

# Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire : une nécessité pour faire face à l'incertitude

Emmanuel DURVILLE

Colonel (terre), auditeur de la 70<sup>e</sup> session du Centre des hautes études militaires (CHEM).

« Je hais ces cœurs pusillanimes qui, pour trop prévoir les suites des choses, n'osent rien entreprendre. »  
MOLIÈRE, *Les Fourberies de Scapin* (1671)

Le linguiste, historien et anthropologue Georges Dumézil soulignait à quel point les sociétés indo-européennes étaient structurées par la division de l'activité humaine en trois fonctions : religieuse, guerrière et économique <sup>(1)</sup>. Si cette thèse est valide, il n'est pas surprenant que cette distinction fondamentale puisse avoir eu une influence durable sur nos perceptions, en dépit des révolutions politiques, économiques et sociales qui ont bouleversé nos civilisations. Ainsi, le chef militaire et l'entrepreneur nous semblent-ils appartenir à deux mondes distincts, possédant chacun leur référentiel propre. Certes, l'histoire militaire des deux derniers siècles a montré à quel point ces deux mondes ont pu se féconder mutuellement, notamment par le biais de la conscription et des mobilisations successives, mais la question en apparence paradoxale de l'esprit entrepreneurial du chef militaire se pose aujourd'hui avec une acuité nouvelle. Trois raisons peuvent expliquer l'intérêt porté à cette question.

D'abord, le rôle croissant que jouent les *start-up* dans l'innovation (comme le démontre à nouveau la découverte des vaccins contre la Covid-19) conduit les grandes organisations, publiques et privées, à chercher dans ce modèle des pistes pour stimuler leur propre dynamisme.

Ensuite, l'évolution des grandes organisations vers ce que le sociologue François Dupuy appelle « une forme d'apogée en matière bureaucratique » semble marquer des signes d'essoufflement dans un contexte économique et sociétal en pleine évolution, ce qui conduit ces organisations à rechercher des modèles alternatifs <sup>(2)</sup>.

Enfin, l'élargissement de la « surface d'incertitude » opérationnelle et stratégique, portée par le retour des politiques de puissance et l'apparition de nouvelles formes de conflictualité conduit à souligner le caractère profondément imprévisible de

<sup>(1)</sup> DUMÉZIL Georges, *L'Idéologie des trois fonctions dans les épopées des peuples indo-européens*, Gallimard, 1968, 672 pages.

<sup>(2)</sup> Table ronde « Les nouveaux modes de travail et de management » de la délégation aux entreprises du Sénat, 28 janvier 2021 ([http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20210125/2021\\_01\\_28.html](http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20210125/2021_01_28.html)).

Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

la menace future, aux plans technique, tactique et stratégique. Il faut donc que les chefs de tous niveaux soient « créatifs et capables d'initiatives dans des engagements de plus en plus complexes », en d'autres termes qu'ils soient entrepreneurs <sup>(3)</sup>.

Si l'on admet que l'entrepreneur est un individu qui, détectant un problème ou une opportunité, monte un projet, surmonte les difficultés, trouve les partenaires et les ressources pour le faire déboucher et finalement créer de la valeur (économique, organisationnelle ou opérationnelle...), alors ce type d'individu est un atout que toute organisation doit rechercher. Mais est-il possible d'attirer, de développer, de rentabiliser ces talents dans de grandes organisations publiques, *a fortiori* dans des organisations très structurées comme les armées ?

En réalité, la vocation même des armées, ultime recours de l'État face aux menaces existentielles souvent imprévisibles, point d'appui de la nation face au chaos, nécessite de disposer, dès le temps de paix, de ces profils de « grands capitaines » capables d'agir dans l'incertitude, de prendre leurs responsabilités face à l'imprévisible, d'accepter le risque pour surprendre l'adversaire ou pour développer une innovation : autrement dit des chefs militaires sachant faire preuve d'« esprit d'entreprise », dans la préparation de l'avenir comme dans la conduite des opérations. Dès lors, les armées, plus que toute autre organisation, doivent surmonter une tension permanente entre un « esprit d'entreprise » qui nécessite une forme d'autonomie et de liberté, et un « esprit de corps » qui repose sur une organisation solide et un sens du collectif développé.

