / Besoins, il ressort que tous les aspects du management ne sont pas traités par les différentes formations dispensées au sein de chacune des armées et qu'ils ne sont que partiellement comblés par les formations proposées par le CFMD.

Par ailleurs, il faut noter que l'enseignement du management tel qu'il est présenté dans l'état des lieux ne concerne que les futures générations d'officiers. En effet, il n'y a que peu d'années que cette formation est prise en compte dans les écoles de formation. Par conséquent, le besoin actuel diffère du besoin futur.

4.3.1 LES BESOINS POUR 2002

Actuellement, le volume d'officiers ayant réellement suivi une formation au management, complémentaire de la formation au commandement est faible. A priori, il incombera au CFMD de combler cet écart. Toutefois, cette action pourrait être relayée par le CID, le CHEAR et le CHEM de manière à toucher l'ensemble des futurs responsables civils et militaires du ministère.

La mise en place de formations spécifiques touchant les domaines des ressources humaines, des finances, des relations internationales et de la planification semble donc indispensable.

4.3.2 LES BESOINS POUR 2015

Les besoins futurs devraient être sensiblement différents dans la mesure où la totalité des officiers auront reçu une formation de base au management. Toutefois, cette prévision n'aura de valeur que si les formations sont harmonisées ou mises en cohérence entre les armées.

L'action de formation devrait alors se concentrer davantage sur les formations précédant un changement de poste.

4.4 CONCLUSION PARTIELLE

Aujourd'hui, il existe un important besoin de formation en raison du peu d'officiers réellement formés au management.

Pour 2015, le besoin devrait diminuer en raison de l'arrivée d'officiers formés en écoles de formation initiale.

5. OUTILS

5.1 MISE EN COHERENCE DES FORMATIONS

L'étude menée par le comité montre que les besoins en formation au management ne peuvent pas être clairement identifiés.

Les difficultés viennent en partie de la diversité des organisations de chacune des armées et du fait aussi que le management ne constitue pas encore une préoccupation majeure des états-majors et des directions de personnels.

Le management est souvent opposé au commandement et les apports d'une formation au management ne sont pas suffisamment bien perçus.

Par conséquent, il conviendrait, dans un premier temps, de faire un effort de communication interne pour conduire les officiers assumant de hautes responsabilités à déclencher des actions de formation pour eux-mêmes et pour leurs subordonnés.

Dans un deuxième temps, une mise en cohérence des actions de formations au management devrait être prise en compte par le comité de coordination de la formation (CCF).

A tous les niveaux de formation, les compétences que devraient avoir acquis les officiers pourront alors être définies et contrôlées au niveau de l'administration centrale. Un "label" pourrait être attribué aux écoles militaires ou cabinets civils agréés pour dispenser un tel enseignement

5.2 AUTO-EVALUATION DES PRATIQUES INDIVIDUELLES DU MANAGEMENT

Il s'agit de la mise en place de tests individuels d'évaluation des compétences en matière de management. Ce test aurait pour but de déclencher une formation thématique lors d'un changement de poste.

5.3 ANALYSE DES EMPLOIS PAR L'EMPLOYEUR (REFERENTIEL DE COMPETENCES)

A l'instar de la gendarmerie, toutes les armées doivent conduire une démarche systématiques du type "analyse des emplois" de manière à positionner les postes clés au sein de leurs structures.

