

L'actualité montre qu'une minorité agissante au sein de l'Éducation nationale refuse toute remise en question. Pourtant les résultats sont loin d'être à la hauteur de l'investissement du pays. Pourquoi ne pas s'inspirer des succès obtenus par la formation des armées. C'est ce que propose le général de corps d'armée (2S) Patrick ALABERGÈRE. Peut-il être entendu ?

Dans une société française pour le moins désorientée, en proie, selon certains, à une crise de l'autorité et des valeurs, il est souvent fait référence au rôle essentiel que doit jouer l'éducation de la jeunesse pour tenter de remettre à l'endroit ce qui peut l'être. Le système éducatif français reste dans la moyenne des pays de l'OCDE selon l'étude PISA 2018 [1] alors que la France investit bien plus que d'autres dans l'éducation nationale, notamment en termes de budget. Selon certains analystes, ce décalage s'explique pour partie, par des problèmes de fonctionnement, de pédagogie, voire même de valeurs.

Alors pourquoi ne pas regarder dans le domaine de la formation, des modèles qui fonctionnent et dans lesquels il est sans doute possible de venir chercher de bonnes pratiques pour avancer dans le bon sens.

Pour avoir bénéficié de l'excellence du système de formation de notre armée de Terre durant toute ma carrière, pour avoir commandé l'une de ses écoles, j'estime que la formation, telle qu'elle est pratiquée dans nos armées, est finalement un des modèles dont notre société peut utilement s'inspirer pour retrouver certaines valeurs indispensables à la construction de son avenir.

Un système de formation fondé sur des valeurs et une pédagogie valorisante qui se poursuit tout au long du parcours professionnel

Parmi les six valeurs clés, mises en avant par l'armée de Terre en 2019 (Mérite, Altruisme, Fraternité, Exigence, Dépassement, Équité), trois caractérisent tout particulièrement notre système de formation. Il s'agit du mérite, de l'équité et de l'exigence.

Le mérite, car chacun, s'il fait preuve de volonté et de détermination, peut progresser au sein de l'institution. Encore faut-il en avoir la volonté et travailler pour réussir, c'est le propre de l'escalier social souvent mis en avant dans notre communauté militaire, à ne pas confondre avec l'ascenseur social que réclament certains idéalistes ou utopistes. Car pour rester dans la métaphore, avec un ascenseur il suffit d'appuyer sur le bouton pour monter à l'étage supérieur. Dans l'armée de Terre, point de bouton, il faut faire l'effort nécessaire pour monter les marches, les unes après les autres. Cela participe de la légitimité de notre encadrement, car celui qui accède aux responsabilités de commandement a su « s'élever par l'effort », pour reprendre la devise de l'ENSOA [2].

Le mérite c'est aussi le corollaire de l'équité, car chacun a sa place au sein de l'armée de Terre, sans distinction de sexe, de religion, d'origine. Sa place découle simplement de son

mérite qui génère naturellement une sélection pour identifier les plus méritants. Nous sommes loin de l'égalitarisme que certains idéologues considèrent naïvement comme la forme la plus aboutie de l'égalité, d'autant que le mot sélection n'est pas tabou dans les armées, comme il peut l'être aujourd'hui dans le système universitaire français par exemple.

Enfin, l'exigence dans sa formation, pour soi comme pour les autres, car pour réaliser sa mission avec excellence, il faut avoir appris les savoir-faire de son métier. « *La plus grande des immoralités est de faire un métier qu'on ne sait pas* » écrivait NAPOLÉON. Cette exigence est malheureusement de moins en moins partagée aujourd'hui. Mais la singularité du métier militaire où la mort, celle que l'on donne comme celle que l'on reçoit, fait partie de notre environnement, explique sans nul doute cette exigence particulière de compétence. Il existe dans notre armée de terre des métiers où l'on ne se trompe qu'une fois, celui de démineur en est un bel exemple.

Enfin, au-delà de ces trois valeurs fondamentales qui innervent son système de formation, l'armée de Terre enseigne dans ses écoles de formation initiale un savoir-être autant que les savoir-faire du métier militaire. Voilà peut-être un enseignement que notre système éducatif pourrait utilement remettre au programme, le savoir-être du citoyen.

