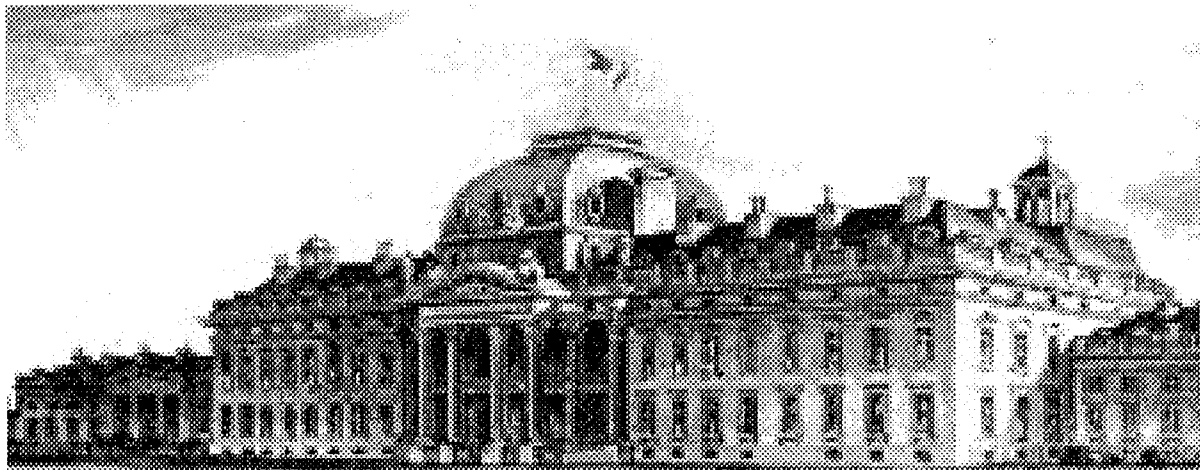


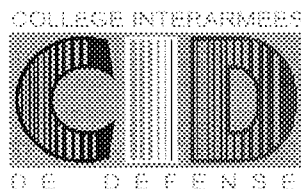
1935-270

Formation et entraînement

SOUS LA DIRECTION DU CAPITAINE DE VAISSEAU DE CORBIERE



CF (MARINE) PLOBNER (FRANCE)
CC (MARINE) FLEPP (FRANCE)
CDT (AIR) RONDEL (FRANCE)
LCL (TERRE) OZDEN (TURQUIE)
CDT (GENDARMERIE) TCHALA (TOGO)



Thème d'étude

Formation et entraînement

Après avoir analysé et distingué le contenu des deux termes selon des critères et des principes qu'il faudra s'attacher à mettre en avant, appliquer ce travail aux organismes de formation/entraînement des trois armées et de la gendarmerie. Cette étude doit s'inscrire dans une vision interarmées. Ces résultats devraient permettre ensuite d'adopter une attitude commune favorisant l'analyse des coûts de l'appareil de formation de chacune des armées et de la gendarmerie.

TABLE DES MATIERES

1. ANALYSE DES CONCEPTS DE FORMATION ET D'ENTRAÎNEMENT AU SEIN DE CHAQUE ARMÉE.	6
1.1. armée de l'air	6
1.1.1. généralités / caractéristiques dominantes (logique, contraintes diverses)	6
1.1.2. définitions	6
1.1.3. attributions et responsabilités	7
1.1.4. description du concept de formation	8
1.1.5. description du concept d'entraînement	8
1.1.6. observations	9
1.2. gendarmerie	9
1.2.1. généralités / caractéristiques dominantes (logique, contraintes diverses)	9
1.2.2. Définitions, description des concepts de formation et d'entraînement	10
1.2.3. attributions et responsabilités	10
1.2.4. observations	11
1.3. Marine nationale	11
1.3.1. Généralités	11
1.3.2. Définitions	12
1.3.3. Attributions et responsabilités	12
1.3.4. Description du concept de formation	13
1.3.5. Description du concept d'entraînement	14
1.3.6. Observations	14
1.4. armée de terre	15
1.4.1. Définitions	15
1.4.2. Attributions et responsabilités	16
1.4.3. Description du concept de formation	16
1.4.4. Description du concept d'entraînement	17
1.4.5. Observations	17
2. MISE EN EVIDENCE DES DIVERGENCES ET DES AXES DE RAPPROCHEMENT POSSIBLES - PROPOSITION DE DEFINITION COMMUNE	19
2.1. La formation	19
2.1.1. La formation initiale	20
2.1.2. Les formations en cours de carrière	20
2.2. La préparation opérationnelle	20
2.2.1. L'instruction individuelle et collective	21
2.2.2. L'entraînement	21

ANNEXE 1: Formation et entraînement des forces armées anglo-saxonnes	23
• Sémantique	
• Généralités	
• Le concept d'entraînement américain	
• Enseignements pour notre système de formation et d'entraînement	
ANNEXE 2: Le système turc, à propos de la formation et de l'entraînement	29
ANNEXE 3: Le monde de l'entreprise	32
ANNEXE 4: Liste des entretiens	36
ANNEXE 5: Liste des acronymes	37

INTRODUCTION

Cette étude intitulée « formation et entraînement » s'inscrit à l'origine dans le cadre des travaux conduits par le ministère de la défense sur l'adaptation de l'appareil de formation. Le comité de coordination de la formation (CCF) créé en 1993 et le sous-groupe « formation » du comité stratégique (groupe de travail n° 5) activé en 1995/1996 ont initié et concrétisé certaines démarches de rationalisation. Dans le prolongement de ces travaux, des études ont été poursuivies (groupe de travail ADAPTFORM).

Il a été fait le constat principal d'une grande carence en matière de connaissance des coûts et d'un retard du ministère en matière de contrôle de gestion et de comptabilité analytique. Le système actuel peut sembler acceptable et suffisant pour une évaluation interne malgré ses imprécisions, mais rend impossible toute comparaison entre les armées et services. Les conclusions des rapports du groupe ADAPTFORM du 1er juillet et du 1er décembre 1997 estiment indispensable de poursuivre l'effort de connaissance des coûts, mais insistent bien sur la nécessité de ne pas freiner les actions pragmatiques actuellement en cours, que ce soient les mesures de rapprochement géographiques interarmées, les formations croisées ou encore les possibilités offertes par la sous-traitance. Les mesures nouvelles et les décisions futures ne sont justifiées et envisageables que si elles génèrent des économies. Pour ce faire, il est indispensable de disposer d'outils comptables appropriés et d'une méthode de calcul commune, qui serviront à évaluer les différentes solutions et à apprécier le bien-fondé des rapprochements ultérieurs. Il s'agit là d'un dispositif qui doit être considéré comme une aide véritable à la décision. Ce problème est largement développé dans les deux rapports ADAPTFORM et ne fait pas l'objet de cette étude.

Par ailleurs, pour que les comparaisons soient pertinentes, il paraît également essentiel de parler un même langage. La séparation entre formation et entraînement est sans doute une réalité au sein de chacune des institutions, mais cette réalité n'est pas suffisamment partagée entre elles. Il est primordial de conforter cette distinction, d'analyser et de préciser les termes et les concepts. Dans le rapport ADAPTFORM, il est écrit que *la formation s'adresse à l'individu alors que l'entraînement s'intéresse à un groupe constitué afin d'obtenir réflexes concertés et cohésion d'ensemble dans des circonstances et un environnement défini*. Sans être inexacte, cette définition mérite d'être complétée et précisée. Après avoir dressé un état des lieux au sein de chaque armée et de la gendarmerie, nous tenterons donc dans un premier temps de mettre en évidence les divergences et les axes de rapprochement possibles, puis d'établir **une grille de lecture commune**, qui puisse satisfaire l'ensemble des parties prenantes et constituer « un noyau dur », adopté comme base de travail future.

Nous nous sommes donc livrés à une analyse sémantique, en mettant en exergue la dualité entre formation et entraînement, avec le souci d'adopter une démarche interarmées, dans un contexte où les contraintes de coûts sont de plus en plus fortes. Nos entretiens ont à ce sujet donné lieu à deux types de réponses :

- faire preuve de **pragmatisme** : il est difficile voire illusoire de trouver une approche qui puisse satisfaire toutes les parties prenantes. Les problèmes se traitent le plus souvent au cas par cas, car il n'existe pas de solution immédiate et globale en la matière. Il faut se garder d'une démarche technocratique qui conduirait notamment à l'emploi abusif des indicateurs.

- une période de « **compte à rendre** » : dans un contexte de restrictions budgétaires difficile, il existe une très forte exigence de transparence et de clarté, que ce soit en matière budgétaire ou dans l'expression de nos besoins (par exemple savoir justifier et

expliquer la nécessité pour les armées de s'entraîner). De ce fait, il est essentiel de faire un point sémantique et de se mettre d'accord sur les mots, de développer des argumentaires clairs et solides, et de définir des indicateurs qui permettent de mieux mesurer ce que l'on fait.

Il convient bien entendu de rester pragmatiques dans le traitement des problèmes et le choix des solutions. En attendant que les outils de comptabilité analytique soient mis en place, il est recommandé de poursuivre les procédures itératives et pragmatiques pour toute démarche d'amélioration.

Mais pour que le discours des armées soit crédible à l'extérieur, il est impératif de définir un vocabulaire commun accepté par tous et qui puisse tenir lieu de référence. En interne, cet effort sémantique facilitera aussi de meilleures comparaisons et analyses des coûts et une compréhension plus grande entre les états-majors et services.

1. Analyse des concepts de formation et d'entraînement au sein de chaque armée.

1.1. armée de l'air

La formation et l'entraînement sont les deux volets indissociables de la préparation au combat des unités de l'armée de l'air.

1.1.1. généralités / caractéristiques dominantes (logique, contraintes diverses)

La politique de formation a toujours constitué une des priorités de l'armée de l'air qui y voit la garantie de l'efficacité de son personnel. L'évolution des contextes d'emploi des forces aériennes, les contraintes budgétaires de plus en plus fortes et les légitimes aspirations du personnel ont contribué à l'évolution du dispositif de formation:

- Emploi des forces aériennes face à des **crises de différentes natures** et dans des **cadres d'actions variés**: ces forces doivent désormais être prêtes et entraînées, non seulement à mener des opérations de guerre ouverte, mais aussi à participer à des interventions en faveur de la paix et du droit international dans un cadre interarmées mais aussi interalliés,
- Contexte budgétaire défavorable: l'armée de l'air a concentré son outil de formation par d'importantes restructurations, pour aboutir notamment à la constitution d'un **pôle unique de formation des officiers à Salon** et d'un **pôle de formation des sous-officiers à Rochefort**, et pour rechercher des synergies entre armées,
- L'émergence du concept de carrière courte, destinée aux militaires devant tenir des postes d'exécution, a incité l'armée de l'air à réexaminer la **formation de ses spécialistes en la limitant au stricte besoin** et en l'axant sur le geste professionnel,
- Dans le cadre de la professionnalisation, les effectifs de militaires du rang sous contrat de l'armée de l'air vont tripler en six ans. En conséquence une politique de recrutement et de formation, davantage axée sur des tâches d'exécution au sein d'une spécialité et préparant le retour à la vie civile, a été élaborée.

1.1.2. définitions

Il semble que l'armée de l'air souffre d'une confusion dans l'emploi des termes **formation**, **instruction** et **entraînement**. Si les actions menées correspondent bien aux besoins des unités pour remplir leurs missions, leur répartition sous les différentes « étiquettes » n'est pas effectué de façon rigoureuse.

On peut constater, surtout au niveau des commandements organiques, une imbrication des actions relevant de la formation et celles assimilées à l'entraînement. Cette imbrication peut nuire à la transparence des activités des unités de l'armée de l'air vis à vis des autorités en charge des problèmes financiers.

