

## **ÉTUDE PARTICULIÈRE A OPTION N° C 09**

*sous la direction du lieutenant-colonel Castres*

### **COHESION ET SELECTION**

Ecole Spéciale Militaire de Saint Cyr, 1896.



LEÇONS D'HIPPOLOGIE

Les élèves réunis autour du squelette d'un cheval reçoivent de leurs officiers des notions d'hippologie.

***Chef de bataillon David, responsable du comité  
Capitaine de frégate Hemmer  
Chef de bataillon Collet  
Chef de bataillon Grisnigt  
Chef d'escadrons Lafont-Rapnouil***

## FICHE DE PRESENTATION

1- Cohésion et sélection.

*« Aujourd'hui, les entreprises, les grandes administrations et les armées affichent un même souci de la performance qui repose notamment sur une sélection et une reconnaissance des capacités individuelles (diplômes, compétences, potentiel, ...). Pourtant, au quotidien, l'efficacité passe par le travail en équipe (ou en réseau) et donc par la cohésion des groupes ainsi constitués. Dans ces conditions, faut-il maintenir ou modifier notre système de sélection ? ».*

2- CBA (Terre) DAVID François (France).

3- 28 avril 2000.

4- Division C.

5- EPO C 09.

6- Aux yeux de nombreux responsables militaires, la cohésion et la sélection sont des piliers majeurs de l'institution. Or, elles n'ont de valeur qu'au regard de l'efficacité, elles doivent concourir à la performance des armées.

L'ensemble des interrogations sur les liens et interactions entre ces trois concepts peut être synthétisé sous la problématique suivante : alors que les grandes administrations fondent prioritairement leurs critères de performance sur les capacités de l'individu, l'efficacité de l'action militaire dépend également de la cohésion du groupe.

Cette cohésion revêt dans l'armée de terre une valeur au moins incantatoire et certainement inhibante. Si elle est facteur d'efficacité, s'accommode-t-elle de tous les systèmes de sélection et, dans ces conditions, faut-il maintenir ou modifier le système de sélection des officiers pour améliorer la performance de l'armée ?

Le système de sélection actuel est nettement perfectible : la performance globale des armées dépend de la gestion des performances et compétences individuelles et de la cohésion de l'ensemble de son personnel, qui doit s'exprimer par l'adhésion à l'institution.

La cohésion des officiers n'est pas un facteur déterminant de l'efficacité de l'ensemble, contrairement à la cohésion des équipes constituées en vue de la réalisation d'une mission. Pour autant, la sélection ne doit pas être synonyme d'exclusion.

Dès lors, tout système de sélection doit s'inscrire dans un processus continu, lié en permanence à une orientation lucide et objective, afin que chaque officier s'approprie son avenir professionnel.

L'identification et le remède aux éventuelles difficultés que rencontre l'institution militaire passent par une réflexion préliminaire sur la signification, la pertinence des termes employés, performance, sélection, cohésion. Il apparaît alors que la sélection est source de légitimation du chef.

L'étude de la situation actuelle de l'armée de terre montre que cette dernière a jusqu'à présent privilégié la cohésion de ses membres, pour des raisons compréhensibles mais sclérosantes, aux dépens d'une performance optimale.

Des voies exploratoires sont envisageables, en respectant des principes généraux.

L'effort initial doit porter sur le recrutement et la formation, en poursuivant la politique d'ouverture et en maintenant l'impératif d'une expérience initiale de commandement. Si la sélection touche finalement une minorité d'officiers, l'orientation doit au contraire concerner la totalité des cadres : le but ultime de la sélection est de détecter les futurs hauts dirigeants, le but principal étant de placer la bonne compétence au bon endroit. Enfin, des modalités optimales peuvent et doivent être mises en place : amélioration du système de notation, mise en place de parcours qualifiants et à risques et mesures d'évaluation du dispositif mis en œuvre.

En fait, la question fondamentale est de savoir ce que veut réellement l'institution. Si elle veut les meilleurs, elle doit mettre en œuvre des moyens conséquents et attractifs, au risque d'exacerber des stratégies personnelles nuisibles à la cohésion globale.

Si elle se contente d'un niveau minimal de compétences, une gestion plus sociale et égalitaire est effectivement envisageable, quitte à voir partir les individus *a priori* les plus performants.

7- Cohésion – sélection – performance – officiers – orientation – évaluation – équipe  
– adhésion – légitimité – compétences.

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<b>I. SELECTION ET COHESION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE : UNE APPROCHE THEORIQUE.....</b>	<b>5</b>
A. APPROCHE DE LA PERFORMANCE.....	5
1. Un essai de définition.....	5
2. L'acteur collectif et sa performance.....	6
3. L'officier, acteur individuel.....	6
4. Amélioration de la performance globale.....	7
B. COHESION ET PERFORMANCE, UN LIEN A PROUVER.....	8
1. Un essai de définition.....	8
2. La cohésion horizontale : le mythe et sa valeur.....	9
3. La cohésion verticale au service de la performance.....	10
4. Performance et adhésion.....	11
C. SELECTION ET COHESION, L'INTERET PARTICULIER CONTRE L'INTERET GENERAL?.....	12
1. Une définition.....	12
2. La sélection, menace potentielle pour la cohésion et la performance ?.....	13
3. Sélection et performance : la légitimité des chefs.....	13
<b>II. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES DIFFICULTES DANS LES SITUATIONS EXISTANTES ..15</b>	
A. SELECTION INITIALE, UNE VOLONTE DE RECONNAISSANCE ET UN PROCESSUS DE SOCIALISATION PERFECTIBLES.....	16
1. Le recrutement, volonté de reconnaissance extérieure et revendication interne de spécificité.....	16
2. Formation initiale, le processus de socialisation.....	17
B. SELECTION CONTINUE : DES INTENTIONS VERTUEUSES MAIS VIDEES DE LEUR CONTENU.....	19
1. Mobilité professionnelle et déroulement de carrière.....	19
2. La sélection continue ou « le choix le plus tard possible ».....	20
3. Notation, avancement : les effets pervers du non-dit.....	21
C. LA SELECTION DES ELITES OU LA REPRODUCTION DU MODELE.....	23
1. Nécessité des élites, quels critères ?.....	23
2. Les élites militaires, analyse critique.....	24
<b>III. PISTES EXPLORATOIRES.....</b>	<b>27</b>
A. DES PRINCIPES GENERAUX A NE PAS OUBLIER.....	27
1. L'appréhension des problèmes de cohésion, de sélection et de performance doit être globale.....	27
2. Eviter les dangers de la technocratie, du conformisme ou d'une concurrence outrancière.....	27
3. Le management au service du commandement.....	28
B. UN EFFORT SUR LE RECRUTEMENT ET LA FORMATION.....	29
1. Ouverture et sélection accrue au recrutement.....	29
2. L'expérience initiale du commandement, un préalable indispensable et légitimant.....	30
C. SELECTION-ORIENTATION, LE CŒUR DU SYSTEME.....	31
1. Détection, identification des individus et des fonctions.....	32
2. Sélectionner une minorité... mais orienter la totalité.....	32
D. GESTION, MANAGEMENT ET EVALUATION DES RH.....	34
1. Pour une amélioration du système de notation.....	34
2. Mise en place de parcours qualifiants et à risques.....	35
3. Les exclus ne doivent plus l'être.....	37
4. Evaluation.....	37
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>43</b>

# INTRODUCTION

*« Nos élites militaires sont au service d'une armée dont la valeur première est la **cohésion**. Elles ne peuvent qu'être issues de ses rangs au terme d'une **sélection** qui assure leur reconnaissance par la base, qu'elles ont pour mission d'entraîner et de conduire au succès de nos armes dans le milieu spécifique particulièrement hétérogène qui caractérise les engagements terrestres. »*

Général d'armée de La Presle

Colloque « Sélection et formation des élites militaires » du 20 janvier 1993.

Pendant des décennies, notamment à partir de la révolution industrielle, la sphère des activités marchandes a emprunté à l'armée ses modèles de direction du personnel et d'organisation du travail. Or l'inverse paraît se produire aujourd'hui : la gestion des moyens de production dans l'entreprise comme dans l'ensemble de la société transforme le rapport au travail, suscite des débats, participe à de nouvelles manières de conceptualiser l'activité humaine, toutes choses qui intéressent aussi l'institution militaire.

Toutefois, l'armée constitue une organisation à part dans la société, régie parfois par d'autres règles, mue par d'autres finalités dont les enjeux ne sont pas identiques. En cela, la convergence risque de trouver sa limite.

Etre militaire c'est être un professionnel de la défense ; l'engagement opérationnel est alors l'étape ultime. Mais tous les militaires ne combattent pas directement un adversaire. La profession présente la particularité de regrouper différents métiers en son sein.

Aux dires du général de La Presle et de nombreux responsables militaires, la **cohésion** et la **sélection** sont des piliers majeurs de l'institution.

Ainsi, la sélection des officiers, à quelque niveau de responsabilité que ce soit, est l'un des enjeux fondamentaux de la politique de ressources humaines des armées.

La cohésion apparaîtrait comme un facteur déterminant de l'efficacité de l'armée, quand elle n'est pas considérée comme constitutive de l'institution.

Or la sélection et la cohésion n'ont de sens qu'au regard de l'efficacité, cette dernière devant être constatée dans tous les champs d'activité, qu'ils soient opérationnels ou fonctionnels.

Sélection, cohésion et performance sont les trois termes-clés du sujet, les deux premiers devant concourir au troisième.

La cohésion est la « propriété d'un ensemble dont toutes les parties sont intimement unies, organisation, logique, force qui vise à créer ou renforcer une unité »<sup>1</sup>.

La sélection suppose un choix, en fonction de critères et de qualités requis.

La performance est le « résultat obtenu dans une épreuve, dans l'exécution d'une tâche. »<sup>2</sup> Elle est souvent synonyme de « réussite remarquable » et est mesurable.

Dès lors, il importe de répondre à plusieurs questions : dans quelle mesure la cohésion d'un groupe est-elle un facteur de l'efficacité de l'action militaire ? Comment assurer cette cohésion si elle s'avère nécessaire ? A-t-elle une incidence sur la gestion des officiers ? La performance individuelle de l'officier est-elle un facteur contribuant à l'efficacité et à la cohésion du groupe ? Comment évaluer cette performance, individuelle et collective ?

Cet ensemble d'interrogations qui peuvent paraître hétéroclites pourrait être synthétisé sous la problématique suivante : **alors que les grandes administrations fondent prioritairement leurs critères de performance sur les capacités de l'individu, l'efficacité de l'action militaire dépend également de la cohésion du groupe.**

**Cette cohésion, qu'il importe de définir, revêt dans l'armée de terre une valeur au moins incantatoire et certainement inhibante. Si elle est facteur d'efficacité, s'accommode-t-elle de tous les systèmes de sélection et, dans ces conditions, faut-il maintenir ou modifier le système de sélection des officiers pour améliorer la performance globale de l'armée ?**

Dans cette perspective, le système de sélection est à l'évidence perfectible : la performance globale de l'armée dépend de la gestion des performances et compétences individuelles (adéquation besoins/ressources) et de la cohésion de l'ensemble de son personnel, qui doit s'exprimer par **l'adhésion à l'institution.**

La cohésion des officiers n'est pas un facteur déterminant de l'efficacité de l'ensemble, contrairement à la cohésion des équipes constituées en vue de la réalisation d'un projet, d'une mission. Pour autant, la sélection ne doit pas être synonyme d'**exclusion.**

Dès lors, tout système de sélection doit s'inscrire dans un processus continu, lié en permanence à une orientation lucide et objective, afin que chaque officier s'approprie son avenir professionnel. Ainsi les besoins de l'institution et les aspirations légitimes des intéressés pourront être satisfaits.

---

<sup>1</sup> *Biblioroom Larousse*, version Office.

<sup>2</sup> *Idem.*

La réflexion s'inscrit dans un champ de contraintes (statuts, passages obligés...) qui risquent de limiter voire annihiler la portée des propositions.

Demandée par l'EMAT, cette étude focalisera bien évidemment son attention sur le cas de l'armée de terre. Mais le champ de la réflexion a été étendu aux autres armées, nationales ou étrangères, voire au monde de l'entreprise civile, dans la mesure où les comparaisons étaient pertinentes.

Dans un premier temps, il est fondamental d'amorcer une réflexion théorique sur les concepts, leur signification et leur réalité, et surtout sur leurs interactions potentielles.

A partir du moment où le champ est circonscrit, l'étude critique des situations existantes permet de déterminer les points durs, les difficultés en termes de sélection et de cohésion, réduisant la pleine efficacité des officiers.

Enfin, des évolutions et des pistes de solution pourront être proposées, dont l'idée-force est d'associer systématiquement à l'idée de sélection celle d'orientation, répondant ainsi à l'objectif de performance et de préservation de la cohésion.

# I. SELECTION ET COHESION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE : UNE APPROCHE THEORIQUE.

L'identification et le remède aux éventuelles difficultés que rencontre l'institution militaire afin de concilier son souci de performance, de cohésion et de sélection du personnel, justifient de mener une réflexion liminaire sur la signification et le sens, la pertinence et la réalité des termes employés, **performance, sélection et cohésion**.

Au delà des simples définitions, il convient de rechercher les liens et les interactions entre ces différents concepts.

Si la performance est l'objectif à atteindre, il reste alors à montrer si et dans quelle mesure la cohésion y contribue et si les processus de sélection renforcent, affaiblissent ou n'ont aucune influence sur cette cohésion et sur la performance.

## A. APPROCHE DE LA PERFORMANCE.

La mesure de la performance est un jugement sur l'atteinte de l'objectif et la façon d'obtenir le résultat. Il s'agit donc ici d'identifier ce que l'on juge, qui l'on juge, qui exerce la fonction de juge et la manière de juger.

### 1. Un essai de définition.

Selon le Petit Larousse, la performance est le résultat obtenu dans une épreuve, dans **l'exécution d'une tâche**. Elle est aussi l'ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un système.

En langage GRH, la performance se veut la manifestation concrète de la compétence par **l'atteinte des objectifs** assignés.

Les notions de tâches et d'objectifs sont claires pour une armée en opérations, et le résultat se caractérise par l'atteinte de l'état final recherché. Ce mode binaire d'évaluation de la performance – le résultat est atteint ou ne l'est pas - est peu compatible avec la mesure de la performance de l'armée en temps de paix, pendant lequel l'institution se consacre à sa préparation et à son entraînement.

De ces activités, on ne voit que le coût, sans pouvoir réellement le comparer aux capacités ou aux objectifs atteints.

Pourtant, l'histoire a souvent montré que les choix du temps de paix (préparation, organisation, équipements...) peuvent être corrélés *a posteriori* avec les non-performances d'une armée lors d'un conflit. Inversement, des succès ont montré que les aspects matériels, organisationnels, ..., ne peuvent pas tout expliquer ni tout prévoir. La stratégie est là pour le rappeler.