Alors, que diriez-vous d'un système éducatif où au fronton de chacune de nos écoles de la République serait écrit : « *mérite-équité-exigence* », je trouve que cela aurait du sens car ce sont trois belles valeurs sur lesquelles une société peut construire son avenir.

Dans toutes nos écoles de formation, la pédagogie est enseignée afin que nos instructeurs puissent dispenser leur savoir de la manière la plus efficace possible. Cette pédagogie s'appuie sur la valorisation des réussites des individus, plus que leurs erreurs, la pédagogie de l'échec n'a plus cours dans nos rangs. De même, la progressivité de la formation initiale est un élément essentiel pour réussir en 13 semaines à inculquer les bases du métier de soldat à nos jeunes recrues. Ainsi dans nos Centres de formation militaire initiale (CFIM), l'encadrement des jeunes engagés suit un stage de remise à niveau pédagogique préalable avant de conduire la formation initiale. La progressivité dans l'enseignement dispensé permet à la formation d'être suivie par le plus grand nombre et réduit autant que possible les échecs et les renoncements. Les plus faibles sont pris en compte de façon plus individualisée pour leur permettre d'atteindre les objectifs voulus. Cette pédagogie du succès prône également un apprentissage par l'agissement, par l'exemplarité, en faisant faire et refaire, en faisant vivre des situations, des expériences. Elle donne envie de connaître et d'apprendre tout simplement.

Enfin fidèle au mérite évoqué *supra*, chaque stage en école de formation donne lieu à un classement final qui met en valeur les plus méritants.

Rien d'extraordinaire me direz-vous, seulement des principes pédagogiques de bon sens, je vous l'accorde.

Enfin notre système de formation remet le militaire sur les bancs de l'école chaque fois qu'il franchit un palier important en termes de responsabilités ou lorsqu'il lui est nécessaire d'actualiser ses connaissances, en raison de l'évolution technologique des équipements par exemple. Cette formation continue, que nos amis belges appellent fort justement la formation

continué, est le prix à payer pour le maintien en compétence, rejoignant en cela la notion d'exigence déjà évoquée. Pourtant les armées doivent en permanence justifier les coûts de cette formation continue auprès des « *chronométrés* » du ministère qui raisonnent uniquement sur des critères économiques et financiers, oubliant que la compétence a aussi un prix, celui du succès de nos armées en opérations.

Or, en France, le monde du travail public ou privé a peu d'appétence pour la formation continue, en raison de son coût et de l'absentéisme qu'elle génère. Elle est d'ailleurs souvent laissée au libre arbitre de l'intéressé qui choisit la formation qui l'intéresse et pas forcément la plus utile pour son employeur ou pour son parcours professionnel. C'est dommage car cela procède d'un mauvais calcul sur le long terme.

Fort de ses valeurs, de sa pédagogie valorisante et d'une formation *continué* tout au long de son parcours professionnel, le système de formation militaire a construit sa performance. Il est donc de plus en plus observé par la société civile qui commence à s'intéresser à cette réussite.

Il commence à faire référence pour la société civile

Au-delà des spécificités liées à la singularité du métier des armes, à l'exigence opérationnelle qui sous-tend nos actions de formation, la formation de nos militaires commencent à être une référence reconnue dans certains milieux.

Le rapprochement entre l'École spéciale militaire de Saint-Cyr (ESM) et les grandes écoles civiles, sous forme d'un partenariat, illustre cette tendance.

En tant qu'école d'ingénieurs reconnue par l'État et délivrant un grade de *master*, l'ESM de Saint-Cyr a pu mettre en place un partenariat avec vingt-trois écoles de commerce, une vingtaine d'écoles d'ingénieur et dix autres établissements de l'enseignement supérieur français. Ainsi, une trentaine d'étudiants, issus des écoles partenaires, suivent tout d'abord un peu moins de trois mois de formation théorique aux Écoles de Saint-Cyr avant de passer trois mois en immersion dans un régiment. Leur sont transmis une partie des enseignements prodigués aux futurs officiers de l'armée française, aussi bien d'un point de vue pratique que théorique.

