

Sous pression budgétaire, l'institution militaire cherche constamment à améliorer ses performances. En se concentrant sur les moyens, au détriment de sa finalité, elle risque fort de tomber dans le mécanisme que le philosophe Illich nommait la contre-productivité.

Une fois atteint un seuil critique, les grandes institutions de notre société s'érigent sans le savoir en obstacles à leur propre fonctionnement. Fort de ce constat, le philosophe Ivan Illich développe dans les années 70 le concept dit de « contre-productivité ». Il s'attaque prioritairement à l'école (1), qui peut ôter à l'enfant l'envie d'apprendre, et à l'hôpital, qui peut nuire à la santé en véhiculant des maladies (2). L'institution militaire, qui ne cesse de se transformer et de se réformer, n'échappe pas à un tel phénomène.

Que disait Illich ?

Par souci d'efficacité, les institutions qui ont le monopole d'un domaine vont réfléchir sur les moyens d'atteindre leur but. Arrive un moment où ces moyens finissent par obéir à leur propre logique, et donc par nuire au but qu'ils sont censés servir. La confusion entre les moyens et les fins est au cœur de la théorie d'Illich.

Des indicateurs de gestion vont par exemple mesurer si les objectifs fixés sont atteints. En cas de mauvais résultat, on cherchera à atteindre cet objectif chiffré même s'il n'est pas pertinent. C'est ainsi que dans nos sociétés modernes, où l'homme est de moins en moins autonome, la gestion peut se déconnecter de la réalité. La synergie entre l'homme et son outil de travail s'efface, et de là s'opère un « glissement de terrain ». L'âge des systèmes succède à l'âge des outils. Les institutions s'y auto-animent, perdant de vue le but à atteindre.

Le règne du technocrate remet Illich dans la lumière

Non content d'administrer les hommes et les institutions, le technocrate, appelé « *écocrate* » par Illich, étend progressivement son pouvoir. Qu'importe que la fonction soit régaliennne, qu'importe que le service rendu ne soit pas quantifiable, l'action humaine en question est dorénavant inféodée à la loi de l'offre et de la demande. Les coûts sont mesurés et ils devront diminuer par tous les moyens, restrictions budgétaires obligent. Les grandes institutions sont amenées à modifier leur gouvernance, afin d'intégrer de plus en plus d'experts, administrateurs et autres contrôleurs. Ces experts sont les seuls jugés capables de trouver des solutions au fonctionnement rendu de plus en plus complexe de l'institution. Spécialistes des graphiques censés exprimer une réalité scientifique aisément projetable sur un powerpoint, ils y ajoutent quelques mots savants qui achèvent de déshumaniser, mais confortent l'expertise. Leur vision porte d'abord sur les moyens, d'où des querelles avec les représentants du cœur de métier.

Une armée rongée de toutes parts

Les Armées, sommées de faire aussi bien avec moins, sont bel et bien à un seuil : seuil de la suffisance par rapport aux ambitions de la France, mais aussi seuil de la contre-productivité.

«*On attaque le muscle, alors que la situation sécuritaire se dégrade* ». Par ces mots, le général de Villiers, chef d'état-major des Armées, a tenu à lancer un cri d'alarme. De nouveaux efforts budgétaires pourraient empêcher les Armées de remplir leur mission, qui est de « *veiller à la sécurité des Français* ».

Explorant toutes les pistes d'optimisation possibles, les Armées ont perdu un quart de leurs effectifs en 10 ans et ont renié nombre de leurs principes, dont celui du modèle historique : un chef, une mission, des moyens. La création des bases de défense a en effet mutualisé le soutien au profit de plusieurs unités selon une logique géographique et économique très impersonnelle, à l'efficacité décriée. Les résultats sont désastreux pour le moral des troupes, devenues des clients s'adressant à un prestataire de service souvent dépassé. Quant au logiciel Louvois, qui permet de solder les militaires, il est symptomatique de cette contre-productivité. L'amélioration recherchée du « *process* » des soldes est un échec complet.

Au-delà, les dernières réformes ont mis en place un modèle de gouvernance peu lisible, qui rogne l'autonomie des chefs militaires dans de nombreux domaines. Si l'idée de recentrer le militaire sur son cœur de métier peut paraître séduisante, cette vision réductrice de sa fonction peut s'avérer contre-productive. Elle ne répond effectivement pas aux exigences des conflits modernes, où le contexte international doit être compris, et où l'administration locale et la manœuvre logistique peuvent constituer des facteurs déterminants du succès. Il convient ici de souligner que les Armées sont bien plus qu'une société délivrant des services de défense. Elles sont le dernier recours du pouvoir régalien de l'Etat.