La performance de l'armée est donc une notion complexe qui lie étroitement efficacité, qualité, nature des moyens engagés, des hommes, et des chefs. Elle dépend également

de leur interaction, donc de l'organisation-même de l'institution. Elle est aussi une fonction temporelle liée aux circonstances et à son environnement.

L'étude de la performance globale de l'armée nécessite donc une réflexion sur l'institution elle-même et sur les compétences, les qualités individuelles de son personnel.

## **2. L'acteur collectif et sa performance.**

Pour évaluer la performance de l'armée, il est nécessaire de revenir à sa mission.

La défense des intérêts de la France est globale. Les armées y participent en étant chargées du volet militaire de cette mission.

Si la mission de défense n'est que partiellement remplie, il est difficile de quantifier la contribution isolée de l'action militaire. Si l'objectif global est atteint, celui de l'armée peut donc aussi être considéré comme atteint. Il est donc séduisant, mais réducteur et insuffisant, de rester dans ce schéma binaire : la tâche est réalisée ou ne l'est pas donc on est performant ou non.

Plus concrètement, il s'agit pour l'armée d'optimiser l'emploi des moyens accordés par la nation pour accomplir les missions confiées, en tout temps et tout lieu, ou au moins dans un cadre d'intervention prévu. Cet aspect introduit une notion de rendement, et plus seulement une notion d'efficacité prise dans l'absolu : faire au mieux avec ce dont on dispose.

Or, la notion de productivité s'avère problématique au sein des armées : le produit est difficilement quantifiable et évaluable. Ceci est d'autant plus vrai en temps de paix pendant lequel les armées se préparent à l'action et n'ont donc pas de missions militaires précises, ni de résultat tangible, hormis des actions de service public.

Devant la difficulté de l'évaluation, on aura tendance à se limiter à mesurer le coût, le budget alloué aux armées devenant le premier et seul critère d'appréciation.

La démarche analytique devient ainsi le recours des armées, pressées d'établir une mesure de performance (ressources humaines, finances, contrôle de gestion, communication...) et surtout une diminution de leurs coûts.

Face à cette difficulté, il devient nécessaire de scinder le problème pour tenter de le résoudre, et donc de rechercher une évaluation de la performance globale via les performances individuelles. Si cette démarche ne donne certainement pas la valeur exacte de cette efficacité collective, elle permet sans doute de l'approcher et l'on peut supposer sans risque qu'augmenter l'efficacité individuelle contribue à augmenter l'efficacité de l'ensemble.

## **3. L'officier, acteur individuel.**

Malheureusement, aujourd'hui, la quantification de la performance individuelle est aussi délicate que celle du groupe.

En effet, les objectifs assignés consistent le plus souvent à remplir une mission en respectant les contraintes (moyens, délai...) fixées. La performance apparaît donc relative, dépendant entre autre de l'environnement et de la mission. Or la mesure de la performance individuelle a pour but d'estimer et d'optimiser les compétences et d'établir un classement.

La quantification binaire de la performance individuelle n'est donc pas satisfaisante car elle manque de nuance et ne permet pas de discriminer finement les individus, et donc, le moment venu, de permettre des choix objectifs. Cette finalité pose le problème de l'objectivisation et de la relativisation du jugement et invite à s'interroger sur l'existence d'une performance individuelle intrinsèque.

La notation annuelle utilise ainsi l'observation du comportement du militaire en situation pendant l'année écoulée pour établir l'évaluation de sa performance. En recherchant les paramètres qui concourent à la performance, on trouve ceux qui caractérisent l'individu : qualités militaires, connaissances professionnelles, comportement... La performance, qui paraissait conjoncturelle précédemment, reflète donc aussi un aspect permanent et inhérent à la personne.

Quelle que soit la conjoncture, il est donc légitime d'associer performance de l'armée et qualité de son personnel, et malgré une subjectivité certaine, la notation annuelle correspond donc à une échelle – imparfaite - de mesure de la performance individuelle.

#### **4. Amélioration de la performance globale.**

La performance de l'armée dépend, on l'a vu, des performances et donc des qualités individuelles, mais aussi de leur utilisation et donc d'un management efficace de ses ressources humaines.

L'amélioration de la performance de l'armée peut être vue uniquement sous son aspect économique, comme l'optimisation d'un rapport coût/efficacité, qui, à efficacité acquise par principe, se limite donc à la réduction du coût des armées.

La limite de cette logique est atteinte quand toute réduction supplémentaire a une incidence sur la performance. Mais comme nous l'avons dit précédemment, aucun indicateur ne nous permet de le démontrer.

A côté de cette optimisation macroéconomique, on va donc rechercher une microoptimisation, celle de la performance individuelle qui dépend :

- de la conjoncture (mission, environnement),
- des qualités propres de l'individu,
- de son adaptation à son poste.

Même si la performance individuelle est difficilement mesurable, comme on l'a vu précédemment, elle peut toutefois être optimisée.

La performance individuelle est le plus souvent ponctuelle puisque liée à l'adéquation d'une personne à la mission confiée, à un instant donné et dans un environnement donné. Elle n'est donc pas un gage de performance constante.

Elle doit être systématiquement complétée par l'évaluation de la capacité à évoluer, à s'adapter à une nouvelle mission, à un autre environnement, aptitude que l'on peut appeler potentiel d'évolution ou d'adaptation.

Augmenter la performance individuelle revient à s'intéresser aux deux processus qui y concourent, la conjoncture étant par principe imprévisible :

- d'abord, évaluation des qualités individuelles,
- puis, gestion des personnes, donc sélection.

A performance donnée, conforme à la qualité des services rendus dans l'instant ou le passé, la sélection s'appuiera donc sur l'évaluation du potentiel, aptitude individuelle à rendre des services de qualité dans un autre environnement.

La performance individuelle s'inscrit également dans une organisation, qui doit être étudiée et adaptée pour garantir ou concourir à la meilleure performance d'ensemble.

La cohérence du dispositif (la cohésion organisationnelle), la cohésion des individus et la sélection de ces derniers sont les paramètres qui concourent à la performance selon une logique que l'on va étudier.

## ***B. COHESION ET PERFORMANCE, UN LIEN A PROUVER.***

### **1. Un essai de définition.**

La cohésion est la propriété d'un ensemble dont toutes les parties sont intimement unies. Bien que pouvant partiellement objectivée (en termes fonctionnels et organisationnels), elle apparaît comme un élément subjectif, lié à un sentiment d'appartenance à un groupe, au sentiment de partager « quelque chose ».

La cohésion se fait autour d'un homme ou d'un projet. A l'étude, il apparaît que plus l'individu monte dans la hiérarchie et dans les responsabilités, plus la cohésion devient « rationnelle » : la dimension affective s'efface, sans disparaître, au profit de l'adhésion au projet, à la mission.

Les trois composantes de la cohésion, notion centrale dans l'étude du fonctionnement des groupes, sont d'ordre socio-affectif, normatif et culturel, fonctionnel enfin.

Cette cohésion s'établit entre plusieurs individus, au sein d'un « collectif », c'est-à-dire de groupes qui se caractérisent par la volonté consciente ou pas de mettre en commun des forces pour réaliser des objectifs partagés ou complémentaires.

Sociologues et psychologues distinguent des groupes primaires et des groupes secondaires dont les armées possèdent certaines des caractéristiques.

- Les premières entités développent un fort sentiment d'appartenance, la vie commune et le but du groupe deviennent la vie et le but de chacun. Ce sont de véritables communautés.

- Les groupes secondaires (organisation) sont un système social qui fonctionne, selon les institutions, à l'intérieur d'un segment particulier de la réalité sociale. Cette entité est définie par sa fonction sociale. Les relations sont souvent relativement impersonnelles, rationnelles, contractuelles, formelles.

En fait, une même entité combine toujours de façon originale les caractéristiques de communauté et de société.

Les collectifs de travail ne sont que rarement composés d'individus de même statut ou de même spécialité. Le collectif militaire « élémentaire » a la particularité de ne pas être un collectif de pairs, il inclut toujours un chef.

L'activité militaire est, par essence, un travail collectif au quotidien, le collectif exerçant une assez forte pression sur l'individuel.

Dans cette perspective, la cohésion des officiers apparaît davantage comme la cohésion d'une catégorie socioprofessionnelle, voire un corporatisme, dont il reste à démontrer la plus-value qu'elle apporte à la performance globale.

## 2. La cohésion horizontale : le mythe et sa valeur.

La cohésion horizontale se réalise dans un ensemble réputé homogène, et crée un sentiment d'appartenance à un groupe social, professionnel.

Basée sur un passé commun, des valeurs partagées, des traditions, ..., elle paraît plus structurelle et durable, donc insensible à la conjoncture. Elle dépasse le cadre strict de l'emploi (cf. les associations d'anciens, les réseaux divers de cooptation...). Elle n'est bien sûr pas l'apanage de l'armée, et on la trouve dans les grandes écoles, chez les compagnons, ou dans d'autres groupes liés par des intérêts divers.

Elle facilite la prise de contact car les personnes y partagent un langage commun et des repères identiques. La cohésion horizontale apparaît comme un ciment social. Elle crée un lien intemporel entre l'individu et son groupe, voire entre sa famille et son environnement social. Elle facilite son adaptation lors de ses fréquents déplacements.

Dans l'imaginaire collectif, cette cohésion est une spécificité du corps des officiers. Elle semble relativement similaire à l'analyse du *modèle professionnel* des sociologues américains évoqué par Nicole Fouilleul :

*« profession : la formation est longue dans des établissements spécialisés (répartie tout au long de la carrière), chacun est soumis à un contrôle technique ou éthique selon les normes de la profession, une identité partagée et un idéal de service en font une communauté réelle... Selon cette conception classique des années 30, les*

*professions répondent à des besoins fondamentaux de la société, échappant à la logique commerciale et constituant une certaine « noblesse » dans la société moderne...*

*La professionnalisation à l'œuvre aussi bien dans le public que dans le privé tend à dessaisir l'individu de la propriété personnelle d'un métier en lui octroyant un statut professionnel et social. Le statut devient un élément central, peu à peu détaché des performances directes du travail. »<sup>1</sup>*

En fait, le corps des officiers n'est homogène ni par l'âge, ni par le niveau, ni par la formation, ni donc par les perspectives de carrière.

Ainsi, d'un point de vue purement sociologique, le Centre des relations humaines identifie quatre grandes familles d'officiers, quelle que soit leur origine de recrutement : les baroudeurs (35%), les pragmatiques (15%), les traditionalistes (25%), les sédentaires (10%), et les non classés (15%)<sup>2</sup>. De même, les motivations (donc les valeurs ?) évoluent profondément en cours de carrière.

Par conséquent, l'unité du corps des officiers et sa cohésion sont quelque peu mis à mal. Que dire alors de leur contribution à l'efficacité de l'ensemble ?

L'officier est par principe appelé à diriger son groupe et non pas à travailler directement avec ses pairs. La cohésion « horizontale » semble alors secondaire pour la bonne marche de l'équipe.

Le souci de l'officier sera au contraire d'assurer la cohésion de son équipe, qui sera, le plus souvent, de plus en plus hétérogène, l'accomplissement des missions étant désormais réalisé dans un environnement humain « multiculturel » composé de personnel civil, militaire d'autres armées ou d'autres nationalités.

Si le corps des officiers existe, au moins dans les statuts et l'inconscient collectif, sa cohésion est fort contestable, l'utilité de cette dernière hypothétique. En revanche, la cohésion des équipes (cohésion « verticale »), quel que soit leur niveau, s'avère indispensable pour tout type d'activité.

### **3. La cohésion verticale au service de la performance.**

La cohésion verticale peut se caractériser comme le lien qui unit des individus dotés de personnalités, de statuts et de compétences différentes, autour d'un projet.

La relation cohésion/performance n'est pas évidente : la qualité de la dynamique au sein d'un groupe n'est pas liée de manière simple et linéaire à la qualité du travail effectué. Les recherches ont montré qu'il faut nuancer l'interprétation des

---

<sup>1</sup> N. FOUILLEUL – *Les unités de combat en intervention humanitaire : une activité de travail particulière* – Les documents du C2SD, 2000.

<sup>2</sup> *Enquête sur les officiers de l'armée de terre* – CRH, 1997.

phénomènes, « *renoncer à cette idée selon laquelle un individu satisfait de son travail et de ses appartenances groupales serait ipso facto un travailleur efficace et performant, de même qu'à l'idée réciproque qui transformerait les insatisfaits en travailleurs improductifs.* »<sup>1</sup>

Cette opinion est renforcée par le débat qui perdure entre, d'une part, les tenants d'une vision « individualiste » de l'activité humaine (vision taylorienne) et, d'autre part, les tenants d'une vision « holiste » des phénomènes sociaux.

Pour les premiers, il n'existe pas à proprement parler de « phénomènes de groupe », les comportements individuels étant irréductibles à une entité collective considérée comme purement conceptuelle. Pour les seconds, l'ensemble n'est pas la simple somme de ses éléments, ce qui introduit l'idée de dynamique entre individus, de « système », et le pose comme objet irréductible aux comportements individuels.

Le problème est alors de déterminer où s'arrête le collectif et où commence l'individuel.

Pourtant, l'efficacité militaire nécessite d'utiliser au mieux tous les moyens et toutes les compétences disponibles pour remplir chaque mission ou tâche élémentaire.

Plus précisément, et à tous les niveaux, chacun doit mettre à la disposition du groupe ses compétences. La cohésion permet de surmonter les difficultés liées aux personnalités, à l'incompréhension de la mission globale, ou les craintes liées aux risques encourus.

Il paraît donc évident qu'un chef de section, un commandant de compagnie comme tout responsable d'un groupe de travail recherchera à créer cette cohésion qui lui assurera d'obtenir l'efficacité optimale de son groupe.

Si cette cohésion verticale, fonctionnelle, essentielle dans toute équipe de travail, est une règle fondamentale du management et de conduite de projet, dans un environnement civil ou militaire, elle est d'autant plus importante dans ce dernier où l'engagement des hommes peut aller jusqu'au don d'eux-mêmes.

#### 4. Performance et adhésion.

La cohésion assure une reconnaissance de l'individu et lui apporte un soutien de nature psychologique : l'accès au groupe vaut acceptation et reconnaissance ; l'individu peut alors mettre en œuvre ses compétences dans un milieu favorable. Mais on a vu précédemment que cette opinion sur les vertus d'un environnement propice est parfois contestée<sup>2</sup>.

Pourtant, dans la poursuite de l'efficacité de l'ensemble, l'organisation militaire recherche davantage **l'adhésion** des personnels à l'institution (projet, mission, chef) que la **cohésion** d'un individu, et *a fortiori* de l'officier, à sa catégorie socioprofessionnelle.