1.1.3. attributions et responsabilités

1.1.3.1. Responsabilités en matière de formation

Les directives en matière de formation sont élaborées par le bureau Emploi de l'état-major de l'armée de l'air, et envoyées au Commandement des Ecoles de l'armée de l'air (CEAA), ainsi qu'aux différents commandements organiques sous la forme de **directives pour l'instruction et l'entraînement des forces**.

Les grands commandements ventilent alors ces directives vers les unités relevant de leur responsabilité sous la forme de consignes directement exploitables, telles que les consignes permanentes d'instruction du personnel navigant (CPIP), document-type de base, évoluant régulièrement pour adapter la formation aux besoins opérationnels, et dont un chapitre est remis à jour systématiquement tous les ans pour traduire directement les directives du bureau Emploi de l'état-major de l'armée de l'air (EMAA).

Dans l'application des directives d'instruction, nous trouvons ensuite les organismes de formation de l'armée de l'air, qui sont des unités:

- investies d'une mission principale consistant à dispenser une instruction au personnel pour atteindre un niveau de qualification donné dans un métier spécifique,
- dites de « support » quand elles ont une mission principalement justifiée par le soutien d'une ou plusieurs unités dont la vocation première est l'instruction,
- qui permettent au personnel d'acquérir un indice de spécialité ou une qualification particulière en rapport avec son métier et son niveau de qualification.

Selon leur subordination, on distingue deux types d'organismes de formation dans l'armée de l'air:

- ceux du commandement des Ecoles de l'armée de l'air (CEAA) qui dispensent une formation militaire et professionnelle de base et de perfectionnement,
- ceux des commandements organiques dont l'instruction n'est pas la mission principale (les commandements organiques, pourvoyeurs de forces, dispensent une instruction sur les matériels qui sont en service et dont ils ont la responsabilité de mise en oeuvre).

1.1.3.2. Responsabilités en matière d'entraînement

De la même façon que pour les directives de formation, les directives en matière d'entraînement sont élaborées au niveau de l'administration centrale de l'armée de l'air, sous la responsabilité du bureau Emploi de l'EMAA. Ce bureau élabore ses instructions en fonction des concepts d'emploi retenus, et des enseignements tirés des différentes opérations et exercices.

Ce travail est effectué grâce aux comptes-rendus des commandements opérationnels (CDAOA, commandants d'opérations, COMAIR's...), et des commandements organiques (CFAC, CFAP, FAS...) qui restent responsables du suivi de l'activité de leurs unités détachées pour emploi à un commandement opérationnel.

L'ensemble des instructions de l'administration centrale est contenu dans **les directives pour l'instruction et l'entraînement des forces**, citées précédemment, qui, sous la forme d'un document annuel, amende et oriente les actions de formation et d'entraînement, sans remettre en cause totalement les actions déjà pratiquées.

La responsabilité de la mise en oeuvre de ces directives est ensuite totalement du ressort des commandements organiques, qui se comportent ainsi en **réservoir de forces prêtes à l'emploi**.

1.1.4. description du concept de formation

Les actions de formation dans l'armée de l'air suivent les trois principes suivants:

- Vérification systématique du niveau de connaissances exigé lors du recrutement.
- La formation est continue et est décomposée en:
 - ⇒ formation initiale ou de base (formation militaire et professionnelle) qui consacre l'aptitude à exercer un premier emploi.
 - ⇒ instruction professionnelle d'entretien pratiquée en unité, complétée par des stages ou des formations spécifiques, qui permet une adaptation permanente à l'évolution des matériels, des techniques mais aussi des hommes.
- Chaque type de formation comporte la communication de trois formes de savoir:
 - ⇒ savoir théorique et savoir-faire qui rendent le spécialiste apte à opérer sur les matériels dans un contexte réglementaire et selon les procédures imposées par l'expérience.
 - ⇒ avoir-être qui a pour objectif de donner conscience au spécialiste des devoirs liés à son état de militaire.

1.1.5. description du concept d'entraînement

Le concept d'entraînement dans l'armée de l'air concerne essentiellement les unités de combat, navigantes et non navigantes. Dans la première catégorie, nous pouvons citer les escadrons de chasse et de reconnaissance, les unités de transport tactique (avion et hélicoptère). Dans la seconde catégorie, nous trouvons principalement les unités de commandos de l'air et les unités de défense sol-air. Ces unités doivent pouvoir mettre en oeuvre, dans un environnement **simulé**, leurs moyens de combat, afin d'acquérir et de maintenir leur niveau opérationnel.

L'ensemble des autres unités de l'armée de l'air, en fonctionnant normalement en support et soutien de ces activités d'entraînement, exécutent en fait en permanence leur véritable mission. De ce fait pour ces unités la problématique de l'entraînement n'apparaît pas du tout de façon aussi cruciale que pour les unités de combat.

Ces considérations rappelées, il faut noter que le souci pour l'armée de l'air est que ses unités sachent s'adapter au contexte dans lequel s'inscrivent aujourd'hui ses missions. Ce contexte se caractérise par la grande variété des cadres et des modes d'action envisageables ainsi que par l'évolution rapide et la complexité croissante des structures opérationnelles, des systèmes de commandement, d'information et des systèmes d'armes. Cela exige une remise en cause permanente du savoir-faire des forces à tous les échelons. Par le système de « bouclage » entre administration centrale, commandements organiques et commandements opérationnels, le

concept d'entraînement reste évolutif et s'adapte aux différentes conditions rencontrées sur les théâtres d'opération afin de pouvoir disposer de forces aux savoir-faire « collant » le plus au besoin opérationnel.

1.1.6. observations

Depuis plus de dix ans, l'armée de l'air, par un série de restructurations internes, d'adaptations et un recours chaque fois que possible aux formations interarmées n'a cessé de dimensionner son outil de formation en l'adaptant à l'évolution de son format. De 1986 à 1991, les effectifs d'encadrement des écoles ont été réduits de 10%, alors que sur la même époque la « production » exprimée en nombre de brevets et certificats croissait de 10%.

Cet outil est resserré et juste dimensionné. Aussi, toute mesure nouvelle de restructuration, visant à réduire les structures de formation ou les structures de support internes aux unités spécialisées dans la formation, ne pourra être conduite qu'au détriment des formations conduites au profit de clients étrangers.

1.2. gendarmerie

1.2.1. généralités / caractéristiques dominantes (logique, contraintes diverses)

La notion de formation est prédominante dans la gendarmerie, par rapport à la notion d'entraînement. En effet pour la plus grande partie de la gendarmerie, la gendarmerie départementale (la Départementale), le quotidien est constitué de l'exécution réelle des tâches et des missions attribuées à la gendarmerie. La notion de formation continue se substituerait donc à la notion d'entraînement. Auparavant les formations étaient essentiellement effectuées au sein des unités. Devant l'augmentation des charges de travail et les diversités croissantes des domaines à aborder (drogue, finance, environnement, travail clandestin, ...), une double politique a été menée : mise en place de périodes bloquées au sein des écoles, et relais de cette formation au travers des « formateurs relais ».

Pour la gendarmerie mobile (la Mobile), il s'agit de s'entraîner en unités constituées, face à des interventions de plus en plus spécifiques : violence dans les stades, problèmes de banlieux, actions déterminées et manipulées avec habileté (collectif routiers, agriculteurs, ...). Ces entraînements sont effectués au centre d'entraînement de Saint-Astier.

Les charges de travail particulièrement importantes que connaissent la plupart des unités de gendarmerie ne sont pas sans répercussion sur la formation et l'entraînement. On constate en effet que par manque de temps, les unités peuvent difficilement concilier séances d'instruction axée sur les missions de l'unité et créneaux de formation pour la promotion interne de leurs personnels. C'est pourquoi la gendarmerie favorise actuellement les actions de formation continue sous forme de périodes bloquées (en école ou en unité)¹.

Par ailleurs, devant l'évolution du droit, les formations initiales doivent être régulièrement mis à jour.

¹ Des réflexions sont actuellement menées quant à une réforme de l'examen d'officier de police judiciaire.

Dans ce cadre, deux exemples peuvent être cités:

- création en 1995 d'un stage des futurs commandants de brigades (stage de 3 semaines pour tous les officiers prenant un commandement de brigade).
- création d'un stage de « réadaptation » pour le retour en unité des gendarmes ayant effectué plus de 5 ans hors des missions gendarmerie.

Une autre tendance récente est de veiller à la cohérence de la gestion du personnel en fonction de la formation déjà réalisée, et réciproquement **d'adapter l'enseignement au premier emploi tenu à la suite de la période de formation** (adaptation aux 5 années qui suivent l'action de formation). Ce souci est mis en exergue par la pression exercée par le Ministère des finances. Ce dernier estime que le temps de formation est parfois surdimensionnée par rapport au temps passé dans l'emploi correspondant à la formation.

Cependant un effort pour maintenir des actions de formation au niveau de l'unité est à souligner. En effet la gendarmerie a mis en place, au niveau des compagnies de gendarmerie départementale, des « formateurs relais ». Ces gendarmes reçoivent en école des formations spécifiques (travail clandestin, écologie et environnement, lutte anti-drogue...), et peuvent ainsi agir dans leurs unités à trois niveaux:

- formation des personnels de la compagnie à l'occasion des séances d'instruction collectives ou de séances spécifiques.
- Assistance technique dans les enquêtes complexes.
- Représentation de la gendarmerie dans les réunions et comités interministériels.

Ils conduisent également une action de sensibilisation au sein de la société civile.

1.2.2. Définitions, description des concepts de formation et d'entraînement

La formation dans la gendarmerie se découpe, de façon très traditionnelle, en trois volets:

1. formation initiale: cette formation se déroule exclusivement en école.
2. formation complémentaire: cette formation se déroule en cours de carrière et prend la forme d'un perfectionnement ou de l'acquisition d'une spécialité. Cette formation se déroule en école ou en centre de formation, ainsi qu'en unité en s'appuyant sur le concept original de formateurs relais.
3. formation continue: cette formation a les limites les moins bien définies, puisqu'elle regroupe à la fois les notions de recyclage et d'entraînement.

La notion d'entraînement en tant que telle semble être limitée à la gendarmerie mobile dont l'organisation et les principes de fonctionnement interne aux unités sont proches de ceux des unités de l'armée de terre.

1.2.3. attributions et responsabilités

L'organisation actuelle de la gendarmerie ne fait pas apparaître de commandement organique comme dans les autres armées. Chaque commandement (légion de gendarmerie mobile, groupement de gendarmerie départementale...) est en fait un commandement avec des attributions opérationnelles. Il en résulte que les responsabilités en matière de formation et d'entraînement restent concentrées au niveau de l'administration centrale pour l'élaboration

des directives, et du commandement des écoles pour la mise en oeuvre de la politique de formation.

La sous-direction recrutement/formation de la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale est responsable de l'élaboration des circulaires fixant les changements dans la formation, ou analysant les nouveaux besoins en formation, découlant des missions confiées à la gendarmerie. Le commandement des écoles fait appliquer ces directives dans les écoles et les centres d'entraînement de la gendarmerie.

1.2.4. observations

1.2.4.1. La formation des gendarmes d'active

Alors qu'aujourd'hui la proportion à la sortie de l'école de formation initiale est de 75% vers la Mobile et de 25% vers la Départementale, la gendarmerie voudrait tendre vers un pourcentage de 100% vers la mobile afin de débarrasser la formation initiale des aspects de l'enseignement consacrés à la départementale.

Lors du passage en Départementale les gendarmes suivraient alors un recyclage leur permettant d'acquérir les connaissances spécifiques aux missions de la gendarmerie départementale.

Une limite existe cependant à cette volonté de réforme; les missions de police de la gendarmerie mobile exigent que les gendarmes mobiles aient de toute façon une formation en police judiciaire. D'autre part, le problème de la rentabilité à long terme de la formation se pose moins dans la gendarmerie que dans d'autres armées, la grande majorité de ses personnels suivant plutôt une carrière longue.