### **Esprit entrepreneurial du chef militaire : derrière le paradoxe**

Si chercher dans la figure de l'entrepreneur un modèle pour le chef militaire peut sembler paradoxal, voire incongru, une étude plus précise de la nature de l'entrepreneuriat comme de celle des armées permet de montrer que l'esprit d'entreprise du chef militaire est un atout essentiel pour les armées, tant dans la préparation que dans la conduite de la guerre.

### ***L'entrepreneuriat, une fonction sociale, une psychologie et un procédé***

Un entrepreneur peut se décrire par la fonction économique qu'il exerce, par les traits psychologiques qui le caractérisent, ou par les procédés qu'il met en œuvre.

D'un point de vue fonctionnel, l'économiste Joseph Schumpeter établit que : « L'essence de l'entrepreneuriat se situe dans la perception et l'exploitation de nouvelles opportunités dans le domaine de l'entreprise [...]. Cela a toujours à faire avec l'apport d'un usage différent de ressources nationales qui sont soustraites de leur utilisation naturelle et sujettes à de nouvelles combinaisons <sup>(4)</sup> ». Autrement dit, l'entrepreneur est

<sup>(3)</sup> Intervention du général François LECOINTRE, actes du colloque de pensée militaire « Face à la haute intensité, quel chef tactique demain ? », 6 février 2020, p. 62-71 (<https://www.c-dec.terre.defense.gouv.fr/>).

<sup>(4)</sup> SCHUMPETER Joseph, cité par OMRANE Amina, FAYOLLE Alain, ZERIBI-BENSLIMANE Olfa « Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 251, 2011/5, p. 91-100 (<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-5-page-91.htm>).

Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

un individu qui identifie des nouvelles opportunités, les exploite et crée de la valeur par une nouvelle combinaison de ressources, qui implique toujours, d'une façon ou d'une autre la destruction d'une combinaison ancienne : c'est la « destruction créatrice ».

Sur le plan psychologique, Joseph Schumpeter distingue nettement l'entrepreneur de l'acteur économique traditionnel : pour lui, l'entrepreneur est un aventurier, un « révolutionnaire de l'économie » qui impose un bouleversement des « routines de production » par ses qualités de visionnaire et sa volonté <sup>(5)</sup>.

Enfin, si l'on s'intéresse au procédé mis en œuvre, « l'entrepreneur est un individu qui crée des choses avec d'autres dans une situation d'incertitude, sans forcément savoir précisément où il va dès le début, et qui va être capable de générer de la nouveauté et faire travailler ensemble des gens pour créer de la valeur <sup>(6)</sup> ». Dans cette perspective, l'entrepreneuriat est essentiellement un projet émergent et social, par opposition à une œuvre planifiée.

### **Dualité fondamentale des organisations militaires**

Transposées dans le monde militaire, ces trois descriptions de l'entrepreneuriat – la destruction créatrice, l'aventurier et l'émergence – révèlent chacune la profonde dualité culturelle et organisationnelle des armées.

Tout d'abord, les armées sont des organisations solidement structurées, par un code de la Défense, une doctrine, une programmation militaire. À ce titre, elles semblent naturellement peu réceptives aux bouleversements induits par des initiatives entrepreneuriales susceptibles de venir remettre en cause un équilibre savamment atteint. Cependant, les armées sont aussi des organisations conçues pour opérer dans le chaos de la guerre, domaine par excellence de la friction, du brouillard et d'une imprévisibilité entretenue par la volonté adverse. « La guerre est le royaume de l'incertitude », écrivait Clausewitz <sup>(7)</sup>, et pour y emporter la décision, « le principe fondamental, c'est de libérer la capacité individuelle d'initiative tout en l'encadrant pour que l'action collective conserve un sens et un but <sup>(8)</sup> ».

Ensuite, la nature de la guerre, comme ses modalités, imposent de disposer de chefs qui soient remplaçables (en cas de perte), adaptables (modularité des dispositifs, jeu des renforcements et détachements) et fiables. Pour ce faire, les armées se dotent d'une solide structure de formation, d'une doctrine, de méthodes de raisonnement, de procédures partagées par tous. Mais les armées savent aussi que les circonstances exceptionnelles auxquelles elles se préparent requièrent avant tout des hommes de caractère, capables, dans un brouillard d'incertitudes, de prendre des décisions audacieuses hors de tout cadre établi : « Ceux qui veulent se disposer à être des chefs de guerre ont donc pour premier devoir de s'efforcer d'être des hommes, des hommes dignes et capables

<sup>(5)</sup> SCHUMPETER Joseph, *Capitalisme, socialisme et démocratie* (1942), chap. XII.