Outre ce partenariat, l'ESM de Saint-Cyr est également liée aux deux premières écoles de commerce françaises, HEC et l'ESSEC, à travers des séminaires d'intégration. Ces derniers prennent des formes très différentes entre les deux écoles. Pour la première, le séminaire prend la forme d'une semaine en immersion sur le campus de Saint-Cyr, puis d'un travail théorique une fois les étudiants revenus à Jouy-en-Josas. Environ 150 élèves de l'école vivent cette expérience. Pour l'ESSEC, il s'agit d'un séminaire de quelques jours durant lequel les étudiants sont sensibilisés aux méthodes de prise de décision de l'armée à travers une alternance de conférences et de mises en situation.

Tous les ans depuis 2010, cinq élèves de l'école Cergysoise passent un an à COËTQUIDAN dans le cadre d'un double-diplôme unique en France. Six mois de formation militaire et six mois de formation théorique sont au programme de cet échange qui apparaît de loin comme la relation la plus aboutie entre une école de commerce et l'ESM Saint-Cyr. Cinq étudiants de

l'école bretonne ont, eux, la possibilité de passer un an sur le campus singapourien de l'ESSEC.

Les écoles de commerce cherchent à développer ces partenariats car l'institution militaire possède un savoir-faire et des compétences développées depuis plus de deux siècles qui en font une source de savoir extrêmement intéressante pour de futurs managers. En effet, qui mieux qu'un officier sur le champ de bataille est capable de prendre des décisions dans des situations complexes et d'amener des hommes à le suivre ? En outre, les expériences proposées par l'école de Saint-Cyr sont uniques dans le paysage des écoles de commerce françaises alors même qu'elles sont régulièrement critiquées, souvent à tort, pour leur uniformité et la pauvreté de leurs enseignements.

Nos jeunes étudiants viennent, bien entendu, chercher une formation au *leadership* selon les termes consacrés mais ils sont aussi à la quête du sens de leur future vie professionnelle. En mettant le sens de l'engagement et les valeurs au centre du projet pédagogique, la formation militaire répond parfaitement aux attentes de cette jeunesse. J'en veux pour preuve cette anecdote, citée par l'ancien directeur d'HEC au colloque de la Saint-Cyrienne en 2018, où il évoque le cas d'une jeune fille qui venait d'intégrer HEC et, à la suite d'un stage de 15 jours à Saint-Cyr, voulait démissionner d'HEC car elle avait rencontré des Saint-Cyriens qui, contrairement à elle, savaient pourquoi ils étaient là, leur engagement donnait du sens à leur vie.

Dans un autre domaine, la méthode de raisonnement tactique a été copiée et adaptée dans certaines écoles de management pour les études de cas dans l'entreprise. Cette méthode des cas privilégie des situations de décisions vécues par une entreprise réelle. Cette « *situation-dilemme* » est étudiée et discutée de façon argumentée par un groupe d'apprenants en favorisant une analyse logique de la situation exposée. Les apprenants peuvent préconiser des pistes de résolution des problématiques abordées dans le cas, le Mode d'action (MA) préférentiel, cela ressemble étrangement à l'étude d'un thème tactique.

Il est intéressant de constater que les étudiants travaillant sur ces cas doivent répondre aux mêmes questions que nos stagiaires à l'École d'état-major : quoi, comment, pourquoi, quand, contre qui, avec qui ? L'ennemi prend le nom de concurrence, il a lui aussi ses modes d'action et on parle de tactique, de stratégie d'entreprise, d'effet final recherché.

Enfin, la formation professionnelle mise en œuvre dans le cadre du Service militaire adapté (SMA) dans tous nos départements, territoires et collectivités outre-mer est devenue la référence en termes de réussite de l'insertion professionnelle des jeunes en difficultés. Elle a servi de modèle en métropole pour la création du Service militaire volontaire (SMV). Aujourd'hui, fort de leur savoir-faire en termes de formation, les armées se sont vu confier la formation des formateurs, au titre de leur contribution au Service national universel (SNU). Ces différents exemples illustrent un savoir-faire reconnu en matière de formation de notre jeunesse, même en difficulté, à condition toutefois qu'elle soit volontaire, ce qui est le cas de tous les exemples cités.