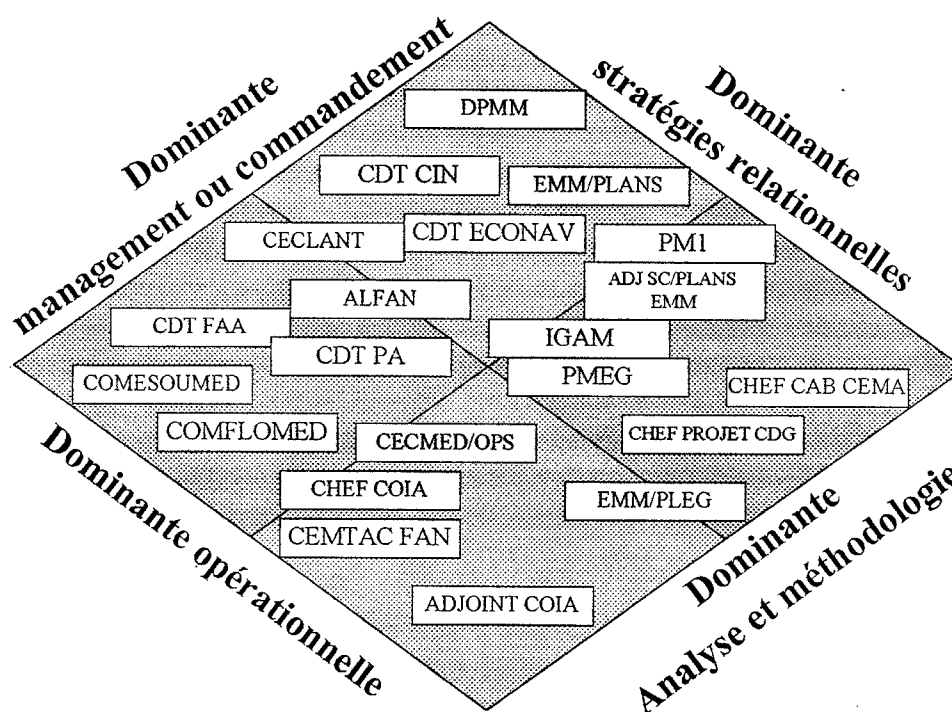
5.4 ÉVALUATION DU POSTULANT

5.4.1 DEMARCHE D'ÉVALUATION DES HAUTS POTENTIELS (CAS DE LA MARINE)

Parallèlement aux différents travaux évoqués précédemment, la DPMM conduit actuellement une démarche prospective appelée provisoirement « évaluation des hauts potentiels », étroitement associée à celle des « assessment centers » utilisées par les cabinets civils. Cette étude comporte quatre grandes phases :

- recensement d'une liste de postes clés de différents niveaux et caractérisation de ces postes en termes de compétences et de dominantes : ce travail est aujourd'hui achevé ;

- définition d'une méthode d'évaluation des officiers du niveau CID pour déterminer les aptitudes de chaque individu aux différentes dominantes : la première version de cette méthode a été expérimentée sur les officiers de marine de la promotion 1998-99 du CID ;
- validation de cette méthode à partir de l'expérimentation sur une ou plusieurs promotions marine du CID, en fonction des résultats de la première expérimentation : ce travail est actuellement en cours, son stade d'avancement restant inconnu ;
- application systématique de cette méthode d'évaluation à l'issue afin de permettre à la direction du personnel de définir des parcours « qualifiants » destinés à préparer certains individus à leurs futures responsabilités.



Cette démarche, actuellement parfaitement expérimentale, se rapproche beaucoup de celle conduite dans certaines grandes entreprises civiles, même si les méthodes pratiques de motivation des cadres ne peuvent être les mêmes.

Véritable ébauche d'une démarche de management, elle vise ainsi à rechercher une adéquation toujours meilleure entre individu formé - au sens où il occupe des affectations successives destinées à préparer des emplois supérieurs - et fonction à remplir à terme.

Par ailleurs, les outils de caractérisation de postes qu'elle met en oeuvre peuvent probablement être transposés à l'évaluation de l'efficacité du besoin exprimé à une formation dispensée, dans le domaine du management.

5.4.2 LA NOTATION DES OFFICIERS - METHODE A 360°

Les méthodes de management prennent une place de plus en plus importante dans les armées et cette évolution doit être prise en compte dans la notation annuelle de l'officier. Il conviendrait donc de revoir la grille de notation et, s'agissant du management, de recueillir selon des modalités qu'il reste à définir l'avis des subordonnés directs de l'officier. Cette technique appelée « Team Management System » ou « index des compétences de coordination » mérite d'être abordée car effective dans le milieu civil où elle donne de bons résultats.

