

Poser la question de la place des militaires au sein de leur propre ministère peut sembler une idée bien saugrenue... et pourtant.

Ce ministère vient de retrouver l'appellation « des armées », qu'il avait déjà eue entre 1945 et 1974. Il y a de bonnes raisons à cela. Car il faut rappeler deux constats de base très simples et très factuels :

- L'engagement armé (victorieux !) en est la fin ;
- Les forces armées en sont le moyen.

Or, historiquement, en France, en dépit de ce fort tropisme armé, deux logiques d'organisation et de fonctionnement opposées semblent se dessiner :

- La première, jamais véritablement mise en œuvre, aurait consisté à tout subordonner à la finalité militaire, guerrière, et à confier l'intégralité des leviers d'action aux chefs militaires, en tête desquels le CEMA, dans un souci de cohérence d'ensemble, sur le mode et dans l'esprit d'un « généralissime ».
- La seconde, qui a prévalu jusqu'à présent, a conduit à cantonner de plus en plus le militaire à sa seule fonction guerrière ; elle trouve aujourd'hui son aboutissement avec le concept du « cœur de métier » qui vise à ne « mettre de la militarité » que là où elle est indispensable à la conduite des opérations.

On ne se rend pas toujours compte de la manière péjorative et réductrice dont ce principe du « cœur de métier » a pu être ressenti par les militaires.

Il apparaît comme posant une forme de « limite à notre légitimité » : celle-ci ne s'exerce en effet plus sur l'ensemble du spectre de la défense. Il était donc inévitable que cette orientation soulève parmi un grand nombre d'entre nous des doutes sur la considération que nous porte le politique : sommes-nous devenus uniquement des praticiens de la violence armée à l'exclusion de toute autre forme de réflexion sur le cadre de la défense de notre pays ? Sommes-nous définitivement trop spécialisés, et cantonnés à des savoir-faire tactiques, pour porter un regard plus large sur la stratégie, les capacités ou les relations internationales dans leur globalité ? Sommes-nous forcément inaptes à l'exercice de responsabilités sur des dossiers trop techniques comme les finances, les ressources humaines, l'infrastructure ou le soutien du fait d'une présumée monoculture opérationnelle ?...

Cette vision d'une séparation théorique entre le cœur de métier et « le reste » présente un autre inconvénient : celui de créer un biais entre deux populations au sein du ministère : d'un côté le militaire qui ne doit s'occuper que de faire la guerre ; de l'autre un civil, présumé plus efficient, qui aurait pour tâche de mettre en place toutes les conditions permettant au militaire de se battre efficacement. Cette séparation est source de préjugés qui ne facilitent pas les relations.

Or, il ne devrait en aucune manière s'agir d'opposer deux types d'acteurs de la défense, d'un côté, des soldats animés d'une vocation de combattants, portée par des valeurs de sacrifice et de disponibilité, et, de l'autre, des civils aux motivations plus essentiellement professionnelles. L'expérience montre que la cohésion autour des valeurs et de l'esprit de défense est bien plus

forte qu'on ne le suppose parfois, toutes origines confondues.

Cette vision a également pour conséquence de renforcer une forme d'élitisme (vis-à-vis des civils, mais aussi entre militaires) néfaste à notre cohérence d'ensemble : seule la fonction consistant à défendre notre pays par les armes serait noble ; le reste, la logistique, l'intendance, le soutien, ne seraient que des fonctions annexes peu valorisantes pour les soldats que nous sommes...

La réalité doit donc être nuancée. Elle doit surtout être raisonnée en fonction des domaines considérés. Quelques exemples...

En matière de préparation de l'avenir et de capacités, le partage est assez exemplaire : les militaires restent garants de l'expression des besoins ; car ce sont finalement les utilisateurs qui doivent pouvoir dire ce qui leur est nécessaire pour le combat.

En revanche, il appartient à des ingénieurs (militaires à la DGA et civils dans l'industrie de défense) de définir l'état de l'art, les techniques à mettre en œuvre, les investissements à consentir et les conditions d'acquisition des systèmes afférents.

Pour ce qui touche aux ressources humaines, la question est moins simple. L'administration est devenue un sujet complexe ; elle a sans doute vocation à être confiée à de vrais spécialistes, mais elle ne constitue pour autant pas le cœur des enjeux. Car l'administration est loin d'être « le tout » de la RH : formation, parcours professionnels, besoins en compétences, taux d'encadrement, sélection et recrutement, référentiels en organisation... sont autant de processus complexes conditionnant l'équilibre et la performance de l'outil opérationnel ; ce sont des enjeux militaires qui exigent d'être pris en compte avec une expérience militaire.

L'essentiel est ailleurs : si on demande à un chef opérationnel, quel que soit son niveau, d'aller se battre pour la défense de son pays, au risque de sa vie si nécessaire, le moins qu'il puisse exiger en retour est de le faire avec des subordonnés qu'il aura lui-même sélectionnés, formés et désignés. C'est là l'essence de la gestion des RH au sein des armées. Et c'est pourquoi elle doit rester de la responsabilité de la hiérarchie militaire, pour ce qui concerne les personnels sous statut militaire au moins... L'« autorité fonctionnelle » qui a été attribuée au DRH-MD doit donc impérativement préserver cette exigence toute simple : un chef de guerre ne part au combat en totale confiance qu'avec les guerriers qu'il a choisis et entraînés, prérogatives qui doivent rester siennes sans contraintes !