Rappelons enfin que c'est malheureusement la performance financière qui guide les réformes des Armées. La logique de défense qui voudrait que la fin définisse les moyens est donc en partie renversée par la logique financière. Il faut se passer de certains moyens et réduire les autres par souci d'équilibre budgétaire, ce qui amène ensuite à revoir les missions.

Attention à la « *Macdonaldisation* » des Armées

En interne, les Armées n'échappent pas au phénomène dit de *Macdonaldisation*, théorisé par le sociologue américain George Ritzer. Ce dernier observe le glissement du traditionnel vers des modes dits raisonnables de pensée et de gestion scientifique. Typiques de la restauration rapide, leurs caractéristiques principales sont : recherche de l'efficacité par des voies scientifiques, quantification de l'objectif, normalisation de la notion de service rendu, contrôle de l'activité, et standardisation de la culture. Le militaire reconnaîtra aisément l'évolution de son institution vers un tel modèle. Pour la partie culturelle, l'impact des standards otaniens est particulièrement saisissant.

Les Armées devraient pourtant se méfier de certains leurres **(3)**, des fausses bonnes idées.

Mutualisation à base de « *pooling and sharing* », externalisation des métiers du soutien, *benchmarking* avec d'autres nations, sont autant de concepts fourre-tout à la mode. Ils recouvrent des réalités pas forcément en phase avec les spécificités militaires.

Penser est un acte de combat

Décrypter les évolutions qui sous-tendent les réformes en cours doit permettre de réagir. Comprendre cette boucle de la contre-productivité doit conduire à s'interroger sur la finalité des Armées, avant de se lancer dans l'étude des moyens à mettre en œuvre dans le cadre d'une réforme de plus.

Au cœur de cette boucle, il y a la déshumanisation progressive du militaire, que le vocabulaire à la mode reflète à merveille, et la marchandisation des services. Remettre l'économiste à sa place, c'est-à-dire « à l'arrière de la voiture », selon le bon mot de Keynes, serait la solution idéale.

La technocratie semblant avoir de beaux jours devant elle, mieux vaut examiner une solution réalisable. L'urgence étant de redonner de l'autonomie, il convient de réagir par le bas, c'est-à-dire par les Armées elles-mêmes. Solidifier les postes de commandement, en leur donnant de la visibilité, serait une première étape avant d'élargir leur champ d'action. Il s'agit aussi d'inverser la tendance actuelle qui consiste à être perpétuellement en réforme et à tout réformer, y compris ce qui fonctionne. Ce qui est en cause dans la contre-productivité, ce n'est pas l'action humaine (4), mais bien la confiance excessive dans notre capacité d'améliorer les choses. Les Armées gagneraient à faire des retours d'expérience sur ce qui fonctionne, notamment en opérations, pour diffuser ce modèle.

La contre-productivité qui menace les Armées mérite l'attention du monde politique et de la nation tout entière car, comme l'écrivait le général de Gaulle : « *La défense est la première raison de l'Etat. Il ne peut y manquer sans se détruire lui-même* ».

Chef de Bataillon Guillaume DELAVEAU

Saint-Cyrien de la promotion du Bicentenaire de Saint Cyr (1999-2002), le CBA DELAVEAU est issu de l'arme des transmissions. Chef de section au 41e RT de Senlis, puis commandant d'unité au 48e RT d'Agen, il a été projeté comme conseiller SIC du REPFRANCE en Afghanistan et a participé à plusieurs exercices interalliés et interarmées de niveau opératif. Après une affectation dans un bureau de développement informatique à Bourges, il a servi comme officier opérations de l'ONU en Côte d'Ivoire. Il est actuellement stagiaire de la 22e promotion de l'École de Guerre à Paris.

(1) Une société sans école, 1972

(2) Nemesis médicale, 1975

(3) Terme employé par le précédent chef d'état-major des Armées, l'amiral Guillaud, qui en identifiait 4, comme étant des points de vigilance : court-termisme, réformites à la découpe, transpositions hâtives et mutualisation.

(4) Ce qui ferait référence à la théorie de l'effet pervers d'Albert O. Hirschman, in *Deux siècles de rhétorique réactionnaire*.