<sup>(6)</sup> SILBERZAHN Philippe, entrepreneur et enseignant, entretien avec l'auteur.

<sup>(7)</sup> CLAUSEWITZ (VON) Carl, *De la Guerre*, Livre I, Les Éditions de Minuit, 2006, p. 86.

<sup>(8)</sup> DESPORTES Vincent, *Décider dans l'incertitude*, Économica, 2011, p. 124.

Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

de répondre, dans des conditions insoupçonnées, au drame qui fondra sur eux et où ils seront responsables, chacun à son échelon <sup>(9)</sup> ». Pour reprendre la typologie du sociologue Max Weber, les armées relèvent à la fois d'un principe « bureaucratique » et d'un principe « charismatique » <sup>(10)</sup>.

Enfin, les armées sont des organisations planificatrices. Le plan est une nécessité pour recruter, équiper, entraîner, mobiliser et déplacer des masses. C'est notamment cet impératif de planification détaillée qui conduisit les Prussiens à développer, tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle, leur grand état-major général et leur corps des officiers d'état-major, que l'historien Michel Goya qualifie de « première technostructure moderne » <sup>(11)</sup>. Toutefois, la guerre est aussi l'art de la saisie d'opportunités : c'est la prise d'initiative de Gallieni qui, détectant une faiblesse dans le dispositif allemand, engage la VI<sup>e</sup> armée et donne à Joffre l'opportunité de développer la contre-offensive généralisée qui conduira à la victoire de la Marne en septembre 1914. Puisque les conditions de la décision sont profondément marquées par l'imprévisibilité, la victoire est souvent le fruit de « multiples prises de décisions individuelles concourant au succès » <sup>(12)</sup>. Ainsi, la manœuvre est-elle à la fois « poussée par le plan » et « tirée par les reconnaissances », elle est à la fois planifiée et émergente.

Les armées vivent donc une perpétuelle tension entre organisation et adaptation, cohésion et initiative, planification et opportunisme.

### ***L'esprit entrepreneurial dans la préparation et dans la conduite de la guerre***

L'esprit entrepreneurial, qui permet de détecter les opportunités, définir un projet et le mener à bien est donc une composante indispensable de la culture militaire, dans la préparation comme dans la conduite de la guerre.

Dans son étude sur la transformation des armées françaises pendant la Grande Guerre, Michel Goya décrit bien le rôle qu'ont joué les expérimentations conduites par les unités pendant les quarante-trois années de paix qui l'ont précédé : bénéficiant de suffisamment de ressources et de liberté, les unités ont expérimenté, en marge des règlements, des techniques et procédés qui ont permis de constituer un « capital de nouvelles idées dans lequel puiser immédiatement lorsque la situation rencontrée n'était pas conforme à ce qui était attendu <sup>(13)</sup> ». La rapidité de l'adaptation de l'armée française en 1914 s'explique par l'importance de ce capital de « solutions alternatives » maintenu en réserve et mobilisé face à l'impasse portée par le modèle établi. L'auteur évoque plus loin le rôle des entrepreneurs militaires, « capables de porter des projets face aux difficultés de toutes sortes » à qui l'on doit notamment le développement des transmissions, de l'aéronautique militaire, du service automobile et bien sûr des chars, avec le général Estienne. Encore aujourd'hui, il existe des marges de création de valeur

<sup>(9)</sup> GAULLE (DE) Charles, « Allocution à l'École militaire », 3 novembre 1959 (<https://mjp.univ-perp.fr/>).

<sup>(10)</sup> WEBER Max, *Économie et société I*, Pocket, 1995, p. 289.

<sup>(11)</sup> GOYA Michel, *S'adapter pour vaincre*, Perrin, 2019, chap. I.

<sup>(12)</sup> DESPORTES V., *op. cit.*, p. 120.

<sup>(13)</sup> GOYA M., *op. cit.*, chapitre II.

Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

dans les intervalles : parce que les programmes majeurs ne peuvent tout couvrir, parce que les choix réalisés aujourd'hui ne seront peut-être plus pertinents demain, parce que les sujets transverses sont structurellement mal pris en compte. Enfin, du fait du foisonnement et de la rapidité des évolutions technologiques, les armées ont besoin d'entrepreneurs militaires capables d'identifier un besoin et de développer des projets alternatifs qui contribueront à l'efficacité d'ensemble du système.