5.4.3 LES APPORTS DE CETTE METHODE

La méthode de notation à 360° ne résulte pas, au final, du seul jugement du supérieur hiérarchique de l'officier et permet au noté de prendre conscience des améliorations souhaitées par tous. Faire participer des subordonnés militaires à l'appréciation de leur chef hiérarchique direct nécessitera cependant, dans son principe, une réelle « révolution culturelle ». Le système repose de fait sur l'honnêteté des subordonnés qui ont à émettre une appréciation. Les avantages relevés sont les suivants :

- Le cadre perçoit réellement sous un angle novateur son image au quotidien pour ses pairs et ses subordonnés ;
- il peut alors prendre en compte ses points forts et ses faiblesses ;
- le dialogue est favorisé et développe les échanges au sein de l'équipe ;
- la notation « pluridirectionnelle », chef, pairs et subordonnés, replace le cadre face à ses responsabilités pour progresser.

Cette méthode de notation à 360°, permettant une approche plus fine des performances individuelles, tend donc à inciter le cadre à améliorer son style de management afin d'optimiser le travail au sein de son équipe.

5.4.4 LA MISE EN OEUVRE DE CETTE METHODE :

La mise en oeuvre de cette méthode dans les armées, du fait des spécificités du milieu militaire, nécessiterait des aménagements par rapport au milieu civil. L'évaluation du cadre militaire par ses subordonnés est un sujet particulièrement sensible, dans le fond comme dans la forme.

Dans la forme, il serait inconcevable de recueillir des appréciations anonymes de subordonnés.

Dans le fond, les critères d'appréciation ou domaines de compétence pourraient porter par exemple sur :

- l'écoute des subordonnés ;
- la communication ;
- la capacité de résolution collective des problèmes ;
- le développement de l'équipe et la répartition du travail ;
- la confiance ;
- la délégation ;
- la détermination des objectifs ;
- la recherche de la participation.

Il conviendrait également de déterminer avec précision l'importance de cette évaluation dans la notation de l'officier qui resterait bien évidemment dans son ensemble une prérogative du chef.

5.5 FICHE NAVETTE

L'évaluation de la formation pourrait être systématisée par l'utilisation de "fiche navette" après chaque action de formation.

Cette "fiche navette" pourrait être renseignée par l'organisme chargé de la formation puis envoyée à l'officier ayant bénéficié des cours puis au supérieur hiérarchique afin de mesurer réellement les apports de la formation.

5.6 INDICATEURS POUR LE GESTIONNAIRE

Le gestionnaire pourrait disposer, au travers de la notation annuelle, d'indications sur la nature des compétences en management de chaque officier.

Cette possibilité pourrait être incluse dans le mandat confié au C2SD chargé actuellement de conduire une réflexion sur la notation au sein du ministère de la défense.

6. CONCLUSION GENERALE

A une période où la gestion a tendance à prendre le pas sur l'opérationnel il est souhaitable de souligner l'importance du management. En effet, l'écueil que le chef militaire doit éviter est d'abandonner toute vision stratégique, y compris militaire, aux technocrates financiers. Sinon, le risque est de laisser les militaires au seul niveau d'exécutants, ce qui, au moment de la professionnalisation des armées, les transformerait en mercenaires, en contradiction avec tout esprit démocrate et républicain.

Il faut donc instaurer la confiance entre le politique et le militaire, confiance qui est l'effet de la crédibilité de ce dernier face à la prééminence du pouvoir politique.

Alors, comment créer les conditions de cette crédibilité?

Il faut obtenir des hommes le meilleur d'eux-mêmes. Non plus dans des circonstances exceptionnelles du combat mais au quotidien.

Il faut donc rechercher une meilleure adéquation entre l'objectif fixé et l'adhésion du personnel.

Pour obtenir ce résultat, le chef militaire doit adopter un comportement de chef d'entreprise.

C'est alors que le management prend le pas sur le commandement.

En dehors de la victoire au combat qui donne la crédibilité à l'action du chef militaire, il faut se demander comment convaincre les autorités supérieures, politiques en particulier, de la pertinence du commandement militaire.

Lorsque cette crédibilité du commandement militaire ne peut pas reposer sur l'appréciation objective de son action au combat, **il faut admettre l'importance de la gestion** et donc apporter la preuve que l'emploi des moyens dévolus à la défense répond à la fois aux impératifs financiers et opérationnels.

L'institution militaire doit conduire des changements en profondeur : adéquation de ses missions, refonte des structures, preuve de son efficacité... ces mutations passent par le développement des compétences managériales des cadres, car le management est, par excellence, un outil de conduite du changement.