---

<sup>1</sup> M. CROZIER, E. FRIEDBERG – *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* – Seuil, 1981.

<sup>2</sup> cf page précédente.

L'adhésion peut se définir comme l'action de souscrire à une idée ou à une doctrine, à une association. Elle est aussi l'engagement contractuel de respecter un accord : pour le militaire, il s'agit de servir la France en tout temps en tout lieu, ... L'adhésion est une force mais son aspect contractuel peut être un facteur de faiblesse.

Autant la cohésion d'un groupe peut se bâtir sur le partage de convictions personnelles, autour d'intérêts particuliers, autant l'adhésion à l'institution doit faire passer l'intérêt général avant le particulier, l'ensemble avant l'individu.

Chaque personne peut adhérer à l'institution pour de multiples raisons, qui sont autant de buts ou de justifications à son engagement. L'adhésion est évidemment un facteur essentiel pour l'engagement, la motivation et contribue à la performance individuelle et collective.

L'adhésion à l'institution doit dépasser les corporatismes qui sont socialement justifiés par le besoin de repères, de codes, d'identification de chacun. En effet, dans l'engagement opérationnel ultime comme pour l'exécution de toutes les activités quotidiennes, seule la finalité du métier et le souci du collectif assureront l'efficacité de l'ensemble, quel qu'il soit.

### ***C. SELECTION ET COHESION, L'INTERET PARTICULIER CONTRE L'INTERET GENERAL ?***

Performance et adhésion sont le résultat d'une **sélection** et d'une gestion efficaces du personnel, qui tendent à développer les performances individuelles et à les associer dans une dynamique d'efficacité. Elle est donc une fonction essentielle du management des ressources humaines.

#### **1. Une définition**

La sélection est un choix et un enjeu. Il s'agit d'identifier, de distinguer et de positionner des individus, issus d'une population relativement homogène.

Cette identification passe par la description fine des individus en terme de compétences grâce à des critères prédéfinis et hiérarchisés. On peut alors positionner ces individus les uns par rapport aux autres.

La sélection différencie et hiérarchise des officiers au sein d'un même vivier. Elle permet de passer d'une gestion collective, qui pouvait jusqu'alors privilégier la cohésion et l'homogénéité du groupe, à une gestion beaucoup plus individualisée.

L'enjeu majeur de ce choix est bien évidemment la performance, individuelle et collective. Les officiers sont choisis en fonction des besoins en compétences de l'institution et de la ressource humaine de cette dernière. Cette recherche d'adéquation correspond à une orientation ou sélection « horizontale ». La hiérarchisation (sélection « verticale ») inscrit le choix dans la durée et vise à satisfaire un besoin futur. En

visant le moyen et le long terme, l'institution répond à l'enjeu fondamental d'identification des individus aptes à tenir des postes d'un niveau supérieur.

## 2. La sélection, menace potentielle pour la cohésion et la performance ?

La sélection « verticale » conduit au ralentissement ou blocage de la progression de l'individu qui n'est pas retenu. Elle peut donc être ressentie comme un système d'« exclusion », selon un principe de tamisage :

- par étape (concours, examen, période de commandement...), qui doit sortir un officier avec un profil requis,
- en continue (notation annuelle) qui établit un classement relatif des officiers.

La performance individuelle dépend des qualités propres et de l'environnement (format de l'armée, budget...). La sélection est alors et aussi un choix conjoncturel. Un « candidat », à une fonction comme à un avancement, peut être retenu ou non, indépendamment de ses qualités personnelles, selon que l'environnement ou l'époque sont favorables ou non. La frustration et le sentiment d'injustice ou d'iniquité peuvent dépasser le sentiment d'appartenance au groupe et entraîner son rejet, plus globalement nuire à l'adhésion à l'institution, et par voie de conséquence, à la performance individuelle, et à celle du groupe.

La sélection n'est pas, ou moins, ressentie injuste si elle se fonde sur des règles claires et comprises de tous, fondées sur des critères connus et sur une évaluation objective. La sélection, ressentie comme uniquement verticale, est donc un facteur d'exclusion ou d'échec professionnel, en particulier dans une armée où il est culturellement difficile d'accepter d'être dirigé par plus jeune que soi, où celui qui n'avance plus recule.

## 3. Sélection et performance : la légitimité des chefs.

La sélection est certes difficile, risquée, mais absolument nécessaire pour l'institution, car elle lui donne les officiers, qui sont les acteurs de la réussite globale.

Le général de La Presle affirmait en 1993 : « *La cohésion se nourrit de la qualité des rapports entre les hommes, de la confiance mutuelle qu'ils s'accordent, mais aussi de la reconnaissance des chefs par leurs subordonnés.* »<sup>1</sup>

La sélection s'inscrit donc aussi dans la reconnaissance du chef par ses troupes, « *qui doivent être persuadées de la légitimité de leurs actions* »<sup>2</sup>.

La légitimité de nos chefs repose sur la compétence et contribue à créer cette cohésion verticale.

La reconnaissance d'un officier supérieur ou général par ses officiers subalternes ne doit pas être négligée. Si un soldat n'est pas tenté de se comparer à son officier du fait de la différence de statut, du cursus scolaire, ....., il est rare qu'un jeune officier ne se

---

<sup>1</sup> *Sélection et formation des élites militaires* – Actes du colloque du 20/01/93.

<sup>2</sup> Ibid.

projette pas mentalement dans le futur de sa carrière, ce qui l'amène systématiquement à « évaluer » ou à comparer – selon ses critères propres - les mérites respectifs de ses chefs successifs et sa valeur personnelle.

Il importe donc que les critères qui ont permis de choisir soient connus de tous pour éviter que chacun ne crée sa propre échelle de valeur.

A défaut de pouvoir la définir, la performance optimale de l'armée passe par la recherche de l'optimisation de l'emploi de ses ressources. Ceci justifie une sélection de son personnel, en vue d'obtenir des performances individuelles maximales et l'adhésion à l'institution garante de l'efficacité de l'action.

Si la cohésion des officiers semble, sinon procéder du mythe, au moins n'être qu'un facteur secondaire de l'efficacité globale, la cohésion de l'équipe de travail, qui se bâtit autour de son chef et de sa légitimité, s'avère indispensable à la performance.

L'analyse des modalités actuelles de sélection des officiers, dans l'armée de terre en particulier, doit permettre de déceler des causes probables de dysfonctionnements en termes de performance.

## II. IDENTIFICATION ET ANALYSE DES DIFFICULTES DANS LES SITUATIONS EXISTANTES

La sélection et la cohésion au service de la performance conservent une spécificité certaine au sein de l'armée de terre française, au regard des autres armées nationales ou étrangères ou du monde de l'entreprise civile.

La sélection est nécessaire pour satisfaire le besoin de l'armée en qualité. La quantité est évidemment un paramètre incontournable (on garde un officier « moyen » si on a un poste à pourvoir, on se sépare d'un « bon » si le besoin n'existe pas) mais il ne devrait pas être prioritaire.

Quels que soient les objectifs que se fixe l'armée de terre, la sélection répond à deux enjeux majeurs :

- satisfaire le besoin immédiat, en utilisant chez l'officier les compétences acquises,
- préparer l'avenir, c'est-à-dire préparer l'officier à tenir des postes à responsabilités supérieures à plus long terme

Les officiers n'ont pas les mêmes rapports avec l'armée que des cadres vis-à-vis de leur entreprise : ils ont presque tous choisi la carrière militaire par vocation et le lien affectif qui les unit à l'institution est sans doute plus fort que l'attachement d'un cadre à son entreprise. La réciproque est vraie : la gestion des officiers de l'armée de terre semble valider ce lien « sacré » entre les officiers et l'institution qu'ils servent. Même si elle n'est pas formulée de façon explicite, l'hypothèse selon laquelle la gestion relativement égalitaire des cadres procède inconsciemment du mythe du sang versé pour la patrie est plausible. La nation est alors redevable de ses officiers : on ne peut être bon ou mauvais officier, on est officier. Par conséquent, les avancements en première partie de carrière sont peu différenciés, afin de ne pas générer trop d'« exclus » et de ne pas affaiblir la cohésion de l'institution. Dans cette perspective, la volonté d'offrir des sorties honorables à une majorité d'officiers s'explique.

Si cette position est parfaitement compréhensible, il est indéniable qu'alors la sélection n'est pas au cœur de la réflexion du gestionnaire.

En entreprise, cette cohésion, ce lien charnel n'existent pas. Le mot, d'ailleurs, n'a pas le même sens que dans l'armée : on utilise les termes de collaborateurs, coopération, synergie ou implication.

La cohésion en entreprise suppose une intégration dans un but essentiellement utilitaire : pour être efficace, il importe que chacun connaisse et comprenne l'organisation de la société, ses principaux produits et applications, les objectifs à atteindre et les difficultés à surmonter.

La cohésion, l'adhésion du cadre au projet et aux valeurs de son entreprise est avant tout liée aux circonstances et aux individus. La principale motivation reste malgré tout l'intérêt individuel. Après plusieurs années de bons et loyaux services, un cadre partira

sans état d'âme s'il estime trouver mieux ailleurs. On constate d'ailleurs l'émergence – encore marginale – de tels comportements à l'École spéciale militaire où un nombre croissant de jeunes officiers envisage d'emblée une carrière *a priori* courte.

Malgré ses vertus, une application irraisonnée du modèle industriel à l'armée pourrait s'avérer dangereuse car, sous le prétexte d'une convergence avec la société civile, elle pourrait mener à l'oubli de la finalité ultime, à la banalisation du rôle de l'officier et, au-delà, de la mission des armées.

Aussi bien dans les armées qu'en entreprise, cohésion et sélection n'ont de valeur que dans une perspective de performance. Cet objectif de performance est permanent et se décline tout au long de la carrière. C'est pourquoi l'analyse de la situation actuelle doit prendre en compte les processus de sélection de l'intégration dans le corps des officiers jusqu'à l'occupation de postes destinés à de « hauts potentiels » et en distinguer les facteurs inhibants.

## **A. SELECTION INITIALE, UNE VOLONTE DE RECONNAISSANCE ET UN PROCESSUS DE SOCIALISATION PERFECTIBLES**

La sélection initiale revêt deux aspects : celui, en amont, de la sélection par concours des futurs officiers de l'armée de terre et celui, en aval, de la formation initiale en école. Le premier aspect recouvre la problématique du recrutement et, en particulier, des critères à mettre en place pour sélectionner des jeunes gens et des jeunes filles répondant aux exigences du métier d'officier. Il pose également le problème du niveau du concours d'entrée (taux de sélection et niveau académique) en regard de ceux des autres grandes écoles, qu'elles soient civiles ou de l'administration. Le second aspect touche au contenu de la formation initiale et aux critères permettant en fin de scolarité d'effectuer le plus justement possible une première hiérarchisation de la population des futurs officiers par le truchement du classement final.

### **1. Le recrutement, volonté de reconnaissance extérieure et revendication interne de spécificité.**

Le recrutement des entreprises ne procède pas de la même problématique. Ces dernières recrutent des cadres déjà formés en école et leur demandent d'être opérationnels très rapidement. Les armées, elles, recrutent au profit de leurs organismes de formation dans un premier temps. Ce n'est qu'à l'issue de cette formation que les cursus des individus sont éventuellement comparables avec ceux de l'entreprise.

A l'étude des pratiques des armées allemande, britannique ou espagnole, les systèmes de recrutement sont relativement proches. Des épreuves de nature académiques sont

proposées aux candidats dans le domaine des connaissances générales, sous forme de concours ou de tests. En revanche, à la différence du procédé français, les armées étrangères apprécient en amont les capacités de commandement et de travail en équipe, sous forme de jeux de rôle ou d'entretiens avec un psychologue. En outre, il faut signaler la spécificité allemande : les futurs officiers sont recrutés par les universités de la Bundeswehr et suivent une scolarité pleinement intégrée au monde civil. Cette volonté de ne pas instituer de lieu de socialisation spécifique est délibérée, afin que le recrutement soit représentatif de la société.

Le recrutement des futurs officiers de l'armée de terre répond à une double logique, la première étant dominante. Il s'agit tout d'abord de faire en sorte que le taux de sélection soit suffisant pour assurer un recrutement de qualité ; de même il importe que Saint-Cyr garde son statut de "grande école", même si ce dernier aspect n'est pas une fin en soi. En outre, il est indispensable de sélectionner les candidats non pas sur leurs seules connaissances académiques, mais sur des critères liés à la spécificité du métier militaire et aux responsabilités auxquelles les officiers sont appelés.

Le taux de sélection au concours d'entrée à l'Ecole Spéciale Militaire (ESM) se situe aujourd'hui entre 1 sur 5 et 1 sur 6. Ce ratio peut être qualifié de faible en comparaison des taux de sélection des autres grandes écoles. Saint-Cyr souffre donc d'une certaine désaffection. Le souci de recruter parmi les "élites intellectuelles" ne doit pas faire oublier la spécificité du métier d'officier. La méthode de sélection par concours est typiquement française. Si l'efficacité de ces concours est avérée en terme d'évaluation des aptitudes cognitives, elle demeure en revanche limitée dans la prise en compte de la personnalité et des motivations. Or les engagements contemporains apparaissent toujours plus complexes et demandent des qualités psychologiques et des personnalités équilibrées. On peut alors déplorer l'absence aux concours d'entrée aux grandes écoles d'officiers de tests de type psychologique. Un entretien avec un jury et des épreuves de sport viennent compléter les différentes épreuves mais sont nettement insuffisants pour saisir ces aspects nouveaux. L'exemple des armées allemande, britannique et espagnole pourrait donc inspirer les méthodes françaises. D'ailleurs, une formation psychologique formelle est désormais organisée à Saint-Cyr, dans le but de faire prendre conscience aux futurs officiers de l'importance et de la complexité du groupe : l'accent est mis sur différents modules d'enseignement analysant la diversité humaine, les rapports entre la performance et l'environnement, la façon de commander (développement du management participatif par projet), la représentation de soi et des autres, le groupe (dynamique du groupe ; cohésion et appartenance), le passage de rapports fondés sur la seule hiérarchie à une reconnaissance de la légitimité de l'autorité du chef.

## **2. Formation initiale, le processus de socialisation.**

On ne naît pas officier, on le devient. En dehors de l'enseignement théorique et de l'apprentissage technique d'un métier, la formation initiale vise une forme certaine de socialisation, donc de cohésion.

La formation initiale revêt donc un caractère essentiel puisqu'elle va créer un officier à partir d'un étudiant et le préparer à ses premières fonctions.