1.2.4.2. La formation des futurs volontaires

Dans le cadre de la professionnalisation des armées, il est prévu de remplacer les 10000 gendarmes auxiliaires par 16000 volontaires qui recevront une formation de 4 mois afin d'obtenir la qualification d'Agent de Police Judiciaire Adjoint (APJA) en équivalence des gardien de la paix de la police nationale.

La formation de ces volontaires sous contrat pour 5 ans maximum (renouvelable 5 fois 1 an maximum) devra être prise en considération. La gendarmerie s'oriente vers une formation initiale regroupée dans des centres dédiés.

1.3. Marine nationale

1.3.1. Généralités

les travaux récents au sein de la marine ont porté essentiellement sur l'adaptation de l'appareil et du processus de formation :

- Etude OPTIFORM lancée en interne par la DPMM en février 1997
- Edition d'un guide pour l'organisation et la conduite de la formation dans les unités.

1.3.2. Définitions

La distinction entre la formation et l'entraînement est couramment la suivante : la formation, plutôt de nature individuelle, est dispensée en écoles, alors que l'entraînement est conduit dans les unités. L'étude des textes nous apportent quelques précisions et variantes.

L'arrêté portant organisation du commandement de force maritime et d'élément de force maritime (arrêté N°140) présente la formation du personnel comme *une oeuvre continue, entamée en écoles pour la partie générale, elle se poursuit à bord pour adapter le personnel à son emploi. La formation trouve son application et son prolongement dans l'entraînement qui vise à développer l'aptitude individuelle et collective à l'action.*

L'instruction fixant l'organisation de l'entraînement des forces maritimes (instruction N° 77 DEF/EMM/OPL/EMPL/DR du 30 octobre 1997) rappelle que *l'entraînement a pour objectif de rendre les éléments de forces maritimes aptes à l'exécution des missions qui peuvent leur être confiées. Il présuppose que le personnel a atteint, à sa sortie d'école, le niveau d'instruction requis par son emploi et qu'il a suivi, au sein de son élément, une formation complémentaire adéquate.*

Par ailleurs, le guide pour l'organisation et la conduite de la formation à bord des unités adopte la définition suivante : *la formation dans les unités est l'ensemble des activités qui préparent et permettent de réaliser l'adaptation d'un individu à son emploi. Elle est un préalable à l'entraînement, action normalement collective par laquelle se réalise la préparation au combat.*

Si l'on tente de trouver des éléments de cohérence à tous ces énoncés, on pourrait distinguer :

- **la formation générale** en écoles
- **la formation complémentaire** pour adapter le personnel à son emploi dans **les unités**
- **l'entraînement** pour développer l'aptitude individuelle et/ou collective à l'action et à l'exécution des missions. C'est la préparation au combat.

1.3.3. Attributions et responsabilités

Au même titre que dans les autres armées, la préparation des forces relève du **commandement organique**, qui est donc responsable de l'instruction, de la formation et de l'entraînement des forces.

Le Chef d'état-major de la marine (CEMM) est responsable de la formation des personnels militaires de la marine. Le **bureau des écoles et de la formation** (PM/FORM) de la direction du personnel de la marine (DPMM) est chargé, en liaison avec les autorités de direction générale, de la détermination des objectifs de formation et de l'élaboration des méthodes et moyens de la formation. Pour les écoles relevant de la DPMM, il est responsable de l'élaboration des directives nécessaires à la réalisation des objectifs de formation².

² En fait les écoles contribuent très largement à ce travail compte-tenu des effectifs modestes de ce bureau.

En matière d'entraînement des forces maritimes, le CEMM promulgue des directives générales et précise, si nécessaire, le potentiel alloué à ces activités. Les **autorités organiques** sont responsables de la mise et du maintien en condition et de la préparation à l'action des forces maritimes placées sous leur autorité. Elles sont responsables du niveau d'entraînement des forces et chargées de vérifier leur aptitude à remplir les missions. Elles attribuent la qualification opérationnelle de leurs unités, fixent les normes d'entretien de cette qualification et dirigent l'entraînement de leurs forces.

La compétence de **direction générale** est destinée à assurer la cohérence de la préparation à l'action des forces dans les principaux domaines de lutte. Les attributions de l'autorité de direction générale (ADG) couvrent notamment la formation du personnel, l'entraînement et la préparation aux opérations dans le domaine qui lui est confié. Pour les spécialités qui la concernent et en liaison avec la DPMM, elle exprime des besoins pour la formation du personnel et participe à la définition des objectifs de formation. En matière d'entraînement, elle fixe les critères d'attribution de la qualification opérationnelle dans ses domaines d'expertise.

1.3.4. Description du concept de formation

L'arrêté 140 distingue la formation militaire et maritime pour obtenir l'adaptation aux règles de la vie militaire et maritime, la formation technique qui donne la compétence indispensable pour la mise en oeuvre des matériels, et la formation opérationnelle pour acquérir les connaissances nécessaires à l'accomplissement des tâches.

La diversité des types d'unités et des situations de mise en oeuvre des équipements, mais aussi la complexité et le coût des matériels ne permettent plus aux écoles de dispenser une formation directement applicable à chaque emploi. Les forces ont donc conjointement avec les écoles une mission de formation pour adapter précisément chaque individu aux fonctions et aux tâches qui lui sont confiées.

La méthode proposée par le guide pour organiser et conduire la formation repose sur deux démarches complémentaires :

- analyser les emplois en les découpant en fonctions, tâches et opérations.

L'élaboration des programmes de formation est l'aboutissement du processus d'analyse. Ces programmes présentent la liste des actions de formation pour chacune des fonctions et les moyens qu'il convient de leur consacrer.

- établir le besoin en formation de chaque individu à son embarquement dans l'unité, prenant en compte l'expérience et les qualifications de l'intéressé. Ce besoin est alors formalisé par un plan de formation personnalisé.

Pour faire suite à l'étude OPTIFORM, la marine projette d'ici à 2002 une réforme du cursus de formation initiale du personnel non officier (l'équipage). Cette réforme consiste essentiellement en une suppression du premier niveau de formation, le brevet élémentaire (BE). Les jeunes engagés se voient délivrés d'emblée le brevet d'aptitude technique (BAT).

Cette simplification du cursus est imposée par la nécessité de disposer de marins professionnels disposant très tôt d'un maximum de compétences. Les carrières de l'équipage sont plus courtes et il est donc nécessaire de rentabiliser au plus vite la formation reçue.

Ce nouveau cycle se traduit par une diminution sensible du temps passé en école pour les deux tiers du personnel qui s'engage chaque année : en moyenne cinq mois contre dix auparavant.

Cela se traduit aussi par un déport vers les forces d'une partie de la formation à la maintenance. Pour les engagés initiaux de longue durée (EILD), le nouveau BAT devrait être désormais validé par le commandant d'unité après 2 ans d'affectation en unités.

La formation théorique reste dispensée en écoles. Ce transfert est en quelque sorte un élargissement et la formalisation de la formation dite sur le tas. Il est notamment justifié par la difficulté de disposer à terre des matériels et équipements nécessaires à la formation, par exemple en ce qui concerne la formation à la maintenance.

L'étude OPTIFORM envisage aussi la possibilité d'effectuer toutes les actions d'incorporation et la formation associée au sein des écoles de spécialité où est délivré le BAT.

Il est enfin important de noter que cette simplification a permis de fixer au sein de la marine le même nombre d'étapes de formation pour le personnel sous-officiers qu'au sein des deux autres armées.

La réforme du cursus de formation initiale de la marine permet en outre de faire des économies substantielles sur les coûts de formation, estimées environ à 80 MF par an.

1.3.5. Description du concept d'entraînement

L'instruction fixant l'organisation de l'entraînement des forces maritimes énonce que *l'entraînement a pour objectif de rendre les éléments de forces maritimes aptes à l'exécution des missions qui peuvent leur être confiées.*

Un élément de force maritime connaît une succession de cycles dans son savoir-faire, chaque cycle comprenant plusieurs phases nécessitant chacune un entraînement adapté. Les niveaux d'entraînement sont les suivants :

- niveau de base, sanctionné par la qualification élémentaire, préalable à tout emploi opérationnel.
- niveau opérationnel, sanctionné par la qualification opérationnelle, préalable à l'emploi opérationnel dans un cadre tactique simple.
- niveau supérieur qualifiant l'aptitude à opérer dans un cadre tactique complexe (non formalisé).

1.3.6. Observations

Le seul outil de comptabilité analytique opérationnel au sein des écoles de la DPMM est actuellement implanté au CIN Querqueville depuis janvier 1997. Il permet d'évaluer le coût de certaines prestations, mais reste encore notablement insuffisant. Afin de poursuivre cet effort et de mieux apprécier à terme l'efficacité des outils de formation, un plan de financement pour l'installation de la comptabilité analytique a été décidé dans les grandes écoles de la marine. Sa mise en place doit débiter en 1998.

1.4. armée de terre

L'armée de terre connaît actuellement des changements de grande ampleur. Elle est de loin l'armée la plus affectée par la professionnalisation. Elle a choisi de revoir complètement les concepts de formation et d'entraînement, jusque là peu différenciés, pour bâtir un système cohérent. En premier lieu, une réflexion approfondie a été menée par l'état-major de l'armée de terre (EMAT) pour définir les termes de formation et d'entraînement. Cet effort de clarification sémantique a conduit à l'introduction d'un nouveau terme : la préparation opérationnelle. Puis les attributions respectives des différents commandements concernés par ces deux domaines ont été réparties aussi clairement que possible. Cette réforme, qui s'inscrit dans les travaux de la refondation de l'armée de terre, est en cours. Elle s'applique dès maintenant mais est susceptible de modifications ultérieures. L'ampleur de la refondation nécessite en effet de conserver une certaine souplesse les premières années.

1.4.1. Définitions

Formation:

Processus d'acquisition de savoir-faire et de comportements qualifiant un individu pour tenir une fonction dans la collectivité militaire.

Elle comprend deux volets : **l'instruction individuelle et l'éducation.**

Instruction:

Terme générique recouvrant tout processus d'acquisition et d'entretien de connaissances et de savoir-faire qualifiant pour un métier militaire. Elle comporte deux aspects: l'instruction individuelle et l'instruction collective.

Entraînement:

Processus d'acquisition et d'entretien des savoir collectifs (connaissances, savoir-faire, comportements, expériences) associant plusieurs métiers pour l'exécution d'une mission donnée.

Préparation opérationnelle:

Ensemble des savoir collectifs nécessaires à l'engagement des forces. Elle est la résultante de **l'instruction collective** et de **l'entraînement.**

La ligne de partage entre formation et préparation opérationnelle se situe donc entre l'individuel et le collectif, critère objectif reconnu comme étant le plus discriminant et le plus adapté à la nouvelle organisation du commandement.

En résumé:

Formation	=	instruction individuelle + éducation
Préparation opérationnelle	=	instruction collective + entraînement

1.4.2. Attributions et responsabilités

L'état-major de l'armée de terre (EMAT) définit la politique générale de formation et de préparation opérationnelle (objectifs, priorités, moyens, financement) et assure la cohérence globale entre ces deux domaines. Le domaine de la formation est piloté par l'EMAT/BPRH et celui de la préparation opérationnelle par l'EMAT/BPO.

Echelon de conception

Trois organismes à compétence nationale participent à la conception de ces deux domaines.

La formation et l'instruction collective sont définies par le commandement des organismes de formation de l'armée de terre (COFAT). Le COFAT est responsable de la mise en oeuvre des politiques de formation. Il est en outre investi d'un rôle de coordonnateur de l'évolution des actions de formation, dont il est le garant de la cohérence.

L'entraînement relève du commandement des forces de l'armée de terre (CFAT) ou du commandement de la logistique des forces terrestres (CLFT).