Ceux qui restent sceptiques face au management doivent se convaincre qu'ils seront de plus en plus appréciés sur les résultats obtenus par les services dont ils ont la charge et que ceux-ci dépendront autant de leurs capacités managériales que de leurs compétences techniques.

Dans toutes les armées, aux échelons subordonnés, les formations au management sont essentiellement traitées sous leurs aspects "commandement".

Le savoir-faire et la maîtrise acquis en matière d'exercice de l'autorité et de management opérationnel semblent correspondre aux besoins. Par ailleurs, il faut noter qu'à ces niveaux la formation est largement reconnue par les milieux professionnels civils. Cette reconnaissance a pu être appréciée par les stagiaires du CID notamment lors de leur visite au Centre de Formation aux Affaires de PARIS. En conséquence, les formations initiales et de niveau 2 permettent d'obtenir une formation homogène et adaptée à l'emploi pour tous les officiers, à l'exception des commissaires qui disposent de formations civiles variées avant leur recrutement.

Au niveau supérieur, il existe un tronc commun minimum assuré par le CID. Toutefois, il est nécessaire de compléter cette formation en fonction des postes et des responsabilités ultérieures. Les moyens sont alors relativement variés et adaptés au faible nombre de stagiaires potentiels.

Nota : ces ajustements seront d'autant moins nombreux que les formations des brevetés techniques seront assurées au plus près des besoins.

Seule la marine a conduit une véritable réflexion sur le besoin en formation au management.

L'armée de terre et l'armée de l'air disposent de nombreux outils pour conduire également cette réflexion mais la démarche n'a pas encore été effectuée.

La gendarmerie, du fait de la spécificité de la carrière de ses officiers, ne peut effectuer de planification à long terme pour déterminer les besoins (quantitatifs et qualitatifs) en formation propres à chaque poste. Ces besoins sont évolutifs chaque année en fonction des mutations et des acquis personnels.

Le recensement des postes clés à tous les niveaux de l'institution militaire constitue un préalable à toute étude future sur les besoins en formation au management.

29 avril 1999

ETUDE PARTICULIERE
A OPTION N°D15

ETUDE PARTICULIERE A OPTION N°D15

Thème de l'étude : Evaluation de la formation

Directeur de recherche :

C.A COLLINET assisté de Mme ROURE-BRUNOT

Comité d'étude :

Responsable du comité : CDT LACROZE
CEN GOURY
CBA CHARY
CE MOREE
CF PERENNES

EVALUATION DE LA FORMATION

Proposer des outils (ou instruments de mesure) qui permettraient d'évaluer l'adéquation entre les besoins propres de l'institution militaire et la formation au management.

PLAN

1. Définition du périmètre du management
2. Etat des lieux des différentes formations au management
3. Analyse des besoins de l'institution militaire en formation au management
4. Analyse des écarts entre la formation et les besoins
5. Les outils pour évaluer la formation au management

DEFINITION

Le management est le métier qui consiste à conduire, dans un contexte donné, un groupe d'hommes et de femmes ayant à atteindre en commun des objectifs conformes aux finalités de l'organisation d'appartenance.

LE MANAGEMENT EST UN METIER QUI COMPREND

DEUX HORIZONS

LE MANAGEMENT
STRATEGIQUE
(le moyen terme)

LE MANAGEMENT
OPERATIONNEL
(le court terme)

*Le management
des hommes*

DEUX
VOLETS

*Le management
des moyens*

La mobilisation
des énergies

Le management
relationnel

Le choix
des options
stratégiques

Le management
instrumental

ETAT DES LIEUX

La formation au management est prise en compte de manière très disparate tant dans les écoles de formation initiale*

Niveau 1 qu'au titre de la formation continue* Niveau 2 et 3 :

Terre

- Niv. 1 : Coët. 140h sur 2 ans (FEXA, formation générale)
- Niv. 2 : E.M.S.S.T
- Niv. 3 : CID 200h, CFMD (ex CFRH) et autres //

Air

- Niv. 1 : EA 300h sur 2 ans depuis 1996
- Niv. 2 : CPC, E.M.S.S.T,
- Niv. 3 : CID, CFMD (ex CFRH), filières (ex:finances, RH) //