*« Le processus est d'autant plus long qu'il s'agit d'un apprentissage total, d'une intériorisation de gestes et de techniques de façon individuelle et collective, mais également d'une intégration de valeurs et de normes comportementales. C'est à la fois un travail sur le corps et l'esprit, une forme de « resocialisation » de l'individu adaptée à un milieu de vie dans tous ses aspects et non pas seulement au niveau de l'activité de travail dans son aspect purement technique », écrit Nicole Fouilleul<sup>1</sup>.*

L'exemple britannique est caractéristique : la sélection et la formation initiale apparaissent comme un processus de socialisation qui vise à faire adhérer les futurs officiers à certaines valeurs. On constate d'ailleurs que les candidats issus d'établissements cultivant ces valeurs réussissent le mieux, se dirigent vers les régiments les plus prestigieux et sont promis à un avenir en principe brillant. Les futurs chefs sont *de facto* distingués dès l'origine.

La formation contribue donc à la performance de l'officier, en apportant une plus-value à ses qualités propres.

Cette formation initiale apparaît comme le facteur essentiel de la cohésion des officiers qui sera à la base de toute la suite de la carrière.

La performance de l'officier s'y mesure sur des critères scolaires, physiques. La répartition entre la formation académique et l'instruction militaire apparaît aujourd'hui équilibrée. Les coefficients affectés à chacun de ces deux grands domaines dans la notation continue sont équitablement répartis.

En outre, le système confie aux instructeurs la tâche d'identifier, dans le domaine subjectif du « commandement » les plus aptes.

Si actuellement cette subjectivité est accentuée par l'environnement très scolaire et théorique dans lequel évoluent les élèves, elle représente néanmoins une base solide de travail à un double titre. Elle permet d'une part de limiter ou nuancer les effets pervers d'un classement fondé essentiellement sur des résultats liés aux connaissances théoriques. Elle offre, malgré tout, un aperçu relativement complet de la personnalité et des "qualités d'homme" de chaque individu qui aura été suivi, au quotidien, pendant deux ou trois ans, par son encadrement direct. Si la formation initiale ne permet pas de discriminer la performance de l'officier dans son environnement professionnel futur, les conditions d'observation, identiques pour une promotion complète, permettent peut-être pour la seule fois de toute leur carrière, de **comparer un groupe significatif d'officiers à environnement constant**.

Les étapes de la carrière coïncideront le plus souvent avec des étapes de formation. A chaque étape est aussi associée une sélection. Formation et sélection ne sont donc pas étrangères. La formation initiale ne peut donc prédéterminer à elle seule tout le déroulement de la carrière. La sélection est continue.

---

<sup>1</sup> N. FOUILLEUL – *op. cit.*

## **B. SELECTION CONTINUE : DES INTENTIONS VERTUEUSES MAIS VIDEES DE LEUR CONTENU.**

A l'issue de la formation initiale, les jeunes officiers se retrouvent, toutes origines confondues, dans les unités pour y tenir leur premier emploi. C'est au cours de leur parcours professionnel qu'ils vont pouvoir être évalués, notés, comparés entre eux, afin de permettre à l'institution d'orienter et de sélectionner le plus efficacement possible les individus en vue d'exploiter au mieux les capacités individuelles de chaque officier. Or la première partie de carrière commune à tous les officiers des armes ne permet, au travers de la notation, que d'effectuer une hiérarchisation minimale des officiers entre eux. En outre, il s'avère que les critères et les outils employés au cours de ces premières années perdent leur efficacité et ne sont pas assez complets pour réorienter l'ensemble de la population et sélectionner les "hauts potentiels" dans des conditions optimales lorsque se présente la deuxième partie de carrière. La notation perd en effet de sa valeur et l'orientation des non brevetés est souvent ressentie comme un échec (sentiment d'exclusion), tendant à créer ou accroître la fracture entre les brevetés de l'enseignement militaire supérieur et les "autres".

### **1. Mobilité professionnelle et déroulement de carrière.**

On a vu précédemment que les étapes de la carrière coïncident le plus souvent avec le cursus scolaire.

Schématiquement et de manière globalement commune aux trois armées, on peut voir trois grandes périodes, qui coïncident approximativement aux grades détenus :

- première partie de carrière, orientée vers la conduite des hommes et des techniques, apportant une expérience de terrain, qui recouvre les quinze premières années et les grades d'officier subalterne ;
- deuxième partie de carrière, orientée vers les fonctions d'encadrement, de conduite de groupes et de projets, qui recouvre une deuxième quinzaine d'années, et les grades d'officier supérieur ;
- la dernière partie de carrière, à partir du grade de colonel ancien puis d'officier général, est consacrée aux grandes fonctions de direction.

Ces trois étapes commencent à l'issue de la formation initiale, de la formation d'état-major (CID) et enfin d'un cursus type CHEM/CHEAr.

Tout au long de sa vie professionnelle, un militaire change plusieurs fois de «cadre d'emploi». Ce cadre d'emploi se dessine suivant quelques caractéristiques majeures : une arme, un statut, un grade, une fonction. Au cours d'une carrière, un individu change plusieurs fois de régiment, peut être amené à exercer différents métiers, avec différentes responsabilités, et cette mobilité professionnelle interne est l'une des

exigences du statut militaire. Grades, âges, spécialités, diplômes et formations suivies, spécialités et brevets acquis, affectations et expérience des opérations extérieures, particularisent les parcours qui se jouent également beaucoup à travers les notations individuelles.

Même si elle favorise une remise en cause des capacités d'adaptation des individus, cette mobilité peut apparaître comme un handicap pour la sélection des officiers voire la cohésion des armées. A ce titre, modularité, interarmisation et interopérabilité posent le problème de la cohésion des ensembles qu'ils permettent d'agrèger. Le temps nécessaire à la cohésion devient alors une variable stratégique. La difficile compatibilité entre flexibilité, mobilité et spécialisation qui est actuellement recherchée dans l'armée pose alors problème.

## **2. La sélection continue ou « le choix le plus tard possible ».**

Le recrutement et la promotion internes sont la règle au sein des armées. Ce constat est vérifié également dans les armées étrangères : toutes insistent sur la nécessité de l'esprit de groupe, de l'homogénéisation des cultures et se refusent par conséquent au recrutement d'éléments « allogènes » aux différents niveaux de responsabilité ; à l'inverse des entreprises civiles qui recherchent avant tout la performance individuelle et pratiquent la chasse aux talents.

La sélection, à l'inverse de la cohésion, s'opère sur un groupe homogène (des officiers) à l'intérieur duquel il s'agit de hiérarchiser puis de choisir. Il est souvent simple et donc commode de distinguer les officiers au travers du critère objectif d'appartenance à un sous-groupe, comme le statut (ORSA, issu du rang, ...). Cette méthode est contestable mais semble « traditionnellement » ou culturellement assez bien acceptée. Elle permet de repousser le choix jusqu'au moment où un seul groupe subsiste : ainsi, les officiers issus du rang, ORSA, constituent majoritairement la base de la pyramide des officiers subalternes et permettent aux officiers de recrutement direct de franchir sans trop de dommages les premières étapes de la sélection (promotion au grade d'officier supérieur).

Lorsqu'il s'agit de choisir à l'intérieur du sous-groupe restant, le problème est plus délicat.

La seule étape réellement discriminante est l'accès au CID. On l'a vu, cette sélection par le concours est typiquement française : les armées étrangères, espagnole, allemande ou britannique, procèdent majoritairement par une sélection sur dossiers et par l'intermédiaire d'entretiens<sup>1</sup>. il n'est alors guère étonnant que la réussite à ce niveau reproduise les résultats du recrutement en privilégiant ceux qui ont déjà réussi le concours de Saint-Cyr.

---

<sup>1</sup> cf annexe.

La sélection est permanente mais ne s'exprime que rarement à partir de critères objectifs de performance.

- L'âge est un critère non avoué mais admis et associé au potentiel de l'individu, même s'il est parfois remis en cause de façon curieuse : s'il n'est pas porteur d'être trop âgé, il n'est pas bon non plus d'être trop jeune. Les contraintes liées aux limites d'âge statutaires dans les grades (mais dans les fonctions ?) et au maintien d'une pyramide des âges équilibrée sont un élément d'explication réel mais qui n'est pas forcément satisfaisant.
- Le classement de sortie de l'école de formation est frustrant car les critères sont souvent perçus comme assez éloignés des qualités requises « sur le terrain ».
- La notation annuelle évalue l'adaptation et la progression du jeune officier.

Cette première partie de carrière se passe donc généralement sans grande surprise pour l'individu ou pour son groupe, si bien que **la cohésion basée sur l'appartenance à son école est souvent forte.**

Celle-ci diminue ou évolue progressivement lorsque l'activité professionnelle et les responsabilités accrues font découvrir au jeune officier la réalité de son engagement, les autres composantes de son armée et la diversité des fonctions occupées.

Le concours pour l'accès à l'enseignement militaire supérieur est, on l'a vu, un outil de sélection qui globalement confirme les choix initiaux tout en conditionnant la suite de la carrière et l'identification du vivier de hauts potentiels. Cette étape décisive intervient au terme d'une quinzaine d'années pendant laquelle la sélection était inexistante. Mais ce n'est pas tant la brutalité de la survenue du goulet d'étranglement qui suscite les réticences des futurs candidats que les modalités de préparation et d'arrivée au concours.

### 3. Notation, avancement : les effets pervers du non-dit.

Le système de notation emporte l'adhésion de hauts responsables<sup>1</sup>. Jusqu'au temps de commandement d'une unité élémentaire, le jeune officier peut efficacement être jugé et apprécié en tant que cadre de contact. Cette période permet d'effectuer une première hiérarchisation entre les officiers. Ce système fonctionne aujourd'hui assez bien même s'il a perdu beaucoup de son pouvoir discriminant : s'il permet de gérer les officiers, il ne permet pas ou plus de les discriminer sur des critères qualitatifs objectifs. En l'absence de ces derniers, le bigramme (nomination au grade supérieur / année de naissance) prend toute son importance.

---

<sup>1</sup> « La notation s'effectue actuellement dans de très bonnes conditions d'objectivité jusqu'à un certain niveau. Un chef de corps, par exemple, dispose pour évaluer un capitaine de l'appréciation de ses officiers supérieurs, seconds et chefs de service, mais également des informations remontant des subordonnés de ce capitaine. Le nombre des supérieurs consultés pour la notation d'un officier général est nécessairement beaucoup plus restreint, et l'objectivité en souffre sûrement, mais il faut convenir qu'après trente ans de services on est bien connus de ses chefs et qu'en outre l'avancement des officiers généraux aux postes les plus élevés respecte des critères où la notation n'a plus guère de rôle à jouer. Mais au niveau des officiers supérieur, mon observation me semble pertinente. » Général de LA PRESLE - colloque cité.

Pour la deuxième partie de la carrière, il en va différemment. La feuille de notation telle qu'elle est conçue pendant la première partie de carrière n'est plus adaptée pour rendre compte efficacement de la diversité des parcours professionnels. D'une part, elle ne permet plus d'opérer une véritable discrimination entre les officiers, en particulier dans le domaine des aptitudes individuelles ("toutes les croix sont à gauche"); d'autre part, elle n'est pas assez exhaustive pour permettre une réorientation efficace et poursuivre une sélection rigoureuse des futures élites.

Dans l'armée de terre, contrairement à la Marine nationale par exemple, une gestion d'influence assez sociale domine fortement les processus et modalités d'avancement : la promotion des officiers intervient en effet assez tard et pour peu de temps. Chacun peut ainsi envisager une fin de carrière attrayante. Dans l'armée de terre, il y a peu de jeunes chefs ou de chefs ayant une longue expérience au niveau dirigeant. En l'occurrence le souci de cohésion peut nuire à l'émergence et à l'identification des talents donc à l'efficacité.

L'absence de critères et de règles connus de tous est souvent source d'un fort sentiment d'exclusion pour l'officier non sélectionné. La légitimité des responsables distingués pourrait paraître parfois suspecte<sup>1</sup>.

La transparence passe inévitablement par une meilleure identification des postes, des filières et des compétences.

Cette recherche d'objectivité doit également permettre de limiter les effets pervers de la cooptation. Si le fait de chercher à s'attacher les services d'un officier dont on connaît les compétences et que l'on sait pouvoir s'intégrer aisément au sein d'une équipe n'est pas condamnable en soi, les dérives de ces procédés mènent trop souvent à des abus et à la recherche de rentes de situation peu en rapport avec la compétence réelle requise pour tel ou tel poste. Le poids des "chapelles" est encore très fort dans notre institution. Des limites et des contre-pouvoirs doivent impérativement être mis en place pour donner à tout le monde des chances équivalentes.

---

<sup>1</sup> « Les règles d'avancement de grade assez particulières mises en place en 1975 (dispositif des créneaux) avaient pour objet de constituer un mode de sélection « par le haut » des plus jeunes et des meilleurs officiers des armes. [...] Dans les faits, le dispositif n'a pas été utilisé autant qu'il le permettait car les armées n'ont pas souhaité qu'une accélération trop marquée de la carrière d'une catégorie d'officiers n'entraîne la décélération de celle des autres. »

« Jusqu'au grade de colonel, il n'y a pas de sélection mais une simple « décantation ». [...] Le résultat de cette politique est que les officiers les plus brillants ne sont pas promus très jeunes. [...] La sélection est donc tardive. Les conséquences de cette situation sont donc triples :

- l'âge auquel les plus brillants commencent à exercer d'importantes responsabilités est décalé de 5 à 10 ans non seulement par rapport à celui des cadres de niveau comparable extérieurs à l'administration, mais encore à celui des directeurs d'administration centrale avec lesquels les officiers généraux sont en relation ;
- ce fait, conjugué aux limites d'âge basses et à la nécessité de donner une expérience diversifiée à « l'élite de l'élite », conduit à des passages rapides dans des emplois qui exigeraient plutôt une certaine permanence ;
- la situation matérielle des meilleurs officiers est celle qui souffre le plus des comparaisons avec les salaires du secteur privé auxquels leurs qualités auraient permis de prétendre. » Contrôleur général des armées BLANC – colloque cité.

*« Tout le monde s'accorde à reconnaître que [l'avancement] ne doit pas concéder plus qu'il n'est nécessaire aux contraintes mécaniques de la gestion afin de permettre réellement de distinguer au plus vite les meilleurs, tant il est vrai qu'il vaut mieux que les emplois de haut niveau soient tenus longtemps par les meilleurs, plutôt que peu de temps par tout le monde.*

*Mais la précarité de la sélection des élites de haut niveau trouve ses limites dans le temps nécessaire à une évaluation rigoureuse des individus à l'épreuve des faits, ainsi que dans les contraintes techniques : sous enveloppe de postes budgétaires inchangée et en l'absence de possibilités valorisantes de réorientation provisoire ou définitive de nos chefs militaires, la promotion rapide de quelques brillants officiers retarde notablement celle d'un beaucoup plus grand nombre de leurs homologues d'une qualité à peine moindre qu'il serait extrêmement néfaste de démotiver. Il y a donc là aussi un équilibre très délicat à définir entre les intérêts de l'institution et ceux de ses élites. »<sup>1</sup>*

La sélection des élites mérite justement une étude particulière.