Echelon de mise en oeuvre

La région terre participe à la fourniture et la gestion des moyens nécessaires à la conduite des activités de formation et de préparation opérationnelle. Elle constitue le premier niveau de synthèse de la programmation des activités d'instruction (individuelle et collective) relevant du COFAT.

Le CFAT conduit l'entraînement des états-majors de forces (EMF).

Les EMF sont chargés de l'entraînement des états-majors de brigade.

Les brigades sont chargés de l'entraînement des régiments qui leur sont rattachées.

La responsabilité de la mise en oeuvre de l'instruction collective revient au régiment.

1.4.3. Description du concept de formation

Les principes de base sont : solide formation initiale, formation continue, adéquation aux besoins et préparation à l'emploi à tenir.

La formation apparaît désormais comme un élément inséparable de la réussite du recrutement. Elle fait partie d'un ensemble cohérent qui comprend : le recrutement, la formation, la valorisation des acquis professionnels, et la reconversion. Tous ces éléments sont liés et doivent être étudiés ensemble.

La politique de formation repose sur une logique des métiers et des compétences. Cette logique consiste à utiliser un même langage de référence qui regroupe tous les métiers de l'armée de terre, en les déclinant jusqu'à l'emploi tenu, et en tenant compte de l'origine du recrutement. Toute formation est définie par un effet à obtenir dans un cadre espace-temps. Il s'agit donc d'une politique de besoins, de résultats et non d'une politique de moyens.

On distingue les formations suivantes :

- la formation initiale, depuis le recrutement jusqu'au premier emploi,

- la formation de cursus, qui correspond au franchissement d'une étape dans le même métier,
- la formation de changement de métier, qui accompagne une réorientation de carrière,
- la formation de changement de type de filière, qui caractérise une évolution du potentiel individuel (changement de catégorie),
- la formation de changement de corps de métier, qui permet de changer de domaine de spécialité,
- la formation d'adaptation, pour occuper une fonction particulière, à un niveau d'emploi donné,
- la formation de reconversion, qui permet la transition d'un emploi militaire vers un emploi civil.

Par ailleurs, on assiste avec la professionnalisation à une décentralisation jusqu'au niveau régimentaire du recrutement des engagés volontaires.

1.4.4. Description du concept d'entraînement

Les actions d'entraînement de l'armée de terre sont extrêmement variées. Elles mêlent des critères objectifs à la part d'incertitude liée à la nature même des décisions humaines. Il est donc souvent difficile de les mesurer et donc de les contrôler. Aussi on parlera d'évaluation plutôt que de contrôle de l'entraînement, terme traduisant mieux le jugement de valeur qui doit être porté sur la capacité opérationnelle d'une unité susceptible d'être engagée. L'évaluation est effectuée aux deux niveaux immédiatement supérieurs à l'unité considérée.

L'entraînement est bien formalisé jusqu'un niveau de l'unité élémentaire (compagnie ou escadron), avec des camps d'entraînement, des outils de simulation et des structures d'évaluation bien identifiées. Pour le niveau bataillon ou régiment, seule l'artillerie sol-sol et l'artillerie sol-air sont dotées d'un outil d'évaluation performant. Elles disposent chacune en effet de commissions nationales d'évaluation.

Deux organismes destinés à entraîner les états-majors des forces viennent d'être créés. Il s'agit du centre d'entraînement des postes de commandement (CEPC), dédié à l'entraînement des PC de grande unité, et du centre d'entraînement au combat (CENTAC), dédié à l'entraînement des PC des sous-groupements interarmes.

1.4.5. Observations

entraînement et contraintes financières

Les besoins d'entraînement des unités de l'armée de terre ont nettement augmenté ces dernières années. Les raisons principales en sont : le passage à une armée « d'emploi », la nature même des engagements qui nécessitent à présent des groupements interarmes et qui se font dans un cadre presque systématiquement multinational.

- Le contexte nucléaire qui prévalait pendant la guerre froide avait placé de fait le gros de l'armée de terre dans une posture de « non-emploi ». La priorité opérationnelle allait au nucléaire et l'entraînement dans le domaine dit conventionnel ne recevait pas la même priorité. L'effort dans le domaine conventionnel portait sur le nombre d'armements en ligne et sur leur emploi dans le cadre d'un scénario très figé.

Dans les années 1990, cette situation a considérablement évolué, l'armée de terre est passée d'une posture de « non-emploi » à une posture « d'emploi ». La professionnalisation manifeste ce changement.

- Les opérations extérieures menées depuis la guerre du Golfe et notamment celles du théâtre yougoslave ont mis en évidence des besoins d'entraînement qui, jusque là, n'étaient pas bien satisfaits par les structures de formation en place. En effet, les écoles fonctionnent selon une logique de métiers, par arme. Or, les engagements qui sont conduits sur les différents théâtre extérieurs font appel presque systématiquement à des groupements interarmes, associant donc plusieurs métiers, pour lesquels il est nécessaire de prévoir un entraînement spécifique.

- De plus, les opérations sont de plus en plus souvent conduites dans un cadre multinational et interarmées. Elles impliquent des besoins d'entraînement supplémentaires.

Cette augmentation importante des besoins d'entraînement s'est traduite par des dépenses supplémentaires. C'est en particulier le cas des frais de participation aux exercices interarmées et multinationaux, et celui du financement des outils de simulations. Ainsi, en 1997, le budget entraînement se répartissaient pour l'essentiel en deux chapitres :

- instruction et entraînement d'active (IEA)³ : 872 MF en 1997
- instruction et entraînement de réserve (IER) : 60 MF en 1997

Les frais de participation aux exercices multinationaux se sont élevés à 70 MF, soit 8% du total.

La contrainte financière est donc devenue très forte. Le rôle de variable d'ajustement traditionnellement joué par le budget entraînement au sein de l'armée de terre n'est plus vrai. Ce budget devient très contraint. C'est pourquoi l'armée de terre s'efforce de rationaliser au mieux l'entraînement en le formalisant davantage et en introduisant le contrôle de gestion pour cerner l'adéquation entre objectifs, moyens et résultats.

Entraînement et formation

Si demain la pression budgétaire impose de privilégier un domaine par rapport à un autre, c'est sans conteste la qualité de la formation qui sera préservée. L'armée de terre veut éviter toute perte de repère. Elle considère que **la qualité de la formation initiale donne le résultat opérationnel** et constitue donc une action prioritaire.

Préparation opérationnelle et indicateurs d'activités

Le lien entre les indicateurs d'activités et le niveau de préparation opérationnelle est actuellement très insuffisant. Or dans un contexte budgétaire resserré, il est nécessaire d'argumenter toutes les dépenses. Faute de quoi la baisse régulière des taux d'activité de l'armée de terre constatée ces dernières années se poursuivra sans que l'on puisse s'y opposer. Il y a un réel besoin de disposer d'indicateurs forts. Ces repères, lorsqu'ils sont définis, s'avèrent crédibles et efficaces. Lorsque le service militaire est passé de 12 mois à 10 mois, l'armée de terre a clairement annoncé qu'elle ne conduirait plus d'entraînement au dessus du niveau régimentaire avec les appelés. C'était un indicateur fort, facilement compréhensible pour des non-spécialistes.

³ Ce chapitre comprend également les frais de déplacement des cadres effectuant des stages dans les différentes écoles de l'armée de terre.

2. Mise en évidence des divergences et des axes de rapprochement possibles - proposition de définition commune

La nécessité d'adopter une phraséologie commune n'apparaissait pas évidente il y a quelques années, alors que chacune des armées se chargeait en interne de la formation de ses personnels, et que le contexte budgétaire n'induisait pas une forte pression de la part du ministère des finances sur la Défense. Aujourd'hui cependant dans la double démarche de transparence fonctionnelle et financière, il est intéressant que les trois armées et la gendarmerie se « calent » sur le même vocabulaire quand elles abordent les affaires de formation et d'entraînement. La démarche exposée ci-après propose une phraséologie commune, élaborée en recherchant une position médiane prenant en compte les principes en vigueur dans chacune des quatre institutions.

Le découpage proposé correspond à un partage de responsabilité entre d'une part le grand commandement chargé de la formation dans l'armée considérée (CEAA dans l'armée de l'air, COFAT dans l'armée de terre...) et d'autre part les commandements organiques responsables de la mise en condition opérationnelle des forces. La distinction s'effectuerait donc entre :

- **Formation** relevant du circuit en école et du commandement correspondant,
- **Préparation opérationnelle** de la responsabilité des commandements organiques.

2.1. La formation

La définition proposée pour la formation reprend à peu près celle établie par l'armée de terre: **processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire et de comportements qualifiant un individu pour tenir une fonction donnée dans la collectivité militaire.**

La formation est exclusivement de la responsabilité du commandement des écoles (ou de la formation) de l'armée considérée, appliquant les consignes de l'administration centrale de cette armée (DGGN, EMAA, EMAT, EMM).

Cette notion de formation comprend bien entendu plusieurs niveaux, car un individu est amené à évoluer dans la structure militaire. A l'issue d'une formation initiale le qualifiant pour le poste pour lequel il a été recruté, le militaire progresse en grade et en responsabilité. La charge d'une nouvelle fonction peut exiger une formation complémentaire, s'effectuant alors que le militaire appartient déjà à un commandement organique. C'est en effet dans cette période que se croisent, pour un même individu, des actions relevant de la formation, et des actions relevant de la préparation opérationnelle. Il s'agit là d'être rigoureux et de savoir discriminer ces actions parfois très semblables mais aux finalités et aux responsables différents.

Les actions de formation sont un domaine privilégié de la coopération entre armées. Les regroupements de formation, la « sous-traitance » à une armée « pilote » sont déjà pratiqués, et devront continuer dès que les outils de comptabilité analytique permettront de mieux apprécier les coûts. Cependant afin de pouvoir coopérer, les armées doivent identifier et formaliser, en leur sein, les actions de formation, afin de pouvoir exprimer au mieux leurs besoins aux organismes internes de formation.

2.1.1. La formation initiale

Dans le domaine de la formation initiale, les objectifs sont en général clairement identifiés et définis. C'est d'ailleurs dans ce domaine que les premières coopérations et sous-traitances ont eu lieu, puisque les armées sont en mesure de comparer avec une bonne précision les résultats qu'elles veulent obtenir. Il en résulte de bonnes possibilités d'adapter l'enseignement aux demandes des autres armées.

Des réticences à une « interarmisation » des formations initiales sont pourtant apparues. Certains considèrent en effet que c'est lors de cette première phase en école « de début » que s'acquiert la culture d'armée, ferment indispensable pour assurer l'intégration du militaire au sein de sa future unité. Il appartient donc à chaque armée d'identifier dans la formation initiale, ce qui relève du savoir-être, du savoir théorique et du savoir-faire, afin d'identifier avec précision ce qu'elle peut sous-traiter. Cette « éducation d'armée » apportée par la formation initiale relève d'actions d'enseignement qui ne sont certainement pas parmi les plus coûteuses, alors que d'autres parties de la formation - techniques en général - moins cruciales pour la culture d'armée, induisent des investissements et des coûts de fonctionnement importants. L'intérêt d'une plus grande coopération entre armées est évident dans ce domaine.

2.1.2. Les formations en cours de carrière

Les formations effectuées en cours de carrière, souffrent en général d'une imbrication trop étroite avec les activités normales des unités: mise en condition opérationnelle, exercices, opérations. Il en résulte une confusion entre ces formations, et ce que nous allons définir ultérieurement comme l'instruction, pièce initiale de la préparation opérationnelle. Il est capital que les armées parviennent à discriminer ces actions de formation en cours de carrière de celles d'instruction, puisqu'elles offrent par nature des perspectives de coopération.