Sur le plan opérationnel également, cette aptitude à identifier les opportunités et à s'en saisir en développant une manœuvre adaptée est essentielle. Il n'est pas anodin que Charles de Gaulle lui-même en appelle à « l'esprit d'entreprise » des chefs militaires : « La seule voie qui conduise à l'esprit d'entreprise, c'est la décentralisation. Fixer le but à atteindre, exciter l'émulation, juger des résultats, c'est à quoi devra tenir, vis-à-vis de chaque unité, l'autorité supérieure. Mais quant à la manière de faire, que chacun soit maître à son bord <sup>(14)</sup> ». L'importance de cet esprit s'explique par l'extrême complexité des engagements militaires d'une certaine ampleur, qui rend illusoire toute volonté de contrôle et de centralisation intégrale : « Une organisation militaire en cours d'engagement est un système complexe, composé de multiples éléments plus ou moins indépendants, agissant en fonction de leur propre milieu, chacun de ces actes influant lui-même en retour sur l'environnement des autres éléments. Ce système inséré dans une situation toujours fluide interagit, par destination, avec un autre système complexe, celui de l'adversaire, engendrant ainsi un nouveau système interactif d'une complexité plus grande encore <sup>(15)</sup> ». Dans son étude de cas sur la guerre de 1870, le colonel Foch voit dans la centralisation absolue de la chaîne de commandement française une cause majeure de la défaite de l'armée impériale <sup>(16)</sup>. Parce que « l'initiative au combat est la forme la plus élaborée de la discipline » <sup>(17)</sup>, les armées ont besoin de chefs armés d'un solide « esprit d'entreprise ».

Soumises à une tension perpétuelle entre des principes d'organisation et de planification essentiels à leur fonctionnement, et la nature complexe et imprévisible de leur cadre d'emploi, les armées ont besoin autant de cohérence et d'anticipation, que d'initiative et d'adaptation. Indispensable mais non tout-puissant, le principe d'organisation trouve ses limites dès lors que l'on entre dans le « royaume de l'incertitude » <sup>(18)</sup>. Face à cette incertitude, les armées ont besoin de chefs capables d'évaluer la situation, de réagir et de saisir l'opportunité, qu'elle soit tactique ou technique : en un mot de chefs entrepreneurs.

Derrière le paradoxe apparent, l'esprit entrepreneurial du chef militaire est donc bien une nécessité face à l'incertitude. Le développer et le laisser s'épanouir dans une institution qui a par ailleurs besoin de solides principes structurants est donc un défi.

<sup>(14)</sup> GAULLE (DE) Charles, *Vers l'armée de métier* (1934), Plon, 1971, p. 241.

<sup>(15)</sup> DESPORTES V., *op. cit.*, p. 226.

<sup>(16)</sup> FOCH Ferdinand, *De la conduite de la guerre* (1903), Économica, 2008, p. 147-149.

<sup>(17)</sup> Général Jean Lagarde, chef d'état-major de l'Armée de terre de 1974 à 1980, cité par le général LECOINTRE lors du colloque de pensée militaire, *op. cit.*, p. 69

<sup>(18)</sup> CLAUSEWITZ (VON) C., *op. cit.*

Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

## Promouvoir l'esprit entrepreneurial du chef militaire

Promouvoir l'esprit entrepreneurial du chef militaire est donc une nécessité, dans la vie courante comme dans les opérations. Pour ce faire, un état des lieux s'impose avant d'envisager les pistes de progrès.

### Qualités entrepreneuriales du militaire : un constat nuancé

Le chef militaire dispose-t-il des qualités nécessaires à l'entrepreneur ? Plusieurs éléments conduisent à apporter une réponse positive à cette question.

Tout d'abord, le nombre de militaires créant ou reprenant une entreprise dans le cadre de leur reconversion est significatif : 12,7 % en 2020 (soit un chiffre légèrement supérieur au taux de non-salariés parmi la population active occupée). 92 % d'entre eux estiment d'ailleurs que leur expérience militaire est un atout dans leur démarche <sup>(19)</sup>. Parfois regroupés en réseaux assez dynamiques, certains sont particulièrement emblématiques, comme Stéphane Imbert, victime du syndrome *post-traumatique (PTSD)* et créateur de la société SkyBirdsView, qui s'appuie sur son activité liée aux drones pour contribuer à la formation et à la reconversion de militaires blessés <sup>(20)</sup>.

