

Fissures et craquements

Publié par [Michel Goya](#)

samedi 18 juillet 2015

Ainsi on découvre que certains de nos soldats ne sont pas exemplaires, que certains sont des voleurs ou des trafiquants, que d'autres sont soupçonnés d'atteintes sexuelles sur des enfants, que d'autres encore peuvent avoir de la mauvaise volonté à aller au combat et je ne parle pas des quelques anciens qui rejoignent l'ennemi. Il s'agit là bien sûr de cas individuels et infimes en nombre au regard d'une population large comme la population adulte de Lyon. Oui, mais voilà, on ne parlera pas souvent des délits des Lyonnais « moyens » alors que ceux des soldats feront la une des journaux, tout simplement parce que chacun d'eux est bien plus qu'un simple professionnel, c'est aussi un représentant de la France, un atome de sa force légitime. Qu'il défaille et c'est toute la nation qui peut en pâtir. C'est ce qu'on appelle le « caporal stratégique » pour souligner que même en bas de l'échelle hiérarchique, l'action d'un seul homme peut avoir des conséquences très importantes. On notera que ce concept va normalement dans les deux sens et que cette action peut aussi être positive et avoir des effets bénéfiques mais force est de constater que l'on mettra bien plus en avant les « conneries » que les actes formidables, pourtant nombreux.

De fait, une armée moderne dans une grande démocratie comme la France est soumise à une qualité totale de comportement. Soyons réaliste, elle n'y est jamais complètement parvenue et elle n'y parviendra jamais car cela est impossible. Elle doit cependant tout faire, par la sélection au recrutement, la formation initiale, le contrôle de l'encadrement, l'esprit de corps et la force des valeurs, pour tendre vers cet absolu. Tout cela constitue certes un cadre très fort de transformation des hommes mais il ne peut pas tout non plus. Chaque chef sait que malgré tous les efforts de filtrage, de discipline et de formation, il reste toujours dans une unité quelques individus dont il est toujours difficile de se débarrasser et qui, en application de la loi de Pareto, représenteront 80 % de problèmes de comportement. La structure ne fait pas tout et la personnalité compte toujours et là on revient au recrutement.

Fatalement, la qualité moyenne à l'engagement, pour un nombre donné de postes, est proportionnel à la capacité de sélection. Lorsque la société Ford a doublé d'un coup le

salaires de ses ouvriers en 1914, le nombre de volontaires à l'embauche s'est envolé et Ford a pu recruter les meilleurs du marché. On peut décider aussi, par une étrange conception de la productivité, de réduire les effectifs pour augmenter la sélection. C'est ce qu'on a fait dans nos armées, et massivement. On continue de le faire d'ailleurs malgré les inflexions récentes, mais, étrangement, le nombre de candidats s'est réduit encore plus vite. Près de 31 000 jeunes hommes et femmes voulaient être militaires du rang en 2009, ils étaient à peu près de 20 000 en 2013. Il faudrait qu'ils restent en moyenne 8 ans sous les drapeaux pour avoir un bon équilibre entre les nécessités de jeunesse et celles de l'expérience. Ils restent en réalité un peu moins de sept ans. Malgré des campagnes de recrutement bien meilleures que celles des années 1990, il faut bien constater que le métier des armes est moins attractif qu'avant et que cela n'est pas bon du tout lorsque, comme on l'a dit, on est une organisation soumise à des exigences très particulières. On va donc accepter des individus que l'on n'aurait pas acceptés avant et surtout, par peur de l'horrible « attrition », on va les conserver pendant la formation initiale alors que visiblement déjà ils risquent de poser problème. Au bout d'un an, ils vont nourrir la loi de Pareto, en espérant que ce ne sera pas trop grave.

Peut-être se trouve-t-il, que contrairement aux croyances de nos technocrates, y compris en uniformes, l'application des méthodes en vogue de management civil, dont on constate d'ailleurs chaque jour l'efficacité, ne s'applique pas forcément bien à la gestion des soldats. Peut-être, grande découverte, que le *lean* (« minceur » des effectifs) et les structures byzantines qui en découlent (BDD, PEGP, matrices) pour essayer de mieux gérer le « moins avec moins » ont quelques effets humains négatifs. Pour citer par exemple le dernier rapport du Haut comité de la condition militaire : « *L'administration était ainsi un des points forts de la condition militaire. Ce constat n'est plus d'actualité* ». Ce que les armées savaient faire mieux que d'autres, la gestion des hommes, elles le font désormais comme les autres sinon moins bien, car on connaît quand même assez peu d'entreprises qui payent ses employés aléatoirement après avoir réussi la performance d'adopter un logiciel fou. On notera que le DRH du ministère de la défense de l'époque a, l'année de cette adoption, été désigné « manager public de l'année », ce qui en dit long sur l'intérêt du management dans les armées. Il paraît qu'il a été envoyé ensuite par l'Union européenne pour conseiller le gouvernement grec, autre grande réussite.

On découvre maintenant avec stupeur que certains dépôts de munitions ne sont pas aussi bien protégés qu'ils le devraient. Quelle surprise de la part d'une armée qui peine à renouveler les rangs et les treillis de ses hommes ! Il est vrai que comme le logiciel Louvois et pour les mêmes raisons ce n'est la faute de personne, le site et sa protection dépendant simultanément du Service Interarmées des Munitions, de la Direction de la

protection des installations, moyens et activités de la Défense (DPID), un peu aussi de la Direction de la protection et de la sécurité de la défense (DPSD), de quelques sentinelles de l'armée de terre avec peut-être, une pointe d'externalisation. La différence est qu'avec Louvois on a pourri la vie de nos soldats alors qu'avec les vingt grenades défensives volées et autant de pains d'explosifs ce sont des vies entières qui sont en jeu.

En réalité, tout cela est la faute de tout le monde. Ces événements, ces défaillances, sont des bulles qui remontent à la surface à travers une organisation fissurée par 25 années d'une politique de défense à très courte vue malgré, ou peut-être à cause de, trois livres blancs et acceptée finalement par tous. Que peut-on espérer quand on réduit par deux l'effort de défense tout en multipliant les missions comme autant de médicaments pour rassurer les Français ou les Alliés ? Que peut-on attendre d'une gestion des hommes et des femmes qui adopte le pire de ce qui se fait dans le monde civil ? Qu'espérer de chefs qui gèrent avec autant de légèreté des choses aussi « superflues » que le paiement de ces hommes et ces femmes qui n'ont même pas réussi un grand concours et qui risquent malgré tout leur vie ?

Soyons clairs, d'autres bulles éclateront- accidents majeurs, délits graves, attaques internes, échecs, etc. -qui feront encore là une des journaux et on constatera encore, avec ahurissement, que le diable s'est niché dans les interstices d'une organisation devenue, avec la complicité de tous, pauvre et folle, pauvreté et folie se nourrissant mutuellement.