*hors commissaires qui disposent d'une formation plus adaptée

ETAT DES LIEUX

Maritime

- Niv. 1 : Navale 34h (+ complément hmo) sur 2 ans, GFCM 12h
- Niv. 2 : 103h
- Niv. 3 : CID, CFMD (ex CFRH)

Gendarmerie

- Niv. 1 : EOGN : 172 h sur 2 ans (*hors 2^e année*)
- Niv. 2 : DEMG : 71 h sur 5 mois (630 h)
- Niv. 3 : CID, CFMD (ex CFRH) (*formation à l'emploi, préalable à prise de fonctions*)

Commissariats

- Formations spécifiques, interarmées, extérieures, CFRH

ANALYSE DES BESOINS DE L'INSTITUTION

- Une expression par métier
 - pilote de domaine (TTA 129)
 - EMAT (DUO)
 - DPMAT (EMSST)
donc pas de préoccupation transverse
- Des besoins variés après le CID
 - faibles effectifs
 - spécifiques

Il faut répondre à la question qui sont les véritables managers au sein de l'A.T.
Il faut faire un examen et une analyse des fonctions à venir.

ANALYSE DES BESOINS DE L'INSTITUTION

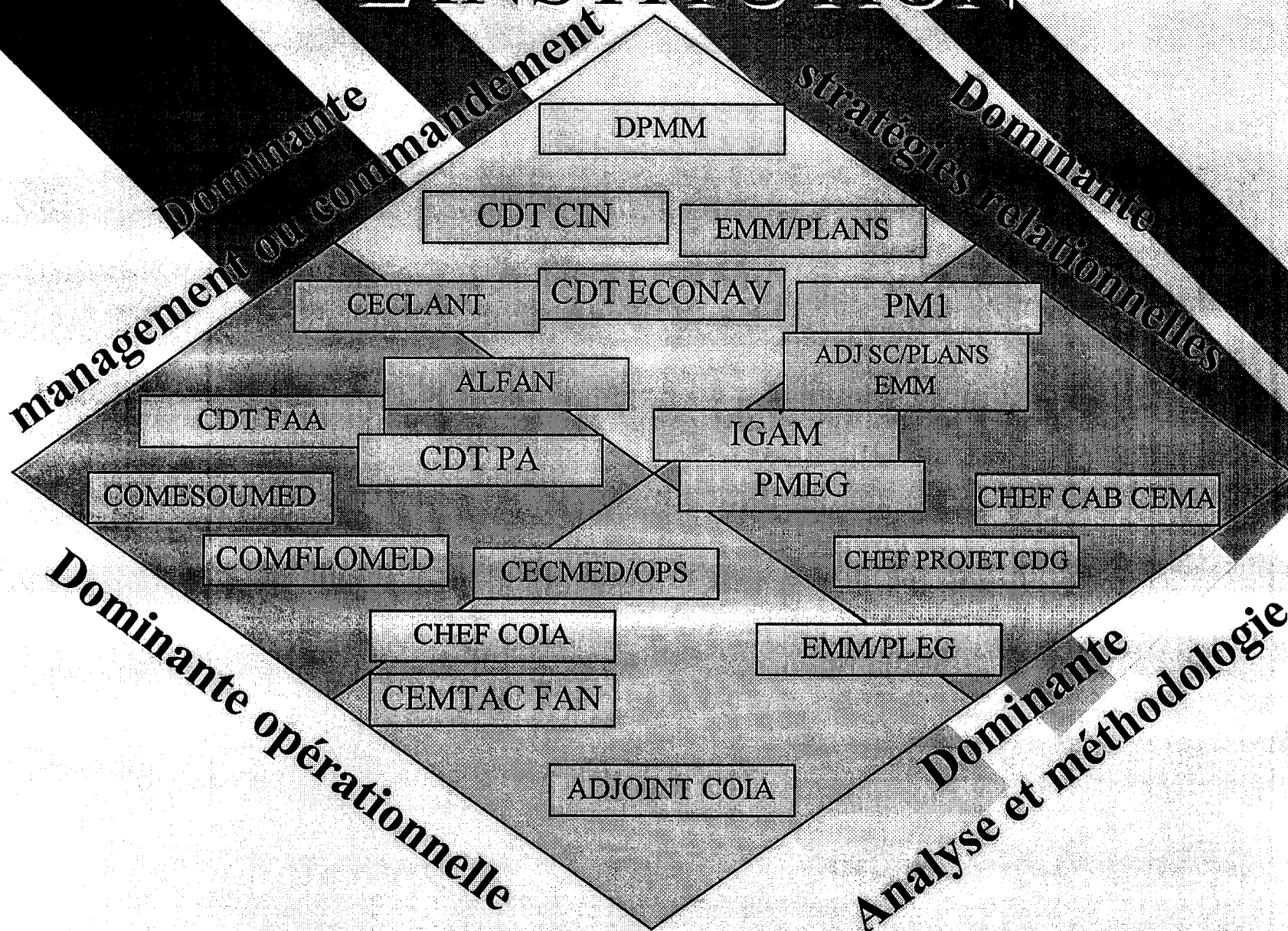
POSTES BEMS	NB	GRADE
CHEF DE BUREAU	10	COL
PA EMA GOC	8	COL
PA EMIA	2	COL
CHEF D'ETAT-MAJOR ORGANIQUE OU TERRITORIAL	11	COL
CHEF D'ETAT-MAJOR ADM. CENT. OU EQUIVALENT	4	COL
PA DIVERS (EMP-DAS-1er Ministre)	3	COL
DIRECTEUR TECHNIQUE CEAM	1	COL
ADJOINT CHEF DE CAB. CEMAA	2	COL
CHEF DE CAB IGA Air	1	COL
CHEF DU SIRPA Air	1	COL
COMMANDANT DE BASE METROPOLE	34	COL
COMMANDANT DE BASE OUTRE MER OU EQUIVALENT	6	COL
TOTAL		