Ensuite, la doctrine militaire laisse une large place à la subsidiarité, et donc à l'initiative et à la responsabilité, composantes essentielles de l'esprit d'entreprise : « dans un environnement opérationnel et administratif de plus en plus difficile à appréhender, l'initiative est la clé du succès. Elle s'apprend et se cultive dès le temps de paix », lit-on dans une publication doctrinale de l'Armée de terre <sup>(21)</sup>. Certes, l'application de ces principes est parfois imparfaite, et des pratiques opérationnelles ou managériales importées ont parfois pu s'opposer à cette philosophie, mais celle-ci demeure cependant au cœur de la culture militaire française.

Enfin, la culture de la débrouille, du bricolage, reste très développée dans les unités. La façon dont les équipes de la Base aérienne 367 de Cayenne (Guyane), ont établi un protocole permettant le transport, en toute sécurité, de malades atteints de la Covid en *Puma* et *CASA*, alors que ces missions n'avaient pas été envisagées pour ces aéronefs par les états-majors centraux, en est une belle illustration. Couvrant le domaine de la vie courante, de l'entraînement et des opérations, cette pratique du bricolage de terrain est largement répandue, portée par une population qui sait au besoin créer des marges de manœuvre en contournant les procédures trop rigides, selon une dynamique très bien décrite par le sociologue Michel Crozier <sup>(22)</sup>.

Néanmoins, les atouts identifiés ci-dessus méritent d'être modérés par quelques observations.

<sup>(19)</sup> BERTÉ Jean-Vincent, chef du bureau d'accès à l'emploi en entreprise, Défense mobilité, entretien avec l'auteur.

<sup>(20)</sup> RABILLER Pascal, « Libourne : un business drone en pleine forme », *Sud-Ouest*, 2 février 2021.

<sup>(21)</sup> ÉTAT-MAJOR DE L'ARMÉE DE TERRE (EMAT), *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre*, 2016 (<https://www.defense.gouv.fr/>).

<sup>(22)</sup> CROZIER Michel, *Le Phénomène bureaucratique* (1971).

Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

L'initiative du militaire entreprenant s'inscrit dans un cadre, celui de sa mission et de la liberté de manœuvre qui lui est accordée par son chef, là où l'entrepreneur « pur » est complètement autonome dans sa décision – pourvu qu'il arrive à convaincre clients et investisseurs. François Bert, ancien militaire et fondateur du cabinet de conseil aux entreprises Edelweiss RH, souligne la personnalité « automotrice » des entrepreneurs, là où les militaires fonctionneraient plus facilement « en réaction » <sup>(23)</sup>.

Le rapport au risque du militaire qui commence un projet entrepreneurial n'est pas non plus du même ordre que celui de l'individu qui investit une part importante de ses ressources dans une entreprise. Or « le risque est à la fois le carburant et le cadrage de l'entrepreneur » <sup>(24)</sup>, explique Hervé Duchenne, lui-même entrepreneur et accompagnateur de créateurs d'entreprise. S'il existe un type d'entrepreneur « chimiquement pur », il n'est sans doute pas militaire, mais... entrepreneur !

Enfin, plusieurs auteurs ont observé que le temps de paix n'était pas toujours propice au développement et à la sélection des personnalités militaires les plus entreprenantes. Foch, par exemple, se demande comment peuvent « sortir d'un service éminemment méthodique et régulier les entrepreneurs de l'ouvrage le plus audacieux, le plus risqué, le plus difficile à mesurer d'avance <sup>(25)</sup> ». Il y a donc un risque de voir s'émousser les qualités entrepreneuriales.

Malgré quelques réserves, le terreau militaire permet l'éclosion de comportements entrepreneuriaux. L'enjeu est donc de les encourager et de leur permettre de se réaliser pour le bien de l'institution.