Prenons par exemple la formation des sous-officiers mécaniciens de l'armée de l'air, qui constituent une bonne part du personnel de la plupart des unités aériennes. Ces militaires servent de 7 à 11 ans après une formation initiale qui leur donne un « bagage » suffisant pour tenir le premier emploi pour lequel ils avaient été recrutés. Pour continuer leur carrière, ils doivent satisfaire à une sélection (dite S2) puis suivre le stage du brevet supérieur à Rochefort. Ce cursus est typique d'une action de formation, car même si les individus appartiennent déjà à un commandement organique, ils repassent sous la responsabilité du commandement des écoles, afin de progresser en responsabilité et en grade. En revanche d'autres stages, comme ceux effectués pour se transformer sur un nouveau matériel, relèvent, comme nous le détaillerons ultérieurement, de l'instruction.

2.2. La préparation opérationnelle

Le volet final de l'adaptation des unités militaires aux missions qui peuvent leur être confiées, est la préparation opérationnelle. Elle comprend **deux phases**: l'**instruction** individuelle et collective, puis l'**entraînement** des unités constituées. Cette **préparation opérationnelle** est typiquement de la **responsabilité des commandements organiques** tels qu'ils ont été créés dans les trois armées (la gendarmerie ne comprend pas de commandements organiques responsables de la mise en condition opérationnelle, et réservoirs de forces au sens où l'entendent les autres armées). Il est donc compréhensible que dans ces conditions de

responsabilité, il est plus difficile d'envisager et de procéder à des actions de sous-traitance entre armées.

2.2.1. L'instruction individuelle et collective

L'instruction est la phase qui fait la liaison entre la formation et l'entraînement. L'action d'instruction s'adresse au « produit de sortie » de la formation, de niveau relativement standardisé, et l'adapte de façon individuelle puis collective au besoin de l'unité. En fait, l'instruction recouvre tout **processus d'acquisition et d'entretien de connaissances et de savoir faire qualifiant pour un métier militaire**. Ce processus s'effectue au sein de l'unité d'appartenance ou d'un centre spécialisé dépendant du commandement organique.

Pour continuer à illustrer notre propos avec l'exemple des sous-officiers mécaniciens de l'armée de l'air, considérons la formation sur un nouveau matériel aérien. Ce type de stage effectué en ensemble équipe technique et instruction sol (EETIS) est caractéristique de la notion d'instruction. Il est effectué pour adapter la formation reçue par les personnels en école, afin qu'ils puissent mettre en oeuvre les matériels de leurs unités. La responsabilité de ce processus incombe aux commandements organiques (CFAC, CFAP, FAS). L'unité qui instruit le personnel dépend aussi le plus souvent du même commandement organique que les personnels qu'elle reçoit.

2.2.2. L'entraînement

L'entraînement est la phase finale de la préparation au combat. Son degré de complexité varie en fonction du degré de réalisme visé. Dans l'organisation adoptée par les trois armées (terre, air et marine), ce sont les commandements organiques qui en sont complètement responsables dans le cadre de leur mission de mise en condition des forces. La définition que l'on peut proposer est la suivante : **processus d'acquisition et d'entretien des savoirs individuels et collectifs, mis en oeuvre en condition opérationnelle, normalement en unités constituées et avec le matériel de dotation de l'unité**.

La logique des définitions de l'instruction et de l'entraînement trouve son illustration dans une structure mise en place en 1997 dans l'aviation de patrouille maritime. Il s'agit des deux centres d'entraînement et d'instruction (CEI) implantés sur les deux bases aéronavales de Lann-Bihoué et de Nîmes, et relevant organiquement de l'amiral commandant l'aviation de patrouille maritime (ALPATMAR). Ces centres ont pour missions:

- instruction et entraînement au sol du personnel des formations affectées sur la base aéronavale,
- instruction et entraînement au sol et en vol des équipages ab-initio de l'aviation de patrouille maritime,
- mise en oeuvre des moyens de simulation au profit de l'ensemble des formations,

Même s'il est souhaitable que l'entraînement fasse au maximum l'objet de coopération entre armées, pour la mise en place de participations croisées permettant un entraînement interarmées, il est à souligner que seulement une faible part de ces activités peut être « interarmisée ».

CONCLUSION

Dans le cadre d'ADAPTFORM, la réflexion s'est résolument orientée sur la vérification de l'adaptation de l'appareil de formation et de ses modalités aux besoins. De nombreux travaux sur les restructurations et les rapprochements dans le domaine des écoles ont été accomplis. La mécanique initiée par le comité de coordination de la formation a permis des gains substantiels. Mais faute d'une détermination même approchée des coûts de formation, la méthode adoptée et les travaux initiés par le CCF ont probablement leurs limites. L'effort sémantique pour préciser et « caler » notre vocabulaire s'inscrit dans la logique d'une plus grande clarté, mais la portée d'un tel effort ne peut être, là aussi, que modeste.

En s'efforçant d'étendre le champ de nos investigations, il nous est apparu intéressant d'observer comment les concepts d'entraînement et de formation sont appréhendés et traités par d'autres institutions. Cet éclairage est l'objet des annexes. Le travail a été conduit en particulier avec le souci d'orienter notre réflexion sur le devenir du concept d'entraînement qui est en partie spécifique aux forces armées. On constate aujourd'hui que les contraintes budgétaires sont plus fortes, que la formalisation de l'entraînement est peu développée (les résultats sont difficiles à apprécier : quel rapport qualité / coût ?) et enfin que de nouvelles exigences opérationnelles apparaissent.

Pour défendre et justifier la nécessité d'entraîner nos forces et nos unités, il conviendra donc sans doute :

- d'affirmer le besoin d'instruction et d'entraînement de l'équipe,
- de mieux prendre en compte les besoins opérationnels dans les objectifs d'entraînement : « ancrer » l'entraînement à sa finalité opérationnelle,
- de fixer des critères et des indicateurs permettant d'apprécier le niveau opérationnel des unités.

L'approche anglo-saxonne nous offre des éléments de réponse dont il sera sans doute judicieux de s'inspirer à l'avenir. L'étude du monde de l'entreprise, malgré les différences avec le monde militaire, est également riche d'enseignements. Dans le domaine de la formation, il nous est notamment apparu essentiel de ne pas négliger l'intérêt de disposer de personnels capables d'évaluer les organismes prestataires et d'établir une véritable expression de besoin en terme de formation. Par ailleurs, ce sont sans doute les notions de réactivité et d'adaptabilité qui devraient être désormais les maîtres-mots. Que ce soit en matière de formation ou d'entraînement, il faut désormais s'appliquer à une détermination des besoins la plus juste possible.

Annexe 1

Formation et entraînement des forces armées anglo-saxonnes

Préambule

Cette annexe traite des aspects les plus significatifs des principes de formation et d'entraînement des forces armées anglo-saxonnes. Le trait le plus marquant réside dans la place prioritaire prise par l'entraînement, ou plus précisément par ce que nous avons appelé la préparation opérationnelle, sans que soit négligée pour autant la formation préalable en école. En conséquence, elles disposent d'outils et de méthodes, beaucoup plus formalisés que dans nos armées, qui leur permettent de conduire des activités d'entraînement directement ciblées sur les missions les plus actuelles de l'unité, avec une bonne lisibilité financière. Le concept d'entraînement des forces armées américaines fait l'objet d'un développement particulier illustrant ce propos. Enfin, dans une dernière partie, figurent les enseignements qui peuvent être éventuellement tirés pour notre propre système d'entraînement et de formation.

1. - Sémantique

Les Anglo-saxons sont des gens naturellement plus enclins à l'action qu'à la spéculation intellectuelle. La langue anglaise est une langue tournée vers le réel, qui exprime les faits avec de très nombreuses nuances. En revanche, elle s'avère moins précise quand il s'agit du domaine des idées. C'est ainsi qu'elle ne distingue pas les notions de formation et d'entraînement. Il existe un substantif principal : *training*, dont la traduction correspond littéralement au mot entraînement, mais qui en réalité recouvre également le domaine de la formation, dans ce qu'elle a de spécifiquement militaire. L'autre substantif utilisé est *éducation* qui correspond à l'enseignement des méthodes et principes fondamentaux (*the fundamentals*) des différents domaines du savoir. Ce terme comprend également le savoir-être et la formation morale. On distingue la *civilian education* et la *military education*.

Le mot *training* est associé à un grand nombre de qualificatifs qui en modulent le sens, selon la réalité des besoins de formation à acquérir. Il existe de nombreux cursus de formation/entraînement selon les armées, les armes ou les spécialités.

On retrouve ainsi par exemple dans la marine de surface britannique :

- l'*initial training*, qui donne la formation initiale maritime et militaire,
 - le *career training*, qui correspond à la formation de spécialité,
 - le *pre-joining training*, qui vise à donner un niveau de base de compétence pour l'utilisation d'un équipement et/ou sa maintenance,
 - le *on job training*, qui est la formation additionnelle requise à la mer pour compléter la *pre-joining training* et atteindre le niveau minimum de compétence acceptable pour l'utilisation et/ou la maintenance d'un équipement,
 - et le *continuation training*, qui est destiné à entretenir des aptitudes qui ne sont valables que pour une période donnée.
- Tout *training* s'adresse à des *trainees*, terme qui recouvre à la fois les individus et les équipes pour les trois derniers types de *training*.

Les écoles font du *formal training* et les forces de l'*informal training*, même si ce dernier s'avère en définitive très formalisé.

Le terme *training* se rapporte toujours à la notion de préparation au combat. Il existe une correspondance directe et très forte avec le domaine opérationnel. En règle générale les actions de formation faites en école portent sur l'acquisition de savoir-faire très pratiques. Elles concernent très peu le domaine des connaissances cognitives, l'apprentissage de modèles théoriques et abstraits, ou encore la recherche de l'exercice des qualités intellectuelles, contrairement à notre système éducatif français. Les objectifs de formations sont généralement précis et limités, et se traduisent par des actions concrètes.

2.- Généralités

Deux remarques peuvent être faites dans ce que l'on peut identifier comme relevant du domaine de la formation. Il s'agit de la **flexibilité** des cours et de la **place de la sous-traitance**.

- En effet, les systèmes anglo-saxons de formations sont généralement plus réactifs et plus souples que les nôtres. Ils peuvent modifier ou adapter leurs objectifs de formation rapidement, et utilisent des méthodes d'ingénierie de formation qui s'apparentent à celles utilisées par le monde des entreprises. Leur système de formation repose sur des structures souples et évolutives qui sont elles-mêmes très réactives, mais il donne paradoxalement des individus qui la plupart du temps font preuve de moins d'initiative. C'est en quelque sorte l'envers du système de formation français, connu pour délivrer des individus « débrouillards » mais reposant sur des structures rigides qu'il est souvent difficile de faire évoluer.

- Par ailleurs, la part de formation sous-traitée au domaine civil est beaucoup plus importante. On peut ainsi noter que pour les officiers, il est fait largement appel aux formations universitaires⁴.

L'entraînement, quant à lui, revêt une importance globalement beaucoup plus grande que dans nos armées. Il repose sur des structures et une organisation très formalisées que nous allons décrire dans le paragraphe suivant. L'exemple choisi, le système d'entraînement des forces armées américaines, est celui pour lequel nous disposons des meilleures informations.

3.- Le concept d'entraînement américain

3.1.- *Status of Resources and Training System* ou *SORTS*

Le système *SORTS* vise à évaluer le plus précisément possible et à tout moment le degré de préparation opérationnelle d'une unité. Il fournit aux commandants en chef de théâtre, les *CINCs*, le « tableau de bord » de chacune des unités opérationnelles mises pour emploi. Ce tableau de bord est constitué à partir de données chiffrées « mesurant » les capacités opérationnelles élémentaires des unités.

SORTS est le fruit d'une réflexion amorcée à la suite de l'incident du *Mayaguez*⁵. L'analyse de cet incident et de bien d'autres ont conduit le Pentagone à mettre en place ce système d'analyse et de contrôle opérationnels de l'entraînement.