"dits"
voir annexes qualifronts -

ANALYSE DES BESOINS DE L'INSTITUTION

- Action à entreprendre : analyse systématique des emplois pour évaluer les compétences de management pré-requises
- Action en cours : définition de filières d'expertise à faible flux (dont une filière RH)

ANALYSE DES BESOINS DE L'INSTITUTION



ANALYSE DES BESOINS DE L'INSTITUTION

- La formation actuelle, marquée par la spécificité de la gestion des officiers de gendarmerie, donne satisfaction dans son ensemble.

ANALYSE DES ECARTS

ARMEE DE TERRE

<p>La mobilisation des énergies</p>	<p>Le management relationnel</p>
<p><u>Mobilisation des énergies,</u> <u>Conduite du changement,</u> Politique de communication interne, <u>Gestion stratégique des compétences.</u></p>	<p>Travail en équipes, Animation d'équipe, Conduite d'entretien, Conduite de réunion, <u>Négociation,</u> Communication au quotidien, Gestion de son temps <u>Gestion des conflits.</u></p>
<p>Le choix des options stratégiques</p>	<p>Le management instrumental</p>
<p><u>L'interministérialité,</u> <u>Relations internationales,</u> <u>Les outils stratégiques,</u> <u>Le choix des structures.</u></p>	<p><u>Décision-délégation,</u> Management par objectif, Description de fonctions, <u>Conduite de projets,</u> <u>Système de pilotage et tableaux de bord,</u> <u>Entretien annuel d'activités,</u> <u>Analyse des besoins de formation.</u></p>

ANALYSE DES ECARTS

ARMEE DE L'AIR

<p>La mobilisation des énergies</p>	<p>Le management relationnel</p>
<p><u>Mobilisation des énergies,</u> <u>Conduite du changement,</u> Politique de communication interne, <u>Gestion stratégique des compétences.</u></p>	<p>Travail en équipe, Animation d'équipe, Conduite d'entretien, Conduite de réunion, <u>Négociation,</u> Communication au quotidien, <u>Gestion de son temps</u> <u>Gestion des conflits.</u></p>
<p>Le choix des options stratégiques</p>	<p>Le management instrumental</p>
<p><u>L'interministérialité,</u> <u>Relations internationales,</u> Les outils stratégiques, <u>Le choix des structures.</u></p>	<p><u>Décision-délégation,</u> <u>Management par objectif,</u> <u>Description de fonctions,</u> <u>Conduite de projets,</u> Système de pilotage et tableaux de bord, Entretien annuel d'activités, Analyse des besoins de formation.</p>