Il est d'ailleurs assez savoureux de constater dans un raccourci de l'histoire que la figure emblématique de l'adjudant de compagnie, si souvent brocardée durant la conscription comme un imbécile notoire, est aujourd'hui citée comme un pédagogue hors pair, seul capable de

réussir à former et à éduquer les « décrochés » de notre système éducatif.

Mais il mérite d'être plus connu et reconnu car il peut constituer un modèle, porteur de sens et d'avenir

En 2015, la mission d'information des députés sur la formation dans les armées conseille à celles-ci de s'ouvrir davantage sur le monde de l'enseignement supérieur. Ces conseils sont un peu datés et déjà pris en compte depuis plusieurs années ; exemple avec le partenariat entre l'ESM de Saint-Cyr et les grandes écoles évoqué *supra*. Mais ces recommandations peuvent aussi s'appliquer dans l'autre sens, car il pourrait être aussi utilement conseillé au monde de l'enseignement de s'ouvrir plus aux méthodes de travail de la formation militaire.

Il est sans doute encore incongru de vouloir expliquer à certains enseignants que les militaires savent aussi enseigner, transmettre des savoirs, mais surtout des valeurs. Car si des sondages d'opinion montrent aujourd'hui que les armées ont une image extrêmement positive dans notre société, ce même sondage, réalisé exclusivement auprès du corps enseignant de l'Éducation nationale, aurait sans nul doute des résultats bien moins flatteurs...

Dans la polémique récente sur l'évolution de l'École nationale d'administration (ENA), il était surprenant de constater que le modèle cité comme un exemple était celui de la formation de nos élites militaires à l'École de Guerre (EdG).

Que la haute fonction publique s'inspire de notre système de formation et de sélection de nos élites militaires serait une excellente chose. Car la légitimité de notre haute hiérarchie vient aussi et surtout du fait qu'elle s'est confrontée au commandement des hommes et aux réalités de notre métier sur le terrain dans une première partie de carrière, avant d'accéder ensuite à de plus hautes responsabilités, dans des postes de conception et de réflexion.

Depuis plusieurs années, les jurys de l'armée de Terre du concours d'entrée à l'École de Guerre sont systématiquement composés de personnalités civiles, principalement issus du monde universitaire (inspecteurs généraux de l'Éducation nationale par exemple). Ils siègent aux côtés de nos officiers généraux pour sélectionner le futur haut encadrement militaire de l'armée de Terre.

Quand verrons-nous un officier général siéger au jury de l'ENA pour participer à la sélection du futur encadrement de la haute administration française ?

Il faudra sans doute encore du temps pour faire changer les mentalités, car l'institution qui peine à s'ouvrir sur l'extérieur ou à se réformer, n'est pas forcément celle que l'on imagine...

Pourtant la voie a été ouverte puisque l'ENA accueille pour la première fois au sein de la promotion 2018-2019, cinq officiers de Gendarmerie et deux officiers de l'armée de Terre « à titre expérimental », pour suivre le cursus de cette école, en lieu et place de celui de l'École de Guerre.

Ce rapprochement du monde civil et militaire est bien indispensable dans tous les domaines, la

formation ne doit pas faire exception. Le discours du Premier ministre à l'IHEDN en octobre dernier va dans ce sens : *« J'ai tellement aimé mon service que j'ai en quelque sorte, rempli ! Disons que j'ai participé à un programme qui avait pour objectif de former des binômes entre de jeunes hauts fonctionnaires et des jeunes officiers supérieurs. Ce programme avait pour objet de nous faire travailler ensemble, de nous emmener sur des théâtres d'opérations extérieures [...]. Ma conviction, c'est que chacun peut mettre en place ce type de dispositif utile et important. Comme vous le savez, le président de la République a demandé à Frédéric THIRIEZ de réfléchir à l'avenir de la formation de la haute fonction publique. J'aimerais que dans cette réflexion, on y aborde la formation aux questions de défense. Y compris sous un angle pratique ; pourquoi pas en effectuant un séjour dans un régiment, à bord d'un bateau ou sur une base aérienne. Et l'IHEDN me semblerait tout indiqué pour conduire cette réflexion [...]. La société a donc besoin de se réapproprier les questions militaires parce que malheureusement l'époque et la géographie le veulent. »*

Il incite ces deux mondes à travailler ensemble afin de mieux se connaître, en partageant nos expériences, sans a priori.