⁴ Plus de 70% des officiers américains proviennent d'universités civiles et ne passent pas dans les académies militaires (Navy : 60%, Army : 80%).

⁵ En 1975, l'équipage américain du cargo *Mayaguez* fût capturé par des pirates en mer des Philippines. Le bâtiment de guerre qui se trouvait dans les parages reçut l'ordre de rallier et de faire stopper par un tir de canon le cargo. Il ne put accomplir sa mission en raison d'une avarie du canon imputable à l'origine à un défaut d'entraînement. Les autorités du Pentagone réalisèrent alors que rien ne leur avait permis de le savoir et qu'une mauvaise décision avait été prise.

3.2.- *Mission Essential Task List* ou *METL*

La finalité de toute action d'entraînement est la préparation au combat, ou encore, pour prendre en compte les opérations autre que la guerre, la satisfaction d'une aptitude nécessaire à l'accomplissement d'une mission opérationnelle. **La seule justification du training est le besoin opérationnel.** La démarche adoptée pour définir les objectifs d'entraînement est du type « *top-down* », c'est à dire qu'elle part de l'autorité d'emploi, le commandant opérationnel⁶, pour aller jusqu'à l'autorité organique qui prépare et met en condition les forces.

Les *CINCs* élaborent des plans d'emploi (*Operational plans* ou *Oplans*) de guerre ou de crise à partir du *Defense Guidance*, qui est en quelque sorte le livre blanc américain. Ces plans sont très complets. Les modes d'actions y sont détaillés et font apparaître les capacités opérationnelles élémentaires. **Ces capacités opérationnelles élémentaires constituent la pierre angulaire du système d'entraînement.** Elles servent de bases pour la définition des tâches à accomplir pour réussir les missions ou « *missions essential tasks* ». Ces tâches sont utilisées pour la constitution des programmes d'entraînement. Elles sont toutes répertoriées dans des documents pour chacune des trois armées, pour le *Marine Corps* et pour les forces spéciales, sous la responsabilité de leurs autorités organiques respectives. Ces documents recensent donc tous les savoir-faire des forces armées, exprimés sous forme de tâches, de conditions et d'actions-types, termes beaucoup plus précis que les missions elles-mêmes, dont le libellé ne préjuge pas des moyens utilisés. Pour chaque tâche, on trouve des normes d'entraînement graduées de 1 à 5, qui tiennent compte de la disponibilité du matériel et du niveau de qualification des personnels.

Chaque autorité organique publie chaque année un plan d'entraînement basé sur les plans d'emploi opérationnels « sur étagère » en vigueur.

3.3.- le cycle d'entraînement opérationnel

La plupart des unités opérationnelles connaissent un cycle d'entraînement en trois phases. Il débute par la constitution et la réalisation du plan d'armement (ou T.E.D.) à partir d'individus provenant soit d'écoles, soit d'autres unités opérationnelles, puis se poursuit par une période d'entraînement avant déploiement, très formalisée, et se termine par un déploiement opérationnel habituellement d'environ 6 mois, sous le commandement d'un *CINC* de théâtre. La phase de *pre-deployment training* est familièrement dénommée « *buiding blocks* » ou encore « *crawl, walk, run* », expression qui rendent bien compte du caractère méthodique et progressif de cet entraînement. Au retour du déploiement, un nouveau cycle commence. La durée totale d'un cycle est assez variable d'un type d'unité à un autre, mais varie généralement entre 18 et 30 mois⁷. Cela explique pourquoi les Américains ne prennent généralement en compte qu'un tiers de leurs unités en ligne pour l'établissement de leurs plans d'emploi.

L'entraînement avant déploiement est axé sur une *METL*. L'unité sait généralement sur quel théâtre elle sera déployée et connaît sa date de déploiement un an à l'avance. La *METL* est établie par l'autorité organique en fonction des besoins exprimés par le *CINC* du théâtre considéré. Lorsque les exercices élémentaires sont bien acquis, des exercices de synthèse appelés *full mission profile exercise* et ayant directement trait aux capacités

⁶ Le commandement opérationnel est exercé par les *unified and regional command* (au niveau stratégique).

⁷ Un commandant d'unité est normalement déployé une fois pendant son temps de commandement.

demandées sont effectués. Une situation sur le théâtre qui évolue brusquement peut entraîner un changement des missions et des capacités demandées. Des navettes existent entre les autorités organiques en sous-ordre et les conseillers d'armée des *CINC*. L'unité peut de même s'adresser directement à l'état-major du *CINC* en tenant son autorité organique informée. Ces procédures autorisent une excellente réactivité et une bonne adéquation des objectifs d'entraînement.

Un ou deux mois avant le déploiement l'unité passe un contrôle opérationnel (*Operational Readiness Exercise* ou *ORE*), effectué par une équipe d'entraîneurs de l'autorité organique. Si l'exercice n'est pas satisfaisant, il est recommencé au plus tôt. Autant les contrôles individuels sont peu fréquents et manquent d'autorité, autant les contrôles d'unités peuvent être sévères, constat qui peut être nuancé selon les armées. Dans les forces spéciales par exemple, il n'est pas rare de voir des unités recommencer leur *ORE*.

3.4.- *Standard Operational Procedures* ou *SOPs*

Pour chaque *mission essential task*, les unités appliquent des procédures appelées *Standard Operational Procedures* ou *SOPs*. Ces procédures constituent la mémoire des « comment faire » propres à l'unité. Les *SOPs* sont évolutives et régulièrement mis à jour par le commandant d'unité, ou éventuellement par l'autorité immédiatement supérieure pour les unités du même type. Cela permet de maintenir une unité de doctrine et en même temps d'impliquer davantage les acteurs aux niveaux les plus bas.

Les *SOPs* sont de véritables guides d'exécution des missions, très pratiques et détaillés, concernant des actions qui sont du niveau de responsabilité du commandant d'unité et non du niveau de responsabilité de l'autorité organique.

Elles donnent au commandant d'unité un espace où il peut exercer son initiative. C'est une liberté appréciable qui permet d'équilibrer un système d'entraînement globalement très directif. Enfin les *SOPs* limitent les pertes de mémoire qui accompagnent inévitablement les départs des éléments les plus expérimentés.

3.5.- La place de la formation collective ou en équipe (*team training*)

Le *team training* occupe une place centrale et prépondérante dans l'entraînement des unités. Les Américains considèrent que la formation des équipes constituées doit être traitée avec la même priorité que la formation individuelle. Ce qui est vrai des unités élémentaires l'est aussi des états-majors. Tout l'effort d'interarmement des états-majors auquel on assiste surtout depuis 1987, répond à cette exigence. Les Américains limitent au maximum les structures dites de circonstance ou ad hoc. Ils estiment que pour qu'une équipe soit efficace et performante, une période de cohésion, d'apprentissage et de connaissances mutuelles, est indispensable. En particulier pour les états-majors, toute improvisation est à proscrire.

3.6.- Autorités d'emploi et autorités organiques

Le changement majeur survenu dans les forces armées en matière d'organisation est le rôle croissant tenu par l'interarmées. A présent incontournable dès qu'il s'agit d'opérations, la dimension interarmées a fait naître un besoin nouveau : l'entraînement interarmées, de la responsabilité du Chairman, assisté du Joint chiefs of Staff (JSOC). C'est un entraînement de degré supérieur, que l'on peut qualifier d'entraînement opérationnel dans la mesure où il est

réalisé par les CINCs avec des unités déjà qualifiées opérationnelles. Ce domaine d'entraînement n'est pas du ressort des autorités organiques⁸. Les autorités opérationnelles participent donc in fine à l'entraînement des forces, ne serait-ce que pour garantir l'interopérabilité de ces dernières et pour entraîner leurs propres états-majors.

Le partage des fonctions entre ces deux types de commandement est facilité par le fait que chacun exerce une responsabilité sur des forces de manière permanente. Le cycle d'entraînement des forces aboutit naturellement au déploiement opérationnel. Les CINCs disposent des forces opérationnelles qui leur sont affectées par roulement. Ils peuvent donc entraîner leurs états-majors dans des conditions réalistes. C'est une chose qui semble mal connue en France. En effet si toutes les réorganisations des armées depuis la réforme « Armée 2000 » ont renforcé la dualité commandant organique / commandant opérationnel, elles n'ont pas généralement pas doté les autorités opérationnelles de forces opérationnelles permanentes et d'un état-major leur permettant d'exercer complètement leur mission « opérationnelle ».

3.7.- Prise en compte des coûts et responsabilités financières

Les commandants d'unité tiennent un budget et doivent conduire un programme d'entraînement répondant aux directives de leurs autorités organiques tout en restant au sein d'une enveloppe financière donnée. Ils bénéficient d'un système de comptabilité efficace qui permet d'apprécier le coût des différentes options relatives à l'entraînement. Ainsi le coût des activités des unités militaires est chiffré. La programmation des activités prend en compte des coûts et non pas seulement des potentiels (en heures de vol, heures de mer, etc...).

Un tel système, très décentralisé car mis en place au niveau des unités, mais reposant sur des bases standardisées, permet d'avoir une connaissance précise et régulière du coût des activités d'entraînement. On retrouve en fait une démarche qui s'apparente au contrôle de gestion.

4.- Enseignements pour notre système de formation et d'entraînement

Notre organisation en matière de formation et d'entraînement est aujourd'hui confrontée à deux nouvelles contraintes : d'une part une pression financière toujours plus forte, et d'autre part la prise en compte rapide des missions très diverses et changeantes que l'on regroupe sur le vocable « opérations autres que la guerre »⁹, sans que soit délaissée la préparation aux actions de guerre. On réalise alors que préalablement à toute action de formation ou d'entraînement, il est nécessaire d'avoir une bonne information, et donc des outils et des méthodes pour définir aussi précisément que possible les objectifs que l'on veut atteindre. **Le coeur du problème réside donc dans la détermination des besoins de formation et d'entraînement.**

Il importe que la méthode utilisée autorise une actualisation aisée des objectifs, que les structures en place permettent d'exploiter rapidement les retours d'expérience et prennent la compétence là où elle se trouve. Le parallèle peut être fait avec la définition des matériels militaires qui nécessitent une expression de besoin fouillée, car elle constitue la base souvent irréversible d'un matériel destiné à durer de longues années. Autant il est facile d'infléchir un besoin en amont, autant cela s'avère difficile en cours de réalisation. Il en est de même avec les

⁸ Sauf pour USSOCOM (commandant des forces spéciales)

⁹ La plupart des armées occidentales sont confrontées à ces mêmes contraintes. Ainsi par exemple, lors de la « MPA SACLANT CONFERENCE 1997 » qui réunissait les grands commandements de patrouille maritime de l'OTAN, l'armée de l'air canadienne souhaitait clairement que l'entraînement de ses équipages soit recentré sur les missions pour lesquelles ils sont actuellement employés : assistance humanitaire (Zaire, Rwanda, Manitoba), surveillance des pêches, lutte antidrogue.

hommes. L'accent doit être mis sur la définition des besoins de formation, en suivant une démarche qui certes tient compte des enseignements passés, mais est résolument tournée vers les besoins présents et futurs. Pour cela, **il convient d'associer davantage ceux qui sont chargés d'exprimer les besoins, et d'inscrire ces besoins dans une vision cohérente.** La finalité de la formation et de l'entraînement, qui est l'emploi opérationnel, ne devra jamais être perdue de vue. La proposition suivante respecte cette logique.