## **C. LA SELECTION DES ELITES OU LA REPRODUCTION DU MODELE.**

Objectif ultime de la démarche, la sélection des élites justifie une réflexion spécifique. Les hauts potentiels et les futurs dirigeants de l'armée de terre doivent garantir la performance de cette dernière. Le choix de ces officiers appelés aux plus hautes destinées est donc particulièrement sensible et, actuellement, n'est pas sans poser problème.

### **1. Nécessité des élites, quels critères ?**

*« Mais nos élites militaires, et ceci est plus nouveau, doivent aussi maîtriser tous les ressorts d'un monde de plus en plus complexe, et ajouter aux caractéristiques traditionnelles des chefs militaires, une ouverture accrue aux réalités interarmées et interalliées comme aux données économiques, sociologiques et politiques de la société qu'elles ont pour vocation de défendre. »<sup>2</sup>*

La sélection des élites militaires ne peut reposer uniquement sur les seuls critères de connaissances techniques ou de mesure de performance. D'autres aspects doivent être pris en compte comme la motivation et la capacité d'adaptation.

Les élites actuelles doivent satisfaire à tous les critères qui ont permis le choix de leurs prédécesseurs (*« car la nature humaine et l'art de la guerre n'ont pas*

---

<sup>1</sup> Général de LA PRESLE - colloque cité.

<sup>2</sup> Général de LA PRESLE - colloque cité.

*fondamentalement changé*») mais aussi à des nouveaux critères adaptés aux changements majeurs actuels (rapports aux domaines technique, économique et politique).

*« Il ne s'agit pas tant d'une élite que de plusieurs élites. [...] Le chef traditionnel est appelé non pas à s'effacer mais à cohabiter avec des pairs exerçant des fonctions plus spécialisées. »*

*« Tous doivent être doués de ce qu'on pourrait appeler un tronc commun de capacités [celles du commandant d'unité] auxquelles s'ajoutent de nouveaux savoir-faire prenant en compte les éléments du changement... »<sup>1</sup>*

On peut alors supposer que les aptitudes opérationnelles doivent être évaluées essentiellement en première partie de carrière, la deuxième faisant apparaître des critères plus politico-stratégiques et environnementaux.

Le haut potentiel militaire est un officier qui n'a pas encore atteint les limites de ses performances et qui montre les aptitudes à tenir les postes à haute responsabilité. Lorsqu'il occupera ces fonctions, il sera un haut dirigeant, son potentiel étant alors validé. S'il est pressenti pour progresser encore vers des responsabilités plus importantes, il est de nouveau un haut potentiel car il n'a pas atteint le sommet de ses capacités.

Une étude récente<sup>2</sup> a déterminé que les postes de haute responsabilité concernaient, dans le cadre des armées, soit les fonctions stratégiques ou de direction, soit, de façon plus extensive, les postes qualifiants qui permettent d'occuper les postes de direction. Les "hauts potentiels" sont donc destinés à exercer des fonctions managériales et à occuper des postes de direction à responsabilités stratégiques, c'est à dire des fonctions qui peuvent avoir une influence déterminante sur l'avenir.

## 2. Les élites militaires, analyse critique

La détection des hauts potentiels et la sélection des hauts dirigeants au sein de ce vivier sont donc l'un des enjeux fondamentaux dans la recherche de la performance de l'armée de terre. La légitimité des élites contribue à renforcer la cohésion de l'institution et à amplifier d'autant la performance. On ne naît pas "haut potentiel", on le devient une fois les talents détectés et une formation exigeante et adaptée inculquée. En outre, on n'est pas "haut potentiel" dans l'absolu, mais par rapport à un environnement donné et pour un projet précis. C'est dans ce cadre et avec ces règles qu'il nous semble que la sélection des élites pourra être optimisée.

La remise en cause des individus doit donc être permanente pour le bien de l'institution. Une telle perspective peut bousculer certaines conceptions des élites ou présumées telles. Une enquête récente de l'Observatoire des dirigeants auprès d'une soixantaine de hauts potentiels militaires, auditeurs ou anciens auditeurs du CHEM, montre que les élites militaires ont tendance à reproduire des schémas de pensée

---

<sup>1</sup> *Idem.*

<sup>2</sup> EPO n° B 08 – CID 6° promotion (1998-1999) – "Évaluation, sélection et gestion des hauts potentiels dans les armées".

identiques aux conceptions existantes même si elles déplorent l'imperfection de ces dernières<sup>1</sup>.

Les officiers interrogés déclarent être conscients d'être les futurs responsables des changements de l'institution militaire. Les haut potentiels interrogés ont une vision de la gestion des carrières encore très traditionnelle : si le rang de sortie d'école, le succès aux concours, le système de notation qui « rebat peu les cartes », l'importance du bigramme et la cooptation comme moteur de la sélection sont reconnus sclérosants, aucune solution alternative n'est proposée.

En fait, les carrières traditionnelles apparaissent difficilement remises en cause, d'autant plus qu'elles sont gérées par les directions du personnel. Cela explique sans doute le faible taux de carrières atypiques.

Le système de valeur des élites interrogées renforce ce relatif conformisme, et accentue parfois la gêne des dirigeants à l'égard de leurs homologues civils : tous déplorent l'absence totale de culture de débat dans l'institution, absence et culte du silence qui les mettent souvent en défaut, malgré leur ancienneté et leur expérience, vis-à-vis des jeunes énarques des cabinets. Il leur est alors difficile de faire valoir la spécificité ressentie et revendiquée du métier (légitimité nationale par le rapport avec la mort, gratuité de l'engagement individuel, vertu de l'obéissance...).

L'accès tardif aux postes de responsabilité accroît le clivage avec les dirigeants civils. Ceux-ci accèdent à ces fonctions beaucoup plus tôt accumulant une expérience de haut niveau sur une durée inaccessible aux militaires. La mobilité importante de ces derniers stérilise la compétence en l'empêchant de se développer, de même qu'une rotation trop rapide des personnels empêche également une bonne capitalisation des savoirs et savoir-faire. Le « nomadisme professionnel » permet difficilement de créer en gestion des ressources humaines les conditions d'une stratégie de construction des compétences. Le risque est grand de provoquer à la fois une perte de compétence individuelle et donc un abaissement de la performance collective.

Il apparaît donc nettement que l'âge, donc la capacité à durer quelques années dans un poste d'officier général, est sans doute un critère très objectif mais pas pertinent en tant que discriminatoire déterminant. Certes, comme nous l'avons vu plus haut, le statut des militaires impose un certain nombre de limitations sur le rythme d'avancement, les soldes et le maintien des officiers de carrière dans l'institution jusqu'à leur limite d'âge. Mais il semble que certaines règles de gestion interne (suppression des "tranches 1" pour le passage au grade de colonel ou de commandant par exemple) accentuent ce phénomène déjà pénalisant.

La sélection des officiers apparaît comme une nécessité impérieuse et évidente si l'armée de terre vise des objectifs de performance optimale. Si ses modalités sont au cœur de la réflexion des décideurs, c'est bien qu'elles posent problème. L'armée de terre, jusqu'à présent, a privilégié la cohésion de ses membres pour des raisons

---

<sup>1</sup> Premières rencontres du C2SD, « *Sciences sociales et défense* », 15 mars 2000.

souvent légitimes mais pas toujours pertinentes et parfois sclérosantes au regard des objectifs fixés : parce que le mot « sélection » peut être synonyme d'exclusion dans l'esprit des postulants et parfois des décideurs, cette sélection est mal effectuée. Parce qu'elle est mal effectuée, tardive, parce que la discrimination entre les compétences et le potentiel est mal faite, parce que les critères de choix sont obscurs, ce sentiment d'exclusion est aggravé, la cohésion est mise à mal et la performance insatisfaisante.

Pourtant, à l'évidence, le socle apparaît sain et solide : malgré la manifestation d'un esprit critique somme toute assez français, nos chefs sont reconnus et acceptés. Les mesures à prendre pour améliorer le système procèdent davantage de la correction que de la révolution. Même si, parfois, le processus de changement doit bousculer des habitudes très culturelles.

### **III. PISTES EXPLORATOIRES.**

S'il a, jusqu'alors, fonctionné de manière relativement satisfaisante, le système de sélection des officiers doit désormais s'adapter aux évolutions récentes et profondes de la société.

Si en matière de gestion des ressources humaines le zéro défaut semble utopique, des voies exploratoires doivent impérativement être creusées.

Cette recherche doit respecter des principes généraux. Les principales pistes de réflexion portent sur le recrutement et la formation, l'accompagnement systématique de la sélection par l'orientation (c'est indispensable), et enfin l'optimisation des outils de management.

#### **A. DES PRINCIPES GENERAUX A NE PAS OUBLIER.**

##### **1. L'appréhension des problèmes de cohésion, de sélection et de performance doit être globale.**

*« Tout ce qui concerne les officiers doit faire l'objet d'une étude, d'une approche globales. Car tout se tient, que ce soit la sélection, le recrutement, la formation, l'avancement, et même la reconversion. Donc l'approche doit être globale et dans cette approche globale on doit s'efforcer en permanence de respecter trois exigences »<sup>1</sup>.* Ces trois exigences sont les suivantes :

- celle de l'institution : satisfaction des emplois et maintien des valeurs morales, que sont le désintéressement, le dévouement, la compétence des militaires. *L'âme de l'institution* est faite des valeurs morales et de la personnalité de ses hommes.
- celle de l'individu, qui réclame de devenir compétent, d'être utilisé dans sa ou ses compétences, d'être reconnu et apprécié.
- celle de l'environnement politique, économique et social.

Dès lors, sélection, cohésion et performance ne seraient pas forcément antinomiques, au contraire. L'association des compétences individuelles (domaine de la sélection) aux compétences collectives de l'organisation (« core competencies » des entreprises, domaine de la cohésion) crée la performance.

##### **2. Eviter les dangers de la technocratie, du conformisme ou d'une concurrence outrancière.**

La volonté de normer absolument les principes de gestion, les modalités sélection, peut produire les effets contraires aux objectifs visés : au lieu de faire émerger les talents utiles à l'institution, elle peut provoquer un cantonnement dans un conformisme de

---

<sup>1</sup> Amiral CALMON - *colloque cité.*

mauvais aloi, un carriérisme gestionnaire. La « capacité d’oser »<sup>1</sup>, si elle a survécu à la formation, est mise sous le boisseau dès l’insertion dans la vie professionnelle car les structures ne s’y prêtent guère ; elles prédisposent plutôt au conformisme. Plus que jamais l’armée aura besoin de cadres dirigeants capables de décider une véritable rupture, lorsqu’elle est nécessaire, et la mettre en œuvre. Or, quand le jugement est vacillant et le projet incertain, le conservatisme apparaît souvent comme la meilleure protection.

Ou, excès inverse, les règles de gestion étant établies et connues, le déclenchement d’une concurrence acharnée peut réduire à néant toute cohésion, toute adhésion au projet et, à terme, grever la performance globale. Un individualisme effréné, s’il peut être facteur d’efficacité immédiate, semble être pernicieux à terme.

### 3. Le management au service du commandement.

Il convient de rappeler quelques critères admis du « bon » commandement, la règle des 4 C :

- clarté : du discours, des directives, de la politique de gestion,
- cohérence : des décisions prises, dans le temps et entre les officiers (logique et équité),
- courage : des chefs, des décideurs, qui doivent choisir et convaincre, et ne pas différer des choix, ce qui peut entraîner incompréhension et frustration future,
- considération : vis à vis du personnel, en l’informant, en l’écoutant et prenant en compte ses contraintes ou ses souhaits.

Aujourd’hui peut-être plus qu’hier, la cohésion et l’adhésion ont besoin d’un **management humain**.

Les armées ont pour habitude de présenter l’homme au cœur de l’institution mais le dialogue n’est pas pour autant acquis. Auparavant, la cohésion et l’adhésion naturelles du militaire évitaient peut-être certaines questions embarrassantes.

Aujourd’hui, les recours se multiplient. Le militaire est d’abord un individu qui veut comprendre. Le besoin d’explication engendre la nécessité de transparence et d’objectivité.

Globalité de l’approche, réflexion sur les dérives potentielles, concertation et courage, ces principes étant posés, la modification du système de sélection des officiers, au service de la performance en préservant la cohésion utile, peut être envisagée.

---

<sup>1</sup> M. TENZER, M. DELACROIX – *Les élites et la fin de la démocratie française* – Ed. Cerap.

## **B. UN EFFORT SUR LE RECRUTEMENT ET LA FORMATION**

L'effort initial doit porter sur le recrutement des officiers et leur formation.

### **1. Ouverture et sélection accrue au recrutement.**

L'expérience entreprise depuis plusieurs années aux Ecoles de Coëtquidan porte ses fruits. L'élargissement de l'accès à Saint-Cyr à différents concours et examens civils (facultés et grandes écoles) a permis de relever assez sensiblement le niveau des élèves au recrutement, améliorant ainsi globalement la performance sans pour autant nuire à la cohésion. L'expérience doit être poursuivie, sans toutefois succomber à la tentation qui consisterait à fermer le recrutement traditionnel des corniches au profit d'une ouverture exclusive au recrutement d'origine « civil ». La complémentarité entre les deux voies d'accès est réelle, constatée et proclamée par le haut commandement des Ecoles ; l'amalgame entre l'une et l'autre participe à l'enrichissement des élèves et à l'amélioration générale de la performance.

Toutefois l'ouverture du recrutement aux diplômés des facultés, ou aux candidats reçus aux différentes écoles d'ingénieurs et de commerce n'est pas sans risque : le nombre de démissionnaires en cours ou en fin de formation initiale est parfois élevé, et peut s'avérer préjudiciable en terme de gestion de la ressource. De fait, le nombre des Saint-Cyriens recrutés annuellement est calculé au plus juste. Le danger est donc pour l'institution de fournir d'importants efforts pour recruter le plus largement possible, puis de voir fondre des effectifs attirés par le secteur civil.

Or la démission d'un Saint-Cyrien peut paraître, au risque de paraître provocateur, comme la marque de la réussite d'une réforme profonde de l'Ecole entreprise en 1983. D'origines scolaires très variées les Saint-Cyriens d'aujourd'hui n'ont pas tous la même vocation ; d'extraction sociale plus diverse qu'autrefois, d'un niveau scolaire élevé, ils peuvent rentabiliser facilement leurs études en milieu civil. A l'instar de la situation britannique, dans l'optique d'une carrière courte (le mythe de l'officier à vie n'est plus tabou), une expérience limitée de vie militaire en guise de formation terminale (« finishing school »), expérience reconnue de direction des hommes, peut donner une bonne image de l'armée dans la classe dirigeante et contribuerait à accroître les échanges entre les sociétés civile et militaire.