Alors que le monde du travail français peine à promouvoir concrètement la « *formation tout au long de la vie* », les armées réussissent à accompagner leur personnel, toutes catégories confondues, tout au long de parcours professionnels lisibles et variés. Les armées, attachées à la jeunesse de leur ressource humaine, poussent à la progression professionnelle en permanence, avec le souci de compétence lié aux fréquents changements de poste qu'une telle politique induit. Il y a là une différence fondamentale avec le monde de l'entreprise où la progression professionnelle se fait souvent sous la seule impulsion de l'intéressé. Or la formation continue concerne une population expérimentée, pour qui la remise en question que constitue la présentation à un examen ou un concours, ou encore le retour à la qualité d'étudiant, ne va pas forcément de soi.

Le dispositif de formation continue des armées peut aussi servir de référence, il est d'ailleurs pertinemment complété par la possibilité d'effectuer des scolarités dans le milieu civil, notamment pour les officiers. Elles constituent une source d'inspiration pour alimenter la pensée militaire. En effet, ces scolarités sont un moyen privilégié d'enrichir le référentiel méthodologique et de connaissances des armées afin de maintenir la performance des procédures et des actions conduites. Pourquoi en serait-il autrement pour un fonctionnaire civil qui effectuerait une partie de sa scolarité ou de sa formation dans le monde des armées ?

Aujourd'hui il est intéressant de constater que le grade de général est redevenu un label de qualité, certains corps constitués le revendique, comme nos pompiers civils qui ont obtenu le droit de porter des bûchers, un peu ridicules je vous l'accorde, en lieu et place des étoiles...

Cela devient même parfois une valeur refuge quand il faut gérer un problème difficile, en se mettant au service des autres. C'est peut-être le sens caché de la désignation d'un ancien chef d'état-major des armées pour suivre le chantier de reconstruction de Notre-Dame de PARIS et de l'engouement de plusieurs généraux en deuxième section pour la conquête d'une investiture municipale.

Mais cela démontre avant tout l'excellence de la formation du haut encadrement militaire, apte

à se mettre au service des autres, en s'appuyant sur des valeurs qui donnent confiance.

Les armées disposent d'un système de formation modèle qui conditionne ses succès opérationnels, mais qui est aussi un moteur d'élévation sociale et un facteur de rayonnement dans une société qui peine à développer un système éducatif efficient. Notre société gagnerait à s'inspirer plus de ce qui se pratique dans nos armées car les militaires détiennent un système de valeurs transposable dans la société civile, pour peu que la volonté de les imposer existe.

Cela passe aussi par un retour de l'autorité, dans une société française qui en a cruellement besoin en ces temps difficiles. « *Le militaire est un praticien de l'autorité. L'autorité n'est pas spécifiquement militaire, c'est le lien fondamental de toute société humaine* » écrit le général DE VILLIERS.

Aujourd'hui il devient urgent de suivre les conseils du praticien...

Texte issu du dossier n°25 du G2S *Le militaire et la société*

1. PISA 2018 est une étude de l'OCDE sur l'évaluation des compétences des élèves de 15 ans, réalisée dans 79 pays et économies participantes. Une enquête de référence, réalisée auprès de 600 000 élèves (dont 6 308 en France), qui permet à chaque pays d'évaluer son système éducatif et de se comparer aux autres afin d'approfondir les bonnes pratiques et de voir où le bât blesse. Elle se situe dans la moyenne des pays de l'OCDE.
2. École Nationale des Sous-Officiers d'Active.