L'autorité opérationnelle pourrait se concerter avec l'autorité organique à l'instar de ce qui existe entre un chef d'état-major d'armée et le DGA pour un programme d'armement. Le rôle du chef d'état-major d'armée serait alors celui du DGA. Il est chargé de façonner un produit qui réponde aux caractéristiques demandées. Le CEMA quant à lui jouerait le rôle que tient un chef d'état-major d'armée pour la rédaction d'une fiche de caractéristiques militaires. Le domaine de la formation, très détaillée et « technique », s'apparente aux spécifications techniques, c'est donc l'affaire exclusive du chef d'état-major d'armée. Plus généraux que les objectifs de formation, on trouve les objectifs d'entraînement, puis les capacités élémentaires, et enfin les missions type. Les définitions précises des missions type et des capacités élémentaires pourraient être réalisées sous l'autorité du commandant opérationnel, le CEMA. Ce travail ne doit bien évidemment pas être mené tout seul, mais faire l'objet d'une étroite concertation avec les autorités organiques, qui sont souvent les seules à disposer des compétences nécessaires. On pourra objecter qu'il existe un format critique d'armée en-deça duquel un tel système ne peut s'appliquer. Mais n'est-ce pas plutôt un prétexte pour camoufler un défaut de planification de nos capacités ? Le ratio globalement de trois pour un adopté par les Anglo-saxons pour aligner une unité opérationnelle en permanence et dans la durée ne correspond-il pas à la réalité ? Si nous observons le rythme de nos unités les plus opérationnelles, nous constatons que ce ratio est à peu près vérifié.

Ces dispositions ne sont pas révolutionnaires. Elles respectent tout à fait les domaines d'attribution du CEMA et des Chefs d'état-major d'armée, telles qu'elles sont définies par le Décret N° 82-138 du 8 février 1982. L'organisation actuelle privilégie l'exercice de certaines attributions au détriment parfois des autres¹⁰. Il s'agit simplement de mieux prendre en compte les réalités financières et opérationnelles.

¹⁰ On peut par exemple s'interroger sur l'efficacité du contrôle exercé par le CEMA sur l'aptitude des forces à remplir les missions (Titre 1, article 4).

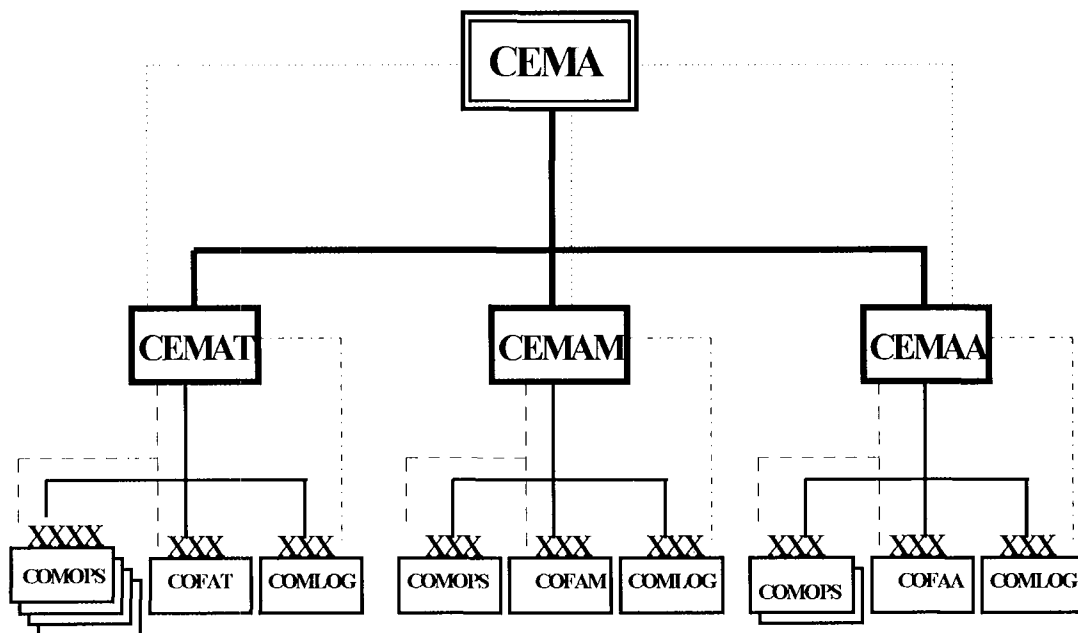
Annexe 2

LE SYSTEME TURC, A PROPOS DE LA FORMATION ET DE L'ENTRAÎNEMENT

1. GENERALITES

Dans l'armée turque, le terme de **formation** indique « une action éducative qui est faite systématiquement, pendant une durée bien déterminée, dans le but de donner aux soldats une solide éducation militaire, une bonne culture générale et des capacités physiques, pour réaliser les objectifs de formation et garantir l'efficacité des missions ». **L'entraînement** est l'action de « préparer une équipe ou bien un individu à une compétition sportive, d'un point de vue physique et moral ». En Turquie d'un point de vue militaire, au lieu d'utiliser le terme d'entraînement, on utilise celui d'instruction. De fait, **l'instruction** regroupe « toutes les activités militaires dont le but est d'améliorer le comportement militaire et d'enseigner la morale, de parfaire la condition physique, l'endurance et l'aptitude militaire pour aller et vaincre au combat ».

De même que les termes, l'articulation des forces armées turques est différente de l'organisation française. Elle est la suivante :



..... DIRECTIVES POUR LA FORMATION ET L'INSTRUCTION INTERARMÉES

----- DIRECTIVES INTERNES POUR LA FORMATION ET L'INSTRUCTION

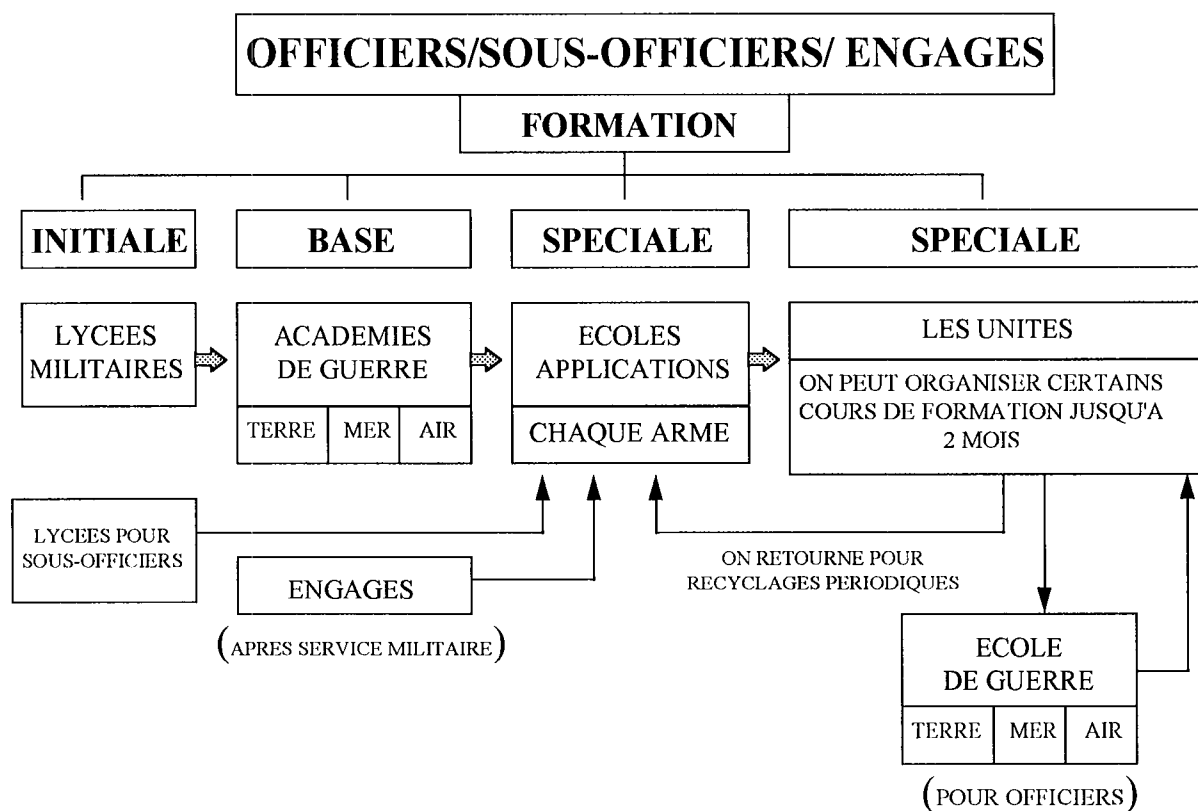
----- DIRECTIVES INTERNES POUR LA LOGISTIQUE

Le CEMA publie chaque année une directive générale concernant à la fois la formation et l'instruction pour l'ensemble des forces armées. Dans cette directive, il est repris les missions et les manoeuvres communes aux trois armées, les missions principales et secondaires pour chaque armée et les objectifs à atteindre.

Puis au sein de chaque armée, on fait des analyses pour préparer ses propres directives. Dans ces documents, il y a toujours deux parties : une partie pour la formation, une partie pour l'instruction. La partie traitant de la formation regroupe des ordres pour les écoles (les lycées militaires, les académies de guerre, les écoles de guerre et les écoles d'application). Dans la partie concernant l'instruction, on trouve les ordres pour les missions principales et secondaires, ainsi que les manoeuvres communes pour chaque armée ou bien pour chaque corps d'armée. La même procédure est poursuivie aux échelons inférieurs.

2. LA FORMATION

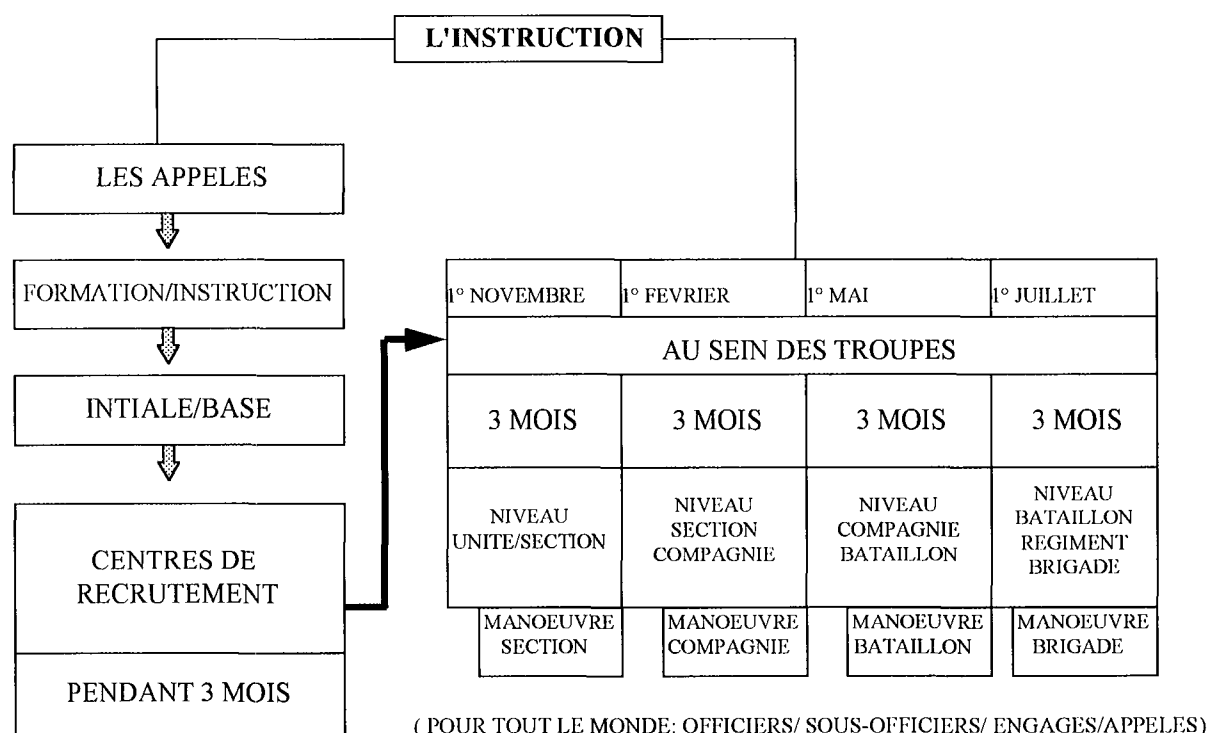
Pour les officiers, les sous-officiers et les engagés, la formation s'effectue principalement au sein des écoles militaires. Après avoir intégré les unités, la formation est continue, avec des cours de durée limitée. Pour dispenser de nouvelles formations, on organise des cours et stages, au sein des écoles d'application pour une durée plus longue. Le processus est alors le suivant :



3. L'INSTRUCTION

L'armée turque est avant tout une armée de conscription. En conséquence, les appelés doivent être formés avant d'intégrer leurs propres unités. Pour cela, il existe des centres de recrutement. Au sein de ces centres, la formation initiale dure trois mois. Après cette formation de base, les appelés rejoignent les unités de combat, pour poursuivre leurs services militaires. En règle générale, l'instruction s'effectue au sein des unités de combat, soit pour les appelés, soit pour les officiers, les sous-officiers et les engagés.