### **Facteurs individuels**

Philippe Silberzahn, entrepreneur et enseignant, montre bien à quel point le processus de création entrepreneuriale est fondamentalement social : « le point de départ d'un projet n'est pas une idée brillante, mais bien la personnalité de l'entrepreneur qui va développer une idée par des interactions avec un réseau qui va se constituer progressivement <sup>(26)</sup> » ; ensuite, le projet va se préciser et se concrétiser par l'implication de parties prenantes : clients, fournisseurs, collaborateurs apportant chacun une expertise. Au-delà de la valorisation de l'initiative, c'est bien l'exposition à un réseau diversifié qui va faciliter l'émergence d'entrepreneurs militaires. C'est un réserviste mobilisé qui eut l'idée de commander deux tracteurs agricoles chenillés qu'il avait vus à l'œuvre en Tunisie pour déplacer les pièces d'artillerie dans les Vosges en 1915 <sup>(27)</sup>. Ce sont les échanges du colonel Étienne avec Eugène Brillé, ingénieur chez Schneider, qui débouchèrent sur les premiers chars d'assaut français <sup>(28)</sup>. Les réseaux internes sont donc extrêmement importants : ils sont cultivés par un juste équilibre entre stabilité, rotation et formation. Les réseaux externes le sont tout autant : **exposer les chefs**

<sup>(23)</sup> BERT François, entretien avec l'auteur.

<sup>(24)</sup> DECHENE Hervé, entretien avec l'auteur.

<sup>(25)</sup> FOCH F., *op. cit.*, p. 7.

<sup>(26)</sup> SILBERZAHN P., *op. cit.*

<sup>(27)</sup> ORTHOLAN Henri, *La guerre des chars 1916-1918* (2007), Bernard Giovanangeli Éditeur, 2020, p. 24.

<sup>(28)</sup> GOYA Michel, *La chair et l'acier*, Tallandier, 2004, chap. « Le poing d'acier ».



Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

**militaires au monde de l'industrie**, par des stages ou par des projets réalisés à l'occasion de périodes de formation, diversifier les recrutements, **valoriser l'expertise professionnelle apportée par les réservistes** permettrait certainement de favoriser les projets entrepreneuriaux.

**Proposer des formations méthodologiques**, vraisemblablement sous une forme optionnelle, à l'image du *MOOC* <sup>(29)</sup> de l'Agence de l'innovation de Défense <sup>(30)</sup>, et valoriser les réussites sont des pistes plus évidentes. Il pourrait également être intéressant de s'inspirer des méthodes d'évaluation développées par les *start-up* ayant atteint une taille critique, qui valorisent, non les compétences, encore moins l'absence d'erreur de parcours, mais les « problèmes résolus » et « l'impact sur la société » de leurs collaborateurs <sup>(31)</sup>.

### **Facteurs liés à l'écosystème**

Au-delà de la recherche ou de la formation de profils particuliers, c'est surtout le développement d'un écosystème favorable qui permettra d'encourager l'esprit d'entreprise.

L'entreprise américaine 3M est connue pour laisser du temps libre aux employés qui ont des idées pour les transformer en offre commerciale. Cet usage est notamment à l'origine du *post-it*, né (ce point mérite d'être souligné) d'un échec : la découverte d'une colle qui ne colle pas ! Google s'est inspiré de ce concept en autorisant ses employés à utiliser 20 % de leur temps à des projets personnels : c'est dans ce cadre qu'ont été développées plusieurs applications majeures, comme *Gmail* ou *Googlemaps*. La première chose dont a besoin un entrepreneur militaire, c'est **d'une bulle de liberté d'action : souplesse réglementaire, temps libre, ressources disponibles**. Sur le plan organisationnel comme sur le plan opérationnel, l'initiative suppose un espace de liberté. « La seule voie qui conduit à l'esprit d'entreprise, à la capacité d'adaptation, à la prise de risque, c'est la décentralisation, la subsidiarité, la responsabilisation, et la confiance accordée et tolérante <sup>(32)</sup> ».

Cette « bulle de liberté » nécessite et se prolonge par **le soutien du commandement**. Si celui-ci peut-être une simple tolérance au début du processus, il doit prendre une forme plus appuyée lorsque l'on approche du passage à l'échelle, alors que les difficultés s'accumulent (Code de la demande publique, réglementation aérienne, certifications, etc.). C'est d'ailleurs la façon dont la Cellule innovation du Commandement des forces spéciales Terre perçoit son rôle : permettre au plus tôt l'intégration des projets dans l'entonnoir réglementaire de façon qu'ils soient viables. À cette fin, des contacts approfondis sont entretenus avec divers organismes pour faciliter les procédures, bénéficier d'expertises, et obtenir des dérogations lorsque cela

<sup>(29)</sup> *Massive Open Online Course*, ou formation en ligne ouverte à tous.