ANALYSE DES ECARTS

MARINE

<p>La mobilisation des énergies</p>	<p>Le management relationnel</p>
<p><u>Mobilisation des énergies,</u> <u>Conduite du changement,</u> Politique de communication interne, <u>Gestion stratégique des compétences.</u></p>	<p>Travail en équipe, Animation d'équipe, Conduite d'entretien, Conduite de réunion, Négociation, <u>Communication au quotidien,</u> <u>Gestion de son temps</u> Gestion des conflits.</p>
<p>Le choix des options stratégiques</p>	<p>Le management instrumental</p>
<p><u>L'interministérialité,</u> <u>Relations internationales,</u> <u>Les outils stratégiques,</u> <u>Le choix des structures.</u></p>	<p><u>Décision-délégation,</u> <u>Management par objectif,</u> <u>Description de fonctions,</u> Conduite de projets, Système de pilotage et tableaux de bord, <u>Entretien annuel d'activités,</u> <u>Analyse des besoins de formation.</u></p>

ANALYSE DES ECARTS

GENDARMERIE

<p>La mobilisation des énergies</p>	<p>Le management relationnel</p>
<p><u>Mobilisation des énergies,</u> <u>Conduite du changement,</u> Politique de communication interne, <u>Gestion stratégique des compétences.</u></p>	<p>Travail en équipe, Animation d'équipe, Conduite d'entretien, Conduite de réunion, Négociation, Communication au quotidien, Gestion de son temps Gestion des conflits.</p>
<p>Le choix des options stratégiques</p>	<p>Le management instrumental</p>
<p><u>L'interministérialité,</u> <u>Relations internationales,</u> <u>Les outils stratégiques,</u> <u>Le choix des structures.</u></p>	<p>Décision-délégation, <u>Management par objectif,</u> Description de fonctions, <u>Conduite de projets,</u> Système de pilotage et tableaux de bord, <u>Entretien annuel d'activités,</u> <u>Analyse des besoins de formation.</u></p>

ANALYSE DES ECARTS

CFMD

<p>La mobilisation des énergies</p>	<p>Le management relationnel</p>
<p><u>Mobilisation des énergies,</u> Conduite du changement, Politique de communication interne, Gestion stratégique des compétences.</p>	<p><u>Travail en équipe,</u> Animation d'équipe, Conduite d'entretien, <u>Conduite de réunion,</u> Négociation, Communication au quotidien, <u>Gestion de son temps</u> <u>Gestion des conflits.</u></p>
<p>Le choix des options stratégiques</p>	<p>Le management instrumental</p>
<p>L'interministérialité, <u>Relations internationales,</u> Les outils stratégiques, <u>Le choix des structures.</u></p>	<p><u>Décision-délégation,</u> <u>Management par objectif,</u> Description de fonctions, Conduite de projets, Système de pilotage et tableaux de bord, <u>Entretien annuel d'activités,</u> Analyse des besoins de formation.</p>

ANALYSE DES ECARTS

□ Pour 2002 :

Important besoin de formation de niveau 3, en raison du peu d'officiers réellement formés au management (demandes non satisfaites)

Orientation : création de filières RH et Finances

formation thématique adaptée au poste

■ Pour 2015 :

A priori, réduction du besoin en raison de l'arrivée d'officiers formés en école

Orientation : formation thématique adaptée au poste

LES OUTILS

- Mise en cohérence des formations (validation par une commission - attribution d'un label...)
- Auto-évaluation des pratiques individuelles du management
- Analyse des emplois par l'employeur (référentiel de compétences)
- Evaluation du postulant :
 - évaluation des hauts potentiels
 - notation à 360° "team management system"
- Fiche navette
- Indicateurs pour le gestionnaire (entretien individuel, notation annuelle...)

CONCLUSION

Il apparaît nécessaire d'intensifier la promotion du management au sein de l'institution car il demeure méconnu.

Le recensement des postes clés à tous les niveaux de l'institution militaire constitue un préalable à toute étude future sur les besoins en formation au management.