Dans l'armée turque, le programme annuel d'instruction est divisé en quatre périodes. A la fin de chaque période, on effectue une manœuvre pour renforcer ce qu'on apprend pendant chaque période. La dernière période est consacrée à des manœuvres interarmes et à des manœuvres interarmées.



Annexe 3

LE MONDE DE L'ENTREPRISE

En règle générale, la notion d'entraînement n'existe pas ou du moins n'est pas formalisée dans le secteur civil. Par contre les nouvelles conditions économiques ont justifié un besoin toujours plus pressant de personnes bien formées.

Le nouvel état économique exige avant tout des salariés une plus grande **adaptabilité** qui est obtenue grâce à des bases éducatives solides, à l'acquisition de méthodes d'apprentissage et de références fiables, indispensables pour accéder à de nouvelles connaissances. Dans l'ouvrage de Yannick Bonnet « Acteurs dans l'entreprise... », il est ainsi suggéré que le terme de **formation** indique *la transformation première d'une mécanique cérébrale brute en intelligence, consciente de ce que elle a appris et de la manière dont elle l'a appris, ce qui permet un transfert dans un domaine nouveau parce que tous les outils sont en place et intégrés dans le conscient. Tout le reste n'est plus que de l'instruction dont la plus grande partie serait acquise en dehors de la période scolaire ou en alternance; en tous cas tout au long de la carrière pour ce qui est de l'ordre de l'instruction professionnelle.* Il estime donc essentiel de distinguer, notamment d'un point de vue sémantique, la formation de l'instruction, certes nécessaire mais seconde par rapport à la formation.

Dans un environnement incertain, l'entreprise doit être capable de réagir vite. Les dirigeants doivent prévoir des scénarios pour faire face à des changements brutaux, mais rarement imprévisibles. Le personnel doit dès lors faire preuve de **réactivité** et ne pas rester passif devant l'événement. La valeur de l'entreprise se mesure alors à la promptitude avec laquelle elle saura apporter une réponse à une demande imprévue. Il s'agit là d'un élément essentiel de sa compétitivité.

La formation est devenue par ailleurs un vecteur de la stratégie de l'entreprise. Elle est aujourd'hui affaire de direction générale par son caractère stratégique. La fonction « ressources humaines » joue dans ce domaine les rôles fonctionnels suivants:

- inspiration et stimulation
- conseil
- expertise

Le fonctionnel qui n'est pas directement impliqué dans l'appareil de production doit tenir un rôle de conseiller auprès de la hiérarchie. Mais l'entreprise doit aussi disposer d'experts, notamment en **ingénierie pédagogique**, capables de bâtir eux-mêmes un cahier des charges détaillé pour une formation, voire définir un programme de stage.

La sous-traitance doit être la règle en matière de formation, et ceci pour de multiples raisons. Il est en effet indispensable de se concentrer sur les métiers propres à l'entreprise, de s'efforcer de mettre en concurrence les possibles fournisseurs de prestation et de diminuer les frais fixes en évitant de monter des stages dans le seul intérêt de rentabiliser des locaux et des formateurs. Cette tendance s'accompagne en revanche d'un niveau plus élevé des fonctionnels de formation. Il est indispensable que ce personnel soit crédible et professionnel. Ce n'est pas de pédagogue dont l'entreprise a besoin mais d'experts en ingénierie pédagogique et **d'acheteur de formation**. Cette compétence ne s'improvise pas. Elle doit être recherchée et développée.

Enfin, il faut noter qu'en l'absence de comptabilité analytique, la plupart des entreprises évaluaient autrefois leurs prix sans avoir aucune idée de la rentabilité réelle de leurs investissements. Dès lors que les budgets se sont faits plus réduits, il devenait capital de connaître la rentabilité de chaque investissement important. C'est notamment le cas en matière de formation et l'enjeu de la mise en place du contrôle de gestion est bien là. Une telle action a bien sûr nécessité l'engagement de spécialistes déjà formés, mais aussi la formation des personnels d'encadrement chargés de la tenue des tableaux de bord, du suivi des indicateurs ou des études de rentabilité.

Visite auprès d'un cabinet de recrutement-conseil

L'entretien avec le responsable d'un cabinet de recrutement-conseil nous a permis d'appréhender la manière de conduire un changement dans un processus industriel, de « décaler les lignes de force de l'entreprise » (redéployer une organisation ou une stratégie, mettre en place un plan de formation, recruter de nouvelles personnes, etc.).

Trois points sont intéressants à noter :

- Il est essentiel de responsabiliser les individus, en constituant de petites équipes et de petites unités de production. C'est ce principe qui prévaut à la constitution d'unités autonomes de production (UAP). La prise de responsabilité et la compétence doivent être recherchées au niveau le plus bas, avec le souci d'inculquer les notions de qualité à chaque acteur de l'entreprise.

- Pour progresser, il faut être capable de mesurer. Il est alors nécessaire de mettre en place des **indicateurs**. Le progrès continu s'apprécie comme la recherche d'une valeur ajoutée permanente. Il faut se placer en situation de **progrès permanent**.

- Il faut en permanence rechercher **la flexibilité**. L'individu doit être notamment capable de réaliser une nouvelle hiérarchisation de ses préoccupations face à une situation ou un cas imprévu.

La vraie stratégie serait d'accepter de ne pas savoir où va l'entreprise, de se mettre en situation innovante et de rechercher toujours un maximum de souplesse. Dans cette logique, il faut admettre que les hypothèses de travail soient risquées.

La performance de l'individu est la somme de la compétence et de l'implication. Les conditions économiques auxquelles sont aujourd'hui confrontés les entreprises, exigent du personnel qualifié en plus grand nombre, plus et mieux formé, et qui n'est pas nécessairement impliqué directement dans l'appareil de production.

Visite de l'usine Citroen

La visite de l'usine CITROEN à Aulnay-sous-bois a permis de découvrir les chaînes de montage et d'étudier les spécificités liées à la formation du personnel ouvrier. Il est possible de tirer les quelques enseignements suivants :

La formation

La formation du personnel est formalisée et structurée. Elle se décompose de la manière suivante :

- connaissance de l'entreprise, initiation sécurité et démarche qualité (une journée).
- en atelier, connaissance du processus de production et du produit, connaissance de l'équipe (une demi-journée).
- formation au poste (durée de 2 heures à 3 jours en fonction du poste et de la diversité des pièces à monter); c'est de l'apprentissage.

Le savoir est assimilé à la connaissance du poste. Le savoir-faire, c'est la capacité de tenir le poste, c'est à dire la connaissance du geste.

L'acquisition du savoir et du savoir faire donne lieu à une habilitation attribuée par un agent de maîtrise : **l'opérateur est habilité s'il connaît et tient le poste.**

L'entraînement

Le concept d'entraînement n'existe pas à proprement parlé : il n'est pas formalisé. L'entraînement équivaut au perfectionnement, à l'amélioration des gestes et de la facilité d'exécution. La pratique quotidienne permet ainsi d'acquérir la performance.

Les notions de formation et d'entraînement du groupe ou de l'équipe n'ont pas de sens, car les postes et les tâches sont individuels. C'est avant tout la réussite personnelle de l'ouvrier qui est jugée.

Le changement de répartition

Ce processus a lieu environ tous les deux mois (exemple : changement de cadence de 100 voitures par jour). Il change la nature du travail réalisé par chaque opérateur. De ce fait, le problème de formation survient au changement de répartition et « casse » le niveau d'entraînement du personnel. Pour garantir un bon niveau d'entraînement, il faut de fait rechercher la stabilité.

En terme d'indicateurs, des comptes-rendus de mesure qualité permettent d'apprécier le niveau d'entraînement du personnel (fiche de *démérite* journalier relevant le nombre de défauts par véhicule ou mesure de *bon direct*).

En conclusion, les besoins en formation de ce type de personnel sont très spécifiques et différents de ceux des armées. Le niveau de recrutement du personnel et les perspectives de promotion sont faibles. Il est à noter que la formation du personnel est validée par une habilitation, alors que le niveau d'entraînement s'apprécie « sur le tas » à l'aide notamment d'indicateurs qualité.

Annexe 4

Entretiens effectués au cours de l'EPO :

Gal ZELLER	S/C EMAT/DRH	01 42 19 32 46
Col LOMBARD	EMAT / BPO	92 47 68
Col SARRASIN	DGGN/ SDRF/FORM	01 53 65 48 60
Col MAUGER	EMAA/BORH	01 45 52 31 22
Col BERTRANDEAU	EMAA Bureau emploi	01 45 52 31 70
CV COMBES	DPMM/FORM	01 44 38 41 41
PM ERAY	DPMM/FORM	
CGA GUERET	(Contrôleur au groupe des forces)	01 42 19 38 84
Col FALZONE	EMA Bureau Emploi / 3	01 42 19 69 09
M. JAYOT	Chef de secteur - usine Citroen (Aulnay-sous-bois)	01 45 91 47 31
M. FRANTZ	PDG du cabinet « Avenir-Carrière-Conseil »	01 47 31 60 63

Annexe 5

Liste des acronymes

- Français

ALPATMAR	:	Amiral commandant l'aviation de patrouille maritime
APJA	:	Agent de police judiciaire adjoint
BE	:	Brevet élémentaire
BAT	:	Brevet d'aptitude technique
CCF	:	Comité de coordination de la formation
CDAOA	:	Commandement de la défense aérienne et des opérations aériennes
CEAA	:	Commandement des écoles de l'armée de l'air
CEMA	:	Chef d'état-major des armées
CEMM	:	Chef d'état-major de la marine
CENTAC	:	Centre d'entraînement tactique (niveau sous-groupement interarmes)
CFAC	:	Commandement de la force aérienne de combat
CFAP	:	Commandement de la force aérienne de projection
CFAT	:	Commandement de la force d'action terrestre
CFLT	:	Commandement de la force logistique terrestre
COFAT	:	Commandement des organismes de formation de l'armée de terre
COMAIR	:	Commandant des éléments air
CPIP	:	Consignes permanentes d'instruction du personnel naviguant
DGA	:	Délégué général de l'Armement
DPMM	:	Direction du personnel militaire de la marine
EETIS	:	Ensemble équipe technique et instruction sol
EILD	:	Engagé initial de longue durée
EMAA	:	Etat-major de l'armée de l'air
EMAT	:	Etat-major de l'armée de terre
EMAT/BPO	:	Bureau préparation opérationnelle
EMAT/BPRH	:	Bureau planification et ressources humaines
FAS	:	Forces aériennes stratégiques
PM/FORM	:	Bureau formation de la DPMM

- Anglais

CINC	:	Commander in chief of theatre
METL	:	Mission essential task list
ORE	:	Operational readiness exercise
SOPs	:	Standard operational procedures
SORTS	:	Status of resources and training system