<sup>(30)</sup> Créée en 2018, l'Agence de l'innovation de Défense a pour mission de promouvoir l'innovation au sein du ministère.

<sup>(31)</sup> PAPAEMMANUEL Alexandre (Palantir Technologies, entreprise de services et d'édition logicielle spécialisée dans l'analyse et la science des données), entretien avec l'auteur.

<sup>(32)</sup> DESPORTES V., *op. cit.*, p. 1741.



Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

est souhaitable <sup>(33)</sup>. Un travail en réseau performant peut d'ailleurs faire évoluer des règles solidement établies, comme en témoigne l'amendement intégré à la Loi de programmation militaire (LPM) à la demande du député Jean-Michel Jacques (ancien commando Marine), qui avait modifié le Code des marchés publics pour permettre des achats rapides et discrets <sup>(34)</sup>. Pendant la Première Guerre mondiale, le colonel Étienne avait lui aussi su former une coalition autour de son projet, soutenu par le général Pétain, le député Breton et rapidement parrainé par le général Joffre <sup>(35)</sup>.

Pour que cet appui du commandement soit efficace, **il faut que le chef ait entre ses mains suffisamment de leviers**, ce qui est rendu compliqué dans les organisations cloisonnées ou étroitement centralisées. Si un service comme la Direction du renseignement et de la sécurité de la Défense (DRSD) a pu conduire de beaux projets innovants dans le domaine du numérique, c'est, entre autres, du fait que cette structure dispose d'une autonomie importante, y compris dans le domaine de la certification des systèmes d'information.

Les organisations trop complexes nuisent à l'identification d'opportunités et à la prise d'initiatives. Pour être pertinent, l'entrepreneur doit visualiser les conséquences de son projet et en percevoir l'impact. Une organisation peu lisible, trop matricielle, des processus, des responsabilités et des enjeux politiques entrecroisés ne favorisent pas cette clarté. **Une certaine forme de simplicité est nécessaire**. Celle-ci est facilitée par des organisations de taille modeste et par la culture de la subsidiarité. La dynamique d'innovation très forte au sein du Commandement des opérations spéciales (COS) et de ses composantes en est sans doute une illustration.

Enfin, le développement de cet écosystème favorable nécessite également que la philosophie de commandement et la doctrine des armées insistent de façon encore plus caractérisée sur la nécessité, pour évoluer dans l'incertitude, **d'équilibrer discipline et initiative, planification et émergence, centralisation et décentralisation**. À cet égard, l'introduction dans nos processus de méthodes ou d'outils contradictoires avec cette philosophie doit être mûrement réfléchi : par exemple, sur le plan opérationnel, les *Effect Based Operations (EBAO)* qui reposent sur le postulat que l'on peut atteindre des effets par une combinaison et une succession de causes déterminées rationnellement ou, sur le plan organique, des pratiques comme la « fiche de tâche » ou encore la « demande Sillage » <sup>(36)</sup> qui traduisent une approche taylorienne de l'organisation du travail.

Encourager l'esprit d'entreprise chez les chefs militaires relève donc de facteurs individuels, comme les formations et les parcours, mais surtout de facteurs culturels et organisationnels. L'esprit d'entreprise a besoin d'un écosystème favorable pour se développer. Cet écosystème repose en particulier sur l'existence de « bulles de liberté » plus ou moins formelles qui viennent contrebalancer les logiques d'optimisation et

<sup>(33)</sup> Entretien avec le chef de la cellule innovation du Commandement des forces spéciales Terre.

<sup>(34)</sup> Loi de programmation militaire 2019-2025, article 44 (<https://www.legifrance.gouv.fr/>).

<sup>(35)</sup> GOYA M., *op. cit.*

<sup>(36)</sup> Procédure de demande de prestation de soutien au sein des bases de Défense.

Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

d'efficience qui dominent au sein des grandes organisations publiques ou privées. Assumer l'inévitable tension entre une forme de désordre créatif et l'impératif d'organisation et de structuration est donc fondamental pour promouvoir l'esprit entrepreneurial du chef militaire. Dépasser cette contradiction devient d'autant plus indispensable que l'on s'intéresse au passage à l'échelle, à la généralisation du projet entrepreneurial réussi qui vient s'intégrer dans les processus et les organisations en place.