Dans le domaine de la communication, les choses semblent avoir dérivé dans le sens d'une mainmise progressive du politique sur la fonction. Ce qui peut sembler parfois abusif, surtout quand elle paraît viser à ne valoriser que l'action politique au détriment de l'information de la nation et de ses représentants.

Un partage plus approprié devrait sans doute s'appliquer, laissant à une communication centralisée et ministérielle le soin de présenter le « pourquoi » (les attendus, l'effet final recherché), et permettant à une communication militaire d'exposer le « comment ». Car qui mieux qu'un militaire peut expliquer ce qui se passe réellement sur le terrain ?

En matière de soutiens les choses sont plus compliquées. Celui dédié à la vie courante, en garnison, peut évidemment être très simplement confié à des personnels civils, sous-traité ou externalisé. Celui à vocation opérationnelle ne doit pas l'être car un cuisinier, un mécanicien ou un médecin projetés sur un théâtre d'opération sont amenés à se retrouver dans des situations de combat dans lesquelles leur action ne peut être menée que sous un statut et un uniforme de soldat.

Le problème est que c'est souvent le même homme ou la même femme qui seront conduits à exercer le même métier alternativement en situation de paix en métropole et en situation de crise ou de guerre... Comment pourront-ils le faire correctement en opérations, s'ils ne s'y sont pas préparés au quotidien dans la vie courante ?

Concernant les finances, elles relèvent souvent d'une expertise et de compétences très pointues qui exigent un apport de spécialistes. De là à subordonner la consommation de la totalité des crédits à des personnels hors chaîne militaire, il y a une forme de défiance qui peut paraître exagérée. Quant à la programmation des crédits budgétaires, elle doit être parfaitement articulée avec celles de l'activité, du fonctionnement et de l'équipement, tous sujets sur lesquels les chefs militaires doivent conserver la main.

Les mécanismes de la LOLF sont finalement vertueux, confiant la responsabilité de grands programmes budgétaires à des autorités bien identifiées, qui en rendent compte à la représentation nationale. Mais les principes de la LOLF sont-ils vraiment restés mis en œuvre au sein de la Défense ?...

Pour ce qui touche aux relations internationales, le domaine a toujours été source de rivalités : existe-t-il une « diplomatie de défense » ? Et si c'est le cas, doit-elle être confiée aux militaires eux-mêmes ou demeurer une émanation d'une politique plus globale élaborée au Quai d'Orsay, et animée par de « vrais » diplomates au sein du ministère des Armées ? Ceux d'entre nous qui ont eu l'opportunité d'exercer des responsabilités opérationnelles au sein de l'OTAN savent que d'autres modes de fonctionnement existent, et qu'ils ont leur efficacité...

On pourrait poursuivre cette revue fonctionnelle. L'idée qui en ressort est que les logiques de finalité opérationnelle et de compétences doivent pouvoir se conjuguer intelligemment. Et peut-être mieux s'articuler que dans la pratique actuelle. Un rééquilibrage est probablement nécessaire pour un fonctionnement plus harmonieux.

Dans ce contexte, plusieurs sujets méritent d'être examinés. Ils sont au cœur du dossier que propose le G2S :

- Le sujet du statut militaire, de ses fondements et de son utilité, est plus que jamais d'actualité ;
- Le sujet de la civilianisation est à traiter avec soin ; on perçoit qu'elle est trop souvent conduite de façon « rampante », selon une logique plus idéologique que d'efficacité globale ;
- La spécificité militaire, traitée dans un précédent dossier du G2S, demeure une question adjacente ;
- Les questions d'externalisation, et d'éventuels abandons induits, sont à examiner ;

- Le sujet du temps de travail peut sembler relever de considérations plus anecdotiques ; il constitue cependant, très conjoncturellement, une menace existentielle sur le fonctionnement des armées et nous paraît devoir être traité de toute urgence ; la disponibilité et le temps de travail caractérisent ce qui doit continuer à différencier militaires et civils au sein de la défense ; pour les premiers la référence reste la mission à exécuter, sans préjuger du temps à y consacrer ; pour les seconds la règle est davantage celle d'un volume de travail à fournir dans un cadre espace-temps donné.

En complément, un regard sur ce qui se fait en Allemagne sur ces différents thèmes est proposé au lecteur : il permet de relativiser certaines pratiques qui correspondent à des cultures différentes...

Plus largement c'est le thème de la place des militaires dans la Nation, de leur fonction et de leur rayonnement, au-delà des missions qu'ils remplissent pour leur pays, qui est central.

Nous avons une vocation globale de défense, pas uniquement par les armes ; et nous avons un rôle éducatif dont l'universalité repose sur des valeurs qui sont à la fois celles de notre pays et celles liées à notre état de soldats. C'est d'ailleurs un point de vue que semble partager notre nouveau président : c'est ainsi qu'il entend faire des armées l'acteur principal et le support d'un futur service national universel rénové (ce sujet fera l'objet d'un prochain dossier du G2S).

C'est pourquoi il nous semble vital de pouvoir continuer à apporter à nos concitoyens ces savoir-être et ces savoir-faire que nous avons choisis, au jour de notre engagement, de mettre à leur service.

Général de corps d'armée (2S) Alain BOUQIN