Même si ces démissions peuvent paraître dans l'immédiat inquiétantes, l'institution doit éviter un écueil majeur : l'affadissement de l'instruction dispensée, en vue de préserver les effectifs. Il nous semble plutôt souhaitable de maintenir une formation initiale exigeante. Un jeune candidat ayant réussi le concours doit pouvoir s'apercevoir dès que possible qu'il fait fausse route. Il ne peut en effet être question de conserver volontairement dans nos rangs des individus qui ne se reconnaîtraient pas dans les valeurs et principes qui fondent l'outil militaire. A contrario, il doit également être possible pour l'institution de se séparer d'individus qui ne satisferaient pas à certaines exigences. Dans ce domaine, l'introduction d'une sélection psychologique et psychotechnique dans les premiers mois de formation nous semble judicieuse.

En définitive, il apparaît que l'institution militaire doit admettre que le système actuel de formation initiale des officiers saint-cyriens impose de relever un nouveau défi : un recrutement ouvert et une formation de qualité génèrent une perte sensible d'effectifs qu'il faut accepter comme la preuve du succès, en prenant par ailleurs les mesures de gestion qui s'imposent.

A cette condition, l'armée de terre sera effectivement en mesure de constituer annuellement un vivier de cadres de haut niveau, sur lesquels elle pourra compter avec certitude quand le moment sera venu de sélectionner parmi eux les futurs « hauts potentiels » dont elle a besoin.

## **2. L'expérience initiale du commandement, un préalable indispensable et légitime.**

On l'a vu, la légitimité des chefs est l'un des facteurs fondateurs de l'adhésion des militaires à l'institution. S'il peut être tentant de recruter des spécialistes ou des experts « sur étagère », voire leur conserver un statut civil, cette option n'est pas satisfaisante à la lumière de cet impératif de légitimité, du moins pour les fonctions de direction.

Le métier militaire conserve une spécificité que l'absence de menace directe aux frontières ou la sophistication accrue des systèmes d'armes n'altère pas. Le soldat confie toujours sa vie à ses chefs, s'apprête à prendre celle d'autrui, à donner la sienne, ou à exiger des autres qu'ils fassent de même. Ces droits et devoirs exorbitants singularisent la profession et constituent un fondement essentiel dans toute démarche visant à désigner des chefs qui, en définitive, sont toujours jugés par leurs subordonnés à l'aune de leurs capacités supposées à commander au combat.

Cette légitimité s'acquiert au contact de la réalité du commandement de la troupe, dans la période privilégiée d'une première partie de carrière à laquelle nul officier appelé à assumer d'importantes responsabilités ne doit pouvoir échapper, jusqu'au temps de commandement d'une unité élémentaire inclus.

Pour ces raisons, la création d'un grand corps de direction civil pour les hautes responsabilités, et même un recrutement latéral permettant à des cadres, qu'ils soient du secteur public ou privé, d'accéder aux postes à responsabilité des armées ne sont pas pertinents.

De fait, la tentation d'assimiler l'armée à une entreprise et la soumettre à des règles de gestion similaires, si elle est compréhensible en temps de paix, serait pernicieuse. L'activité de commandement est comparable à celle du management, mais n'est pas identique : il reste indispensable de créer une expérience professionnelle commune à tous les niveaux de la hiérarchie militaire, forgée sur le terrain, grâce aux efforts et aux risques partagés dans la durée. Seule cette indispensable précaution peut permettre de passer, sans adaptation particulière, du temps de paix au temps de guerre.

Il ne peut donc être question de faire le sacrifice d'une formation initiale centrée sur l'apprentissage opérationnel, elle-même suivie d'une nécessaire confrontation à la réalité du commandement de la troupe. Ce préalable répond aux exigences d'un métier

où le facteur humain est déterminant, et constitue la première garantie de préservation de l'indispensable cohésion.

Une expérience initiale au contact des réalités humaines et opérationnelles du métier constitue également le meilleur moyen d'affiner une sélection initiale subjective et théorique. En effet, la dizaine d'années succédant à la formation de base d'un officier du recrutement direct ou semi-direct est suffisamment riche et variée pour permettre de déterminer objectivement les goûts autant que les capacités d'un individu. Si ces prédispositions sont intelligemment prises en compte, une chance unique s'offre de rentabiliser au mieux les capacités avérées - et non plus supposées - de chacun.

Pour ces raisons, la confrontation à la réalité avant toute orientation, ou toute sélection de « hauts potentiels », nous apparaît indispensable. Il en va de la cohésion d'une institution bâtie avant tout pour être employée dans des conditions extrêmes où les décisions des uns engagent – sans discussion possible - la vie des autres.

S'il n'est donc pas souhaitable de modifier sensiblement le premier temps de la carrière, c'est bien en amont et en aval de celui-ci que doivent être prises les décisions qui permettront d'améliorer le système de sélection des élites, en préservant la cohésion de l'institution.

### **C. SELECTION-ORIENTATION, LE CŒUR DU SYSTEME**

Il s'agit de choisir sans exclure, de détecter (sélectionner) les individus et à travers eux leurs compétences pour que celles-ci servent dans la fonction occupée (construction d'un référentiel de compétences).

La sélection se fonde sur une projection dans l'avenir. Elle se base évidemment sur le présent et le passé qu'elle évalue en termes de résultats obtenus.

Aussi la sélection doit-elle être accompagnée d'une gestion appropriée qui reconnaît à chacun sa valeur et son utilité du moment, et l'emploie selon ses capacités réelles et actuelles. Elle doit être l'occasion d'une orientation de carrière, fondée sur l'explication et la concertation. En premier lieu, l'objectif de la sélection doit être rappelé afin de diminuer le ressentiment d'un officier qui rend et a rendu de bons services, reconnus par l'institution, mais qui ne sera pas sélectionné en tant que futur dirigeant : la sélection distingue parmi un ensemble de pairs ceux qui, potentiellement, peuvent occuper à l'avenir des postes de responsabilité croissante.

**L'orientation optimise le processus de sélection** : au déroulement vertical de la carrière des officiers peut s'adjoindre un cheminement parallèle. En provenance d'un ensemble initial, l'officier peut alors modifier sa trajectoire pour rejoindre un autre ensemble.

Cette deuxième dimension est nécessaire pour utiliser au mieux les compétences de chacun, afin de servir l'institution et de satisfaire au mieux les attentes des intéressés.

Cela doit permettre de maintenir la performance recherchée, l'adhésion à l'institution, sans nuire à une cohésion de groupe.

La sélection n'est pas un facteur de décohésion si ses modalités d'application tiennent compte de l'aspect humain autant que des contraintes de l'institution.

Il s'agira donc de rechercher une sélection-orientation qui satisfasse à la fois les deux objectifs.

## 1. Détection, identification des individus et des fonctions.

Dans une logique de gestion des ressources humaines, la mise en œuvre de moyens d'action suppose une connaissance précise des individus et des situations de travail qui composent l'organisation : démarche d'analyse des métiers et des emplois, avec l'établissement des référentiels de compétences associés ; démarches d'entretien, d'appréciation ou d'évaluation.

Aucune sélection ne peut être pertinente si elle ne se fonde pas sur un référentiel précis, objectif et mesurable. Ce référentiel doit être en conformité totale avec les objectifs réels et affichés de l'institution.

Il est nécessaire de penser en termes d'orientation, ce qui va au-delà de la simple sélection.

**La gestion prévisionnelle des emplois d'encadrement** doit être construite. Trop souvent les besoins sont définis quantitativement à partir d'une structure hiérarchique reconduite à l'identique.

Une définition des emplois et, pourquoi pas, la création d'un marché de l'emploi des cadres dirigeants garantiront une offre plus transparente et moins enfermée dans des quotas corporatistes, statutaires ou non.

Cette gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet en outre aux individus de participer plus directement à leur orientation<sup>1</sup>. Accompagnée par un dispositif de communication adapté sur les compétences requises pour le poste mais aussi sur les compétences individuelles que l'officier peut mettre en œuvre, elle est un moyen sûr d'impliquer plus directement chacun dans l'évolution de sa carrière. Plus à même de gagner l'adhésion des individus, elle est sans nul doute un réel gage de performance.

## 2. Sélectionner une minorité... mais orienter la totalité.

Il est indispensable de prendre en compte non seulement les besoins de l'institution, mais les aptitudes et aspirations des individus. A ce prix seront évités les écueils de la frustration et de l'exclusion, la possibilité étant offerte à chacun de se réaliser. La participation active des officiers à leur avenir doit enclencher un processus de « participation / coopération / adhésion / cohésion / performance » sans lequel une sélection n'aboutirait qu'à un rejet maladroit du plus grand nombre.

---

<sup>1</sup> Cf page suivante.

Le problème n'est pas tant l'orientation elle-même (tout officier, parfois à son corps défendant, est orienté) mais la façon d'orienter : le but est que les officiers puissent éventuellement choisir entre domaine d'emploi ou niveau d'emploi ; qu'ils soient acteurs de leur avenir, associés à son élaboration pour mieux en assumer les conséquences et les choix, et non plus passifs, subissant les désignations, imputant leurs « malheurs » à l'ignorance ou l'inadaptation de l'institution.

Dès lors, chacun comprendra mieux que l'on ne naît pas haut potentiel, mais qu'on le devient, à condition non seulement de le pouvoir mais de le vouloir. Seule une approche des responsabilités dites « managériales » représentatives des futurs hauts postes peut amener l'officier à prendre conscience de l'enjeu : devenir haut potentiel impose une remise en question profonde de la motivation, des sacrifices que l'on est prêt à consentir, des certitudes sur ses capacités. Cette remise en question par l'individu et par l'institution doit pouvoir se manifester à tout moment : la valeur d'un système de sélection tient dans sa réversibilité.

Pour que l'officier soit acteur de sa carrière, encore faut-il que les postes et les possibilités d'emploi, ainsi que les conséquences de ses choix, soient clairement définis. On l'a déjà souligné, des efforts pour caractériser les postes sont en cours dans les armées (les postes clés de la Marine nationale<sup>1</sup>), comme dans le civil (les « generic jobs » chez Saint-Gobain) et permettent d'identifier des parcours de carrière. Des référentiels de compétences permettant de se projeter dans l'avenir sont à établir.

Chaque carrière serait un parcours permettant d'acquérir des qualifications et garantirait aussi une progression, soit un approfondissement, soit un élargissement des compétences, ce qui semble nécessaire pour que chaque officier continue à trouver un intérêt à son métier.

L'analyse de la dynamique du mouvement permettrait à l'individu de se projeter dans son avenir et à l'armée de détecter sans déterminisme les futurs cadres « dirigeants » parmi les officiers montrant une volonté et les capacités d'acquérir rapidement des compétences diverses nécessaires aux plus « hauts » postes de responsabilité.

A défaut de sélection, tous les officiers doivent donc être orientés avec soin, dans un but de performance et de préservation de la cohésion. Cette orientation ne doit pas ou plus se réduire à une formalité fastidieuse pour le gestionnaire et l'orienté, mais un véritable travail de mise en adéquation d'une ressource encore utile et d'un besoin. L'École d'état-major constitue sans nul doute le lieu privilégié de cette transition, pour l'armée de terre. L'objectif est bien qu'à la sortie de cette école, la totalité d'une génération de capitaines soit orientée vers un deuxième objectif de carrière, qui permettra pour les uns d'envisager l'accès à l'enseignement militaire supérieur et pour les autres une spécialisation dans un domaine précis. Toute la difficulté consiste ici à rendre efficace et donc crédible le système d'orientation-sélection. Celui-ci doit, à

---

<sup>1</sup> Cf annexe.

notre sens, accorder une valeur non négligeable aux goûts des intéressés, afin que leurs capacités soient exploitées au mieux. Parallèlement, le développement d'un « assessment center » ou d'une structure d'évaluation objective à Compiègne nous semble judicieux pour affiner un choix parmi les stagiaires reconnus aptes à suivre l'enseignement militaire supérieur, et aider à déterminer parmi eux ceux qui constitueront le vivier des « hauts potentiels ».

Si la cohésion comme l'adhésion du groupe à l'institution, dépendent de la bonne compréhension de la politique suivie, toute modification de cette politique peut être grave de conséquences et suppose donc une réflexion préalable approfondie..

**Le choix des chefs militaires est donc une préoccupation légitime lorsqu'on recherche l'efficacité de l'institution.**

La sélection aura donc pour **but ultime** de trouver les futurs « hauts potentiels », aptes à faire les bons choix, à les faire partager et appliquer. Le **but principal** étant de placer l'officier idoine dans la fonction requise.

Pour autant, le dispositif de sélection ainsi décrit nous semble pouvoir être encore complété par quelques mesures périphériques, qui n'altéreraient pas la cohésion du corps des officiers, mais seraient au contraire susceptibles d'augmenter la motivation de ses membres.

Ces mesures concernent l'optimisation des outils de management des ressources humaines.

## ***D. GESTION, MANAGEMENT ET EVALUATION DES RH.***

L'accompagnement « managérial » de l'amélioration d'une politique de sélection des officiers est possible.

Dans cette perspective, le système de notation des officiers de l'armée de terre est nettement perfectible. De même, la conduite des parcours de carrière doit être menée en prenant réellement en considération ceux qui pourraient se sentir exclus : la gestion dynamique « des carrières différenciée par les compétences »<sup>1</sup> est une solution intéressante et motivante. Enfin, l'évaluation est l'un des outils incontournables du changement à mener.

### **1. Pour une amélioration du système de notation.**

La notation constitue le moyen essentiel de la détection des officiers possédant un certain potentiel.

---

<sup>1</sup> Colonel C. RAVIART – *Réflexions sur la sélection des officiers dans l'armée de terre* – Revue Défense Nationale.

Les modifications proposées à ce sujet dans l'étude particulière à option précédemment citée<sup>1</sup> semblent pertinentes. Il est utile à ce niveau de l'étude de les rappeler succinctement, abondées ou amendées. L'évaluation et sa traduction administrative qu'est la notation sont en effet le moyen privilégié de détecter sur le long terme les individus doués d'un certain potentiel. Encore faut-il pour cela que la partie réservée aux évaluations prospectives soit judicieusement conçue et utilisée, ce qui ne semble pas être le cas aujourd'hui.

L'appel aux appréciations d'autorités ou d'organismes autres que les premiers ou seconds noteurs et ayant eu l'occasion de porter un jugement ponctuel sur un individu, semble souhaitable. Cette mesure éviterait que l'évaluation du potentiel ne soit qu'une simple prise de position du premier noteur au moment de la notation annuelle, mais plutôt une appréciation à part entière, portée par différents intervenants, au besoin découplée de la notation elle-même. Cela permettrait de répondre en partie au besoin d'évaluation croisée qui semble faire ses preuves dans le monde civil.

Par ailleurs, la pratique traditionnelle de la Marine nationale, qui consiste à apprécier annuellement un officier sans que le premier noteur ait connaissance des avis ou des niveaux attribués précédemment, apparaît judicieuse. L'armée de terre pourrait adopter un système similaire, en limitant par exemple l'accès aux dossiers de notations aux seconds noteurs. Un tel système représenterait sans aucun doute l'avantage de contraindre le premier noteur à s'engager clairement sur les qualités et défauts d'un individu. Sur le long terme, la mise en relief des principaux traits d'une personnalité et de son potentiel réel, y gagnerait sans doute en crédibilité.

En outre, les bulletins de notation de l'armée de terre ne permettent guère de se prononcer effectivement et sérieusement sur le potentiel d'un officier. La Marine nationale et l'armée de l'air découplent nettement le bilan annuel des performances de l'individu et l'appréciation du notateur sur son potentiel. Une telle conception de l'évaluation des capacités des officiers est certainement plus dynamique et pertinente. On peut même envisager une dissociation dans le temps du bilan formel et de la projection dans l'avenir.

## **2. Mise en place de parcours qualifiants et à risques.**

La nécessité pour l'armée de disposer de véritables élites et de différencier nettement ses cadres de façon objective, dynamique et rapide conduit à envisager de façon plus pressante la mise en place de parcours qualifiants ou à risques.

Un rang de sortie d'école, une notation annuelle, une réussite à un concours, ne sont pas un gage infaillible de réussite mais restent des indications qu'il faut conserver sauf si les résultats ultérieurs les infirment.

Toutefois, si aucune assurance sur la progression de carrière ne doit jamais être totalement acquise, sans le risque de créer une rente de situation pour l'intéressé, il s'agit cependant de préparer le futur « haut potentiel » à le devenir. Le métier de cadre dirigeant dans l'armée comme dans des entreprises civiles nécessite une vue politico-

---

<sup>1</sup> Cf p. 24.

stratégique, une accoutumance aux enjeux financiers, ..., responsabilités assez éloignées des cursus techniques et tactiques.

Passer d'un niveau d'emploi à un autre peut se faire par de multiples trajets et dans des durées différentes. L'équilibre entre approfondissement et élargissement peut être difficile à trouver : la durée d'une affectation peut être courte (elle permet alors d'augmenter la connaissance de l'officier mais donne peu de retour pour l'institution) ; plus longue (elle permet de rentabiliser les compétences acquises précédemment par l'officier qui sert alors efficacement l'institution, mais la plus-value personnelle est plus faible).

L'institution doit identifier, sélectionner et former ses hauts potentiels en investissant beaucoup au début, quitte à prendre quelques risques dans la perspective d'un résultat certes plus tardif mais qui permettrait d'éviter de mauvais choix, aux conséquences potentiellement graves.

On pourrait alors imaginer des postes tests permettant de confirmer ou d'infirmer le potentiel, la résistance au stress, les capacités d'expression, de conceptualisation, de travail...

Un parcours qualifiant doit débuter assez tôt car la carrière militaire est courte et le lien grade-fonction donne au temps un caractère primordial : un poste ne peut s'occuper qu'à un moment donné de la carrière.

Un parcours qualifiant étant nécessaire, il requiert naturellement un certain déterminisme. La sélection est un processus continu mais ses résultats doivent être exploitables assez tôt.

De même, il est sans doute envisageable dans ces conditions d'accélérer sensiblement les carrières des officiers identifiés, dans le but non seulement de rajeunir l'accès aux postes de direction mais aussi pour accroître la stabilité des individus dans les fonctions clefs de l'institution. Il est, en revanche, sans doute nécessaire que ces parcours soient clairement définis et connus de tous, afin de limiter autant que possible spéculations et rivalités stériles : si elle s'engage dans la voie d'un certain élitisme, l'armée de terre doit le faire résolument et sans fausse pudeur. Un discours non seulement clair sur ce sujet délicat mais cohérent avec son application est sans doute la meilleure garantie pour faire admettre par tous les choix effectués et ainsi préserver une cohésion nécessaire, tout en améliorant la performance.

Pour cela, les officiers devraient être en mesure de pouvoir se situer individuellement, en permanence, par rapport à ce que leur demande l'institution : un outil d'auto-évaluation reste à bâtir. Véritable évolution, au moins culturelle, chaque officier doit être en mesure de se situer par rapport à des objectifs de performance, des compétences requises et des comportements attendus. En outre, des rendez-vous d'évaluation les plus objectifs possible, du type « assessment center », permettraient de valider des compétences pressenties pour sélectionner au CID les hauts potentiels repérés.

Pour autant, l'erreur de jugement mérite d'être envisagée. Un haut potentiel doit pouvoir rentrer dans le rang rapidement – mais sans préjudice – en cas de problème, et laisser sa place à un individu se révélant tardivement. Cette précaution élémentaire ne

peut qu'aider à faire accepter les décisions prises, notamment par ceux qu'elles n'auront pas concernés.

### **3. Les exclus ne doivent plus l'être.**

Un échec à un concours à 35 ans est plus difficile à accepter qu'à 20, surtout s'il marque un coup d'arrêt dans la carrière. Il peut dès lors s'apparenter à un échec professionnel très délicat à vivre, tant dans la vie privée qu'au travail. C'est pourquoi une meilleure prise en compte par l'institution des «échecs EMS2» constitue un élément de l'acceptation par tous des futurs « hauts potentiels ». Il ne fait guère de doute que la césure entre brevetés et non-brevetés, qu'elle soit réelle ou non, est ressentie par beaucoup comme menaçante, et ce d'autant plus que la réduction du format des armées réduit notablement les chances d'un non-breveté d'accéder à des postes de commandement ou de responsabilité du niveau chef de corps

De même, s'il s'avère judicieux d'offrir aux officiers non retenus pour un cursus EMS2 la possibilité d'acquérir une formation complémentaire en vue de préparer la seconde partie de carrière (diplôme technique), autant l'orientation parfois « sous contrainte » vers cette voie du DT des officiers ayant subi un échec à l'EMS2 nous apparaît malheureuse et doit évoluer vers une plus grande concertation. En tout état de cause, il importe de tenir compte des compétences acquises par un officier au cours de sa préparation et, si formation complémentaire il y a, de mettre en cohérence la scolarité et le futur parcours professionnel.

Cette amélioration du dialogue doit être la manifestation de la reconnaissance de l'institution envers un effort et un investissement substantiels de ses officiers : même s'ils ont échoué (car il s'agit bien d'un échec), ils n'ont pas forcément démerité.

### **4. Evaluation**

L'évaluation est la clé de voûte d'un système de détection global dans les entreprises, dont les composantes sont la description et la classification des fonctions, la mise en perspective de ces dernières avec les compétences requises, l'évaluation donc, et les plans de succession. Processus clairement défini qui complète l'appréciation annuelle des services rendus, cette évaluation est en outre l'occasion de porter un jugement croisé sur les capacités de l'individu. Par ailleurs, la sélection ne s'effectue pas uniquement dans l'optique pyramidale de remplacement des départs, mais aussi dans le but de tirer un meilleur parti des compétences existant dans l'organisation.

Il est donc nécessaire d'avoir la capacité de pouvoir porter un jugement multi-critères sur les officiers et la possibilité de leur offrir un déroulement de carrière alliant exigence de résultats et enrichissement professionnel.

Plusieurs techniques semblent convaincantes : les études de cas, les mises en situation simulées (ou « assessment centers»), les mises en situations réelles (immersion, missions ponctuelles...). Tous ont pour qualité essentielle leur caractère concret. Toutefois leur mise en œuvre peut s'avérer lourde, onéreuse donc problématique. Il

existe cependant des systèmes plus légers et adaptables comme les bilans ou les entretiens de repérages de compétences.

Certains, et non des moindres, vont encore plus loin : *« au risque de passer pour un dangereux idéaliste ..., je me demande si l'on ne pourrait pas envisager un jour et selon des modalités qui ne seront pas aisées à définir, de considérer l'appréciation portée par les pairs voire par les subordonnés de certains de ces officiers supérieurs qui se destinent à des fonctions d'un niveau élevé. Je tiens d'ailleurs à souligner que l'aspect provocateur d'une telle remarque est assez artificiel car il ne doit faire de doute pour personne que ce facteur est déjà, dans les faits, très largement pris en compte. »*, déclare le général de La Presle<sup>1</sup>.

Ce mode d'évaluation, dit à 360°, est utilisé dans certaines entreprises, et peut éventuellement être envisagé pour les armées. Toutefois, les esprits ne semblent pas encore prêts à un tel changement culturel et la démonstration de sa pertinence, comme de sa faisabilité technique, n'est pas réalisée. La perception qu'ont les subordonnés de leurs chefs reste, on l'a vu, capitale. Elle est un facteur qui doit être pris en compte, avec une acuité variable selon les postes, avant toute nomination. Toutefois, la formalisation de cette démarche présente à l'évidence un certain nombre de risques, non seulement pour la cohésion mais aussi simplement pour la discipline, qui doivent être mesurés avec sagesse.

En fait, la question soulevée par le général de la Presle montre qu'une certaine confusion règne dans le processus de sélection : pour certains, cette proposition est dangereuse et utopique, pour d'autres, elle est déjà appliquée dans les faits. Où est la vérité ? Cela contribue à renforcer le flou qui entoure les critères de sélection en général, de sélection des élites en particulier.

---

<sup>1</sup> Général de LA PRESLE – colloque cité.

## CONCLUSION

Si tant est qu'elle existe, la cohésion horizontale contribue peu à la performance de l'armée de terre. En revanche, la cohésion des équipes de travail, quel que soit leur niveau, est indissociablement liée à cette efficacité recherchée. Préalable ou conséquence, il est difficile de trancher : si la cohésion est créatrice de performance, cette dernière la renforce.

Si la cohésion **contribue** à la performance, il semble bien que la sélection doive la **garantir**. C'est donc à ce niveau que se situe le problème. A l'évidence, la sélection des officiers, dans l'armée de terre n'est pas pleinement satisfaisante. Certes, parmi le vivier (la masse ?) des cadres, l'institution trouvera toujours le meilleur de ses chefs mais les moyens mis en œuvre pour obtenir ce résultat sont nettement perfectibles. Toute amélioration est envisageable dès lors qu'elle respecte des principes généraux de clarté, d'objectivité et à partir du moment où elle suppose toujours des mesures d'accompagnement.

Cette étude n'est ni un catalogue de théories ni une compilation, mais la réflexion d'un groupe, aussi bien individuelle que collective. Réflexion fondée sur des concepts éprouvés et étayée par des constats vérifiés : il n'était en effet pas question de redécouvrir ce qui existe et est déjà connu.

Ce travail est à l'image du sujet proposé. Il a été réalisé par un groupe d'officiers **sélectionnés** (puisque'ils sont au CID), d'armées différentes, tant nationales qu'étrangère. La confrontation des idées, les longs débats sur la signification des mots ont montré **que la cohésion intrinsèque du corps des officiers est véritablement un mythe** : si les valeurs fondamentales semblent communes, les cultures sont différentes. En revanche, c'est cette différence, cette confrontation qui crée la dynamique de groupe, **la cohésion autour de l'objectif**, donc autour de la **performance** visée.

Cette étude pose certainement plus de questions qu'elle n'apporte de réponses. En fait, une question conditionne les autres : **que veut l'institution ?**

Veut-elle les meilleurs ? Alors, il s'agit de mettre en œuvre des moyens conséquents et attractifs, au risque d'exacerber des stratégies personnelles nuisibles à la cohésion globale.

L'institution se contente-t-elle d'un niveau minimal de compétence ? Le problème n'est plus alors de rechercher les meilleurs. Une vision plus sociale et égalitaire de la gestion des ressources humaines est alors envisageable, quitte à voir partir les individus *a priori* les plus performants, attirés par les sirènes de l'entreprise civile.

A l'évidence un équilibre est à trouver entre ces deux options. La complexité du contexte actuel exige des talents solides pour l'appréhender et la dominer. Ces talents doivent être reconnus à leur juste valeur. En revanche, la stabilité et la cohésion sont une force dans ce même environnement parfois instable et incertain. Une saine et juste orientation des officiers, qu'ils soient sélectionnés ou non, est un gage d'efficacité.

Une étude du Centre de recherche des écoles des Saint-Cyr Coëtquidan a montré qu'en jouant sur le concours d'admission, on pouvait sélectionner tel ou tel type d'officier : les scientifiques semblent appartenir globalement à la catégorie des « pragmatiques » et les « littéraires » (au sens large) à celle des « radicaux » (où les notions d'idéal prédominent). Il serait donc possible de piloter avec un certain succès le recrutement selon le profil souhaité. D'autres problèmes se poseraient sans doute alors...

Les critères de sélection sont en effet source de légitimité donc de cohésion et de performance. Adhésion et légitimité donnent sens à l'action. Les concepteurs et initiateurs de réformes doivent en permanence garder à l'esprit cet impératif de sens afin que leurs mesures ne tombent pas dans un travers, somme toute assez commun, l'instrumentalisation.

## BIBLIOGRAPHIE

- BERNOUX (Philippe). – La sociologie des organisations. – Paris : Seuil, 1985.
- CROZIER (Michel), FRIEDBERG (Erhard). – L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. – Paris : Seuil, 1981.
- DADOY (Mireille). – Les systèmes d'évaluation de la qualification du travail, pratique et idéologie. – Paris : Sociologie du travail, 1973.
- FOUILLEUL (Nicole), EFROS (Dominique). – Les unités de combat en intervention humanitaire : une activité de travail particulière. – Paris : Les documents du C2SD, 2000.
- FRANCFORT (Isabelle), OSTY (Florence), SAINSAULIEU (Renaud), UHADE (Marc). – Les mondes sociaux de l'entreprise. – Paris : Desclée de Brouwer, 1995.
- MINTZBERG (Henry). – Le pouvoir dans les organisations. – Paris : Editions d'Organisation, 1986.
- d'IRIBARNE (Philippe). – La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales. – Paris : Seuil, 1989.
- DONNADIEU (Gérard), DENIMAL (Philippe). – Classifications-qualifications, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences. – Paris : Liaisons sociales, 1991.
- GALAMBAUD (Bernard). – Des hommes à gérer : direction du personnel et gestion des ressources humaines. – Paris : Entreprise moderne d'Édition, 1993.
- LEVY-LEBOYER. – La gestion des compétences. – Paris : Editions d'Organisation, 1996.
- LOUART (Pierre). – Gestion des ressources humaines. – Paris : Editions Eyrolles, 1993.
- SULEIMAN (Ezra), MENDRAS (Henri). – Le recrutement des élites en Europe. – Paris : La Découverte, 1995.
- TENZER (M.), DELACROIX (M.). – Les élites et la fin de la démocratie française. – Paris : Cerap, 1992.
- Sélection et formation des élites militaires. – Actes du colloque du 20/01/93. Paris : A. Pédone.
- Enquête sur les officiers de l'armée de terre. – CRH, 1997.
- La réforme de la scolarité à Saint-Cyr ou la sélection des futures élites militaires. – GUILLAMO M., thèse de doctorat sciences politiques, 1997.
- Evaluation, sélection et gestion des hauts potentiels dans les armées. – CID, EPO B08, 1999.

- Directive relative aux comportements dans l'armée de terre. – EMAT, 28/06/99.
- Using core competencies to drive people strategy. – in : Best Practices, critical issues, 1998.
- Classifications, compétences, broadbanding, que choisir ? – Présentation du cabinet Arthur Andersen et compagnie, 07/01/99.
- Gestion prévisionnelle et sélection des élites. – Intervention de M. BATAL (directeur associé du cabinet INTERFACE) au CID, novembre 1999.

# ANNEXES

## ENTRETIENS AVEC LES OFFICIERS DE LIAISON ETRANGERS DE L'ECOLE MILITAIRE.

Ces entretiens ont été réalisés par le CBA GRISNIGT, de l'armée de terre néerlandaise.

### ALLEMAGNE

**Question 1** : Pourriez-vous m'expliquer votre système de sélection initiale des officiers ?

Envoi d'un dossier à un service pour le recrutement des candidats officier  
Invitation pour deux tiers des candidats. Cycle de trois jours dans un centre d'évaluation avec :  
Connaissances mathématiques, linguistique, histoire, etc. ;  
Physique ;  
Médicale ;  
Un entretien avec un psychologue et deux officiers (un officier subalterne et un officier supérieur) ;  
Jeux de rôle ;  
Tests de caractère afin de déterminer les capacités de commandement et de travail en équipe.

**Question 2** : Pourriez-vous m'expliquer la carrière d'un officier subalterne dans votre pays ?

Une formation initiale militaire de 15 mois (équivalent à St Cyr) ;  
L'université interarmées de Hambourg pendant 3 ans et demi ;  
Deux ans chef de section ;  
Deux ans capitaine de compagnie (commandant en second).

**Question 3** : Pourriez-vous m'expliquer votre système d'enseignement militaire après l'enseignement initial ?

L'université interarmées de Hambourg pendant 3 ans et demi ;  
Une formation militaire après les études civiles ;  
Le 'Stabsoffiziersgrundlehrgang' (équivalent à Compiègne) avec buts : passer à l'officier supérieur et concours pour l'enseignement supérieur ;

Environ 15 pour cent des officiers qui ont suivi le ‘Stabsoffiziergrundlehrgang’ vont suivre l’enseignement supérieur. Le reste doit suivre un stage de 4 mois des ‘travaux état-major’ (équivalent au CSEM).

**Question 4** : Pourriez-vous m’expliquer votre système de sélection des officiers pour l’accès à l’enseignement supérieur ?

Le dossier personnel du candidat contenant :  
les trois dernières notations ;  
le résultat du ‘Stabsoffiziersgrundlehrgang’ ;  
une notation sur les capacités / aptitude pour l’enseignement supérieur.  
Les besoins par arme / spécialité.  
Finalement une commission qui détermine l’accès à l’enseignement supérieur basé sur 1 et 2.

**Question 5** : Pourriez-vous m’expliquer la carrière en général d’un officier supérieur (non-breveté / non HP) ?

Il y a trois modèles concernant une carrière future des officiers non-brevetés.

I: Commandant de compagnie et puis des affectations dans l’arme souvent dans une région. (dernier grade : LCL ; 40 pour cent)

II: Affectations comme commandant dans des écoles d’application, EMAT, ministère, etc. (dernier grade LCL ; 40 pour cent)

III : Affectations de hautes responsabilités. (dernier grade : col ; 20 pour cent)

**Question 6** : Pourriez-vous m’expliquer la carrière en général d’un officier supérieur (breveté / HP) ?

Les officiers brevetés reçoivent des affectations de commandement et de hautes responsabilités. Il s’agit d’affectations, relativement, courtes. Les promotions dépendent des notations.

**Points de vue divers** :

Le système de sélection doit, en plusieurs étapes, évaluer les qualités humaines du candidat / officier. Notamment le recrutement initial demande une sélection dans ce domaine. Un système qui évalue seulement les capacités intellectuelles n’est plus moderne.

Un système qui n’évalue pas constamment les qualités humaines de tout personnel militaire aptes à commander, ne prend pas en compte les défis modernes.

## GRANDE-BRETAGNE

**Question 1** : Pourriez-vous m'expliquer votre système de sélection initiale des officiers ?

On ne doit pas oublier que 80 pour cent des candidats ont déjà un diplôme universitaire. La partie principale de sélection est un centre d'évaluation / appréciation d'une semaine. Les candidats officiers sont appréciés à leurs capacités de commandement et de travailler en équipe. Par exemple, on fait des jeux de rôle dans lesquels on doit travailler en groupe et chaque candidat officier est à son tour le leader.

**Question 2** : Pourriez-vous m'expliquer la carrière en général d'un officier subalterne dans votre pays ?

L'Académie royale militaire de Sandhurst (équivalent à St Cyr) dure 11 mois et est suivie de 16 semaines en école d'application. Le passage au grade de capitaine a lieu vers 30 ans. Par ailleurs, les aspirants officiers choisissent leur arme pendant la formation initiale.

**Question 3** : Pourriez-vous m'expliquer votre système d'enseignement militaire après l'enseignement initial ?

Après environ 4 ans, les capitaines vont à l'Army Junior Division (équivalent de l'EEM à Compiègne). Ce stage de 4 mois se compose de trois parties. La première partie est un période d'un mois avec enseignement scientifique et technique. La deuxième partie de deux mois est une préparation pour les travaux d'état-major jusqu'au niveau de la brigade. La troisième partie est une révision et un concours pour l'accès à l'enseignement militaire supérieur.

L'Army Junior Division est nécessaire pour être promu au grade de commandant (30 32) et pour un passage éventuel à l'enseignement militaire supérieur. Cet enseignement est le Joint services Command and Staff College (JCSC) (équivalent au CID). Ce stage dure un an. Ce collège est particulièrement important car il confère le statut d'officier de carrière, le contrat normal pour les officiers étant de cinq ans.

**Question 4** : Pourriez-vous m'expliquer votre système de sélection des officiers pour l'accès à l'enseignement supérieur ?

La sélection pour le JCSC se fait en fonction des notations, des besoins dans les régiments et du concours de l'Army Junior division. L'opinion des régiments et les notations sont les critères les plus importants.

**Question 5** : Pourriez-vous m'expliquer la carrière en général d'un officier supérieur (non-breveté / non HP) ?

Les possibilités pour un officier non-breveté sont différentes d'un officier breveté. Par exemple, un officier non-breveté doit remplir trois affectations dans le grade de commandant et obtenir une recommandation avant de pouvoir être promu lieutenant-colonel (de 37 à 47 ans). Un officier breveté doit remplir deux affectations avant de pouvoir être promu. La promotion au grade de colonel se passe de la même façon.

### **Points de vue divers :**

Il y a une grande différence de culture entre la France et la Grande Bretagne. En Angleterre, on travaille en groupe dès l'âge de 5 ans. L'esprit du groupe est déjà important à l'école maternelle. Chez nous, un certain niveau requis est plus important que le classement.

En France il y a deux choses qui ont toujours beaucoup d'influence : le classement et les différents concours. Cette attitude a (peut avoir) une influence négative à la cohésion.

Le système de sélection, pendant toute la carrière, doit donc donner une place importante aux capacités de commandement et de travail en équipe. C'est la raison pour laquelle nous donnons beaucoup d'attention dans les notations à l'esprit d'équipe.

## ESPAGNE

**Question 1** : Pourriez-vous m'expliquer votre système de sélection initiale des officiers ?

Pour devenir officier, il faut passer un concours interarmées. Le concours se compose de quatre parties : une partie physique, une partie médicale, une partie psychotechnique et deux examens (scientifique et linguistique).

Pendant la partie psychotechnique, on recherche si les candidats ont les aptitudes requises pour devenir officier. On regarde des aspects sociaux et les capacités à travailler en groupe.

Si possible le candidat est engagé dans l'armée de son choix.

**Question 2** : Pourriez-vous m'expliquer la carrière en général d'un officier subalterne dans votre pays ?

L'école initiale (équivalent à St Cyr) dure deux ans. Après cette école générale, le candidat officier choisit son arme. Ensuite, il y a deux ans à l'école d'application. Puis il rentre pour un an à l'école initiale.

Après la formation initiale, l'officier subalterne remplit environ quatre affectations ( de 2 à 3 ans) comme lieutenant et capitaine. Les promotions se passent conformément au classement de l'école initiale, par promotion.

Pendant cette période, il y a seulement des stages de perfectionnement spécifiques (TAP, opérations en montagne, des stages civils, logistique, transmissions, etc.).

**Question 3** : Pourriez-vous m'expliquer votre système d'enseignement militaire après l'enseignement initial ?

Le stage suivant, obligatoire, est le stage pour accéder au rang d'officier supérieur (équivalent à Compiègne). Ce stage se déroule environ 10 ans après l'école initiale. Il est suivi obligatoirement par toute la promotion de l'école initiale. Il se compose de deux parties : une partie dans la spécialité d'arme et une partie interarmes de trois mois. Sans ce stage on ne peut pas passer commandant.

A la fin du stage une commission spéciale évalue la promotion et fait un nouveau classement. La commission utilise : l'état de service, toutes les notations, le dossier scolaire (avec les résultats des stages), le dossier psychotechnique et, si nécessaire, des rapports des anciens chefs. La promotion au grade de commandant dépend de ce nouveau classement et des besoins.

La formation supérieure est divisée en deux parties : l'école de guerre pour l'armée de terre (équivalent au CSEM) et l'ESFAS (équivalent au CID).

L'école de guerre offre trois stages : un stage « logistique supérieure », un stage « renseignement supérieur », et un stage « interarmes ». Les stages durent six mois.

L'ESFAS dure un an. On est alors breveté supérieur d'état-major. L'ESFAS se déroule après l'école de guerre.

**Question 4 :** Pourriez-vous m'expliquer votre système de sélection des officiers pour l'accès à l'enseignement supérieur ?

L'accès à l'école de guerre dépend des résultats du stage d'officier supérieur et du classement. L'école est accessible pour environ 60 pour cent d'une promotion.

L'ESFAS est seulement accessible pour les officiers qui ont suivi le stage interarmes de l'école de guerre de l'armée de terre. L'accès dépend des résultats du stage pour officier supérieur, des résultats du stage interarmes de l'école de guerre de l'armée de terre, et bien sûr du classement.

**Question 5 :** Pourriez-vous m'expliquer la carrière en général d'un officier supérieur (non-breveté / non HP) ?

Les officiers non-brevetés ont, en théorie, les mêmes possibilités que les officiers brevetés. Cependant, le système de promotion dépend, en outre, des points qu'on peut obtenir. Par exemple : points pour décorations, points d'OPEX, etc. Les diplômes de l'école de guerre et, notamment le brevet de l'ESFAS donnent beaucoup de points. C'est pourquoi il est difficile pour les non-brevetés de monter haut et vite.

**Question 6 :** Pourriez-vous m'expliquer la carrière en général d'un officier supérieur (breveté / HP) ?

Une commission détermine le passage au grade de lieutenant-colonel. Cet avancement ne se passe pas par promotion mais en fonction des besoins. L'EMAT détermine les besoins. Ces besoins peuvent concerner plusieurs promotions. On évalue un nombre des officiers et pas une promotion.

La commission doit utiliser les mêmes critères que pour l'avancement au grade de commandant (états de service, notations, dossier scolaire (avec les résultats des stages), dossier psychotechnique et, si nécessaire, des rapports des anciens chefs) et des critères donnés par l'EMAT. Il a aussi le système mathématique des points (pour décorations, opérations, brevets, diplômes, etc.). La commission détermine quels officiers sont aptes, et fait un classement.

Le classement est divisé en trois parties. La première partie sera promue grâce au classement fait par la commission. La deuxième partie sera promue selon la promotion organique. La troisième partie ne passe pas.

Le système pour le passage au grade de colonel est identique. Le système pour la promotion au général est différent. On doit suivre un stage de trois mois à l'ESFAS pour devenir général. L'accès au stage dépend du classement et ne concerne qu'un pourcentage d'une promotion. La promotion au grade de général se passe par élection et pas par sélection. Le CEMAT et le conseil supérieur de l'armée de terre déterminent qui sera promu général. Bien sûr, après une nouvelle évaluation.

**Points de vue divers :**

La cohésion prend une place centrale dans l'armée espagnole et est donc très importante. Cependant, la cohésion n'est pas réglementée mais intégrée. Cela veut dire que chaque officier sait qu'il doit donner beaucoup d'attention à la cohésion de son unité (quel qu'en soit le niveau).

Dans notre système de sélection et de notation, les capacités de travailler en groupes prennent une place importante. L'attention pour la cohésion est donc intégrée dans notre système de sélection.

Les notations sont très minutieuses avec beaucoup d'attention pour les capacités de commandement, prestige et influence des subordonnés et travailler en équipe.

# **CARTE DES COMPETENCES ET DES POSTES CLES (MARINE NATIONALE).**

# **LES ENTREPRISES ET LA COMPETENCE : LE CABINET HAY.**

**L'ENJEU DE LA DEMARCHE COMPETENCES.**

# **LES ENTREPRISES ET LA COMPETENCE : LE CABINET HAY.**

**L'ELABORATION D'UN REFERENTIEL DE COMPETENCES (1/4).**

# **LES ENTREPRISES ET LA COMPETENCE : LE CABINET HAY.**

**L'ELABORATION D'UN REFERENTIEL DE COMPETENCES (2/4).**

## **LES ENTREPRISES ET LA COMPETENCE : LE CABINET HAY.**

**L'ELABORATION D'UN REFERENTIEL DE COMPETENCES (3/4).**

# **LES ENTREPRISES ET LA COMPETENCE : LE CABINET HAY.**

**L'ELABORATION D'UN REFERENTIEL DE COMPETENCES (4/4).**

# **LES ENTREPRISES ET LA COMPETENCE : LE CABINET HAY.**

## **L'ENTRETIEN INDIVIDUEL DE REPERAGE DES COMPETENCES.**

# **LES ENTREPRISES ET LA COMPETENCE : LE CABINET HAY.**

## **EXEMPLE DE CLASSIFICATION DES COMPETENCES (1/4).**

# **LES ENTREPRISES ET LA COMPETENCE : LE CABINET HAY.**

## **EXEMPLE DE CLASSIFICATION DES COMPETENCES (2/4).**

## **LES ENTREPRISES ET LA COMPETENCE : LE CABINET HAY.**

**EXEMPLE DE CLASSIFICATION DES COMPETENCES (3/4).**

## **LES ENTREPRISES ET LA COMPETENCE : LE CABINET HAY.**

**EXEMPLE DE CLASSIFICATION DES COMPETENCES (4/4).**