### **Concilier logiques d'exploitation et d'exploration en assumant une forme de dualité organisationnelle**

Promouvoir l'esprit entrepreneurial, permettre aux projets entrepreneuriaux de se développer n'est pas suffisant. L'enjeu fondamental est bien de construire une organisation capable d'intégrer les réussites entrepreneuriales pour mieux en bénéficier, une organisation qui accepte de se transformer sous l'influence d'initiatives individuelles.

#### ***Laisser plus de place à l'entrepreneuriat dans l'institution militaire***

Trois modèles complémentaires permettent de concilier démarches entrepreneuriales et logique organisationnelle.

Le premier est celui de « l'intrapreneuriat », qui consiste à reproduire autant que possible le modèle entrepreneurial au sein de l'organisation en autorisant des porteurs de projet à développer celui-ci de façon relativement autonome, en bénéficiant de ressources matérielles et humaines de l'entreprise. Les *labs* et « incubateurs internes » qui fleurissent ont vocation à encourager cette démarche, mais de telles formules, pour intéressantes qu'elles soient, portent également le risque d'assécher au contraire l'esprit d'initiative hors de la structure censée l'encourager. L'entrepreneuriat ne peut être ni complètement formalisé, ni entièrement décrit par des procédures, ni exclusivement porté par une cellule ou un département.

Le deuxième, que nous pourrions appeler « co-entrepreneuriat » repose sur la coopération avec des entreprises extérieures. Si une part de l'activité entrepreneuriale est ainsi externalisée, ce modèle n'en repose pas moins sur un porteur de projet habile et volontaire. Coopérer avec une *start-up* est une entreprise en soi, qui nécessite un vrai partage de risque et développement de solutions contractuelles réglementaires et techniques *ad hoc*. Cette formule permet de bénéficier de savoir-faire externes pour codévelopper un produit adapté au besoin. Dans une perspective d'innovation, elle est aujourd'hui un complément jugé indispensable aux efforts internes de recherche et développement <sup>(37)</sup>.

Enfin, encourager les militaires quittant momentanément (disponibilité) ou définitivement (reconversion) le service pour développer un projet entrepreneurial est loin d'être une démarche à perte dans la perspective qui est la nôtre. Outre l'ouverture

<sup>(37)</sup> SIRAPIAN Massis, Agence de l'innovation de défense (AID), entretien avec l'auteur.

Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

à des parcours croisés susceptibles d'enrichir l'institution militaire, elle permet de développer des réseaux d'entrepreneurs acculturés, capables de détecter en dehors de l'écosystème de Défense des opportunités techniques et commerciales pouvant bénéficier aux armées.

Si les dispositifs susceptibles de faciliter l'émergence de projets entrepreneuriaux sont nombreux, ils ne sont rien sans un contexte culturel et organisationnel favorable.

### **Les défis du passage à l'échelle et de l'intégration**

Malgré les incubateurs internes et autres dispositifs mis en place par les grands groupes, seules 2 % des innovations détectées sont intégrés aux processus des entreprises <sup>(38)</sup>. La difficulté n'est donc pas de solliciter des projets mais de les adopter, de leur permettre d'irriguer l'organisation comme lorsqu'un chef tactique exploite l'initiative heureuse de son subordonné en modifiant son plan initial.

Dans le domaine des équipements, l'enjeu est donc de réconcilier bricolage et programmation. Cela suppose de concevoir des équipements en prévoyant d'emblée cette aptitude à intégrer des innovations inattendues et souvent portées par des acteurs extérieurs au programme lui-même. Cette démarche se heurte une fois encore aux logiques d'optimisation et d'efficience. Concevoir un équipement évolutif nécessite donc d'y prévoir des marges, qu'il s'agisse d'espace, de poids ou de puissance de calcul. Il faut donc accepter un coût inutile dans l'immédiat, mais potentiellement porteur d'améliorations du système. Dans le cas des véhicules terrestres par exemple, le bon sens imposerait de les concevoir en intégrant un lest de 10 % de la masse totale, qui permettrait ensuite l'ajout de blindages ou d'équipements additionnels sans contraintes mécaniques supplémentaires <sup>(39)</sup>. De telles précautions, lorsqu'elles sont envisagées, sont la plupart du temps rapidement abandonnées pour des raisons financières. Bien entendu, cette capacité d'adapter le produit en cours de conception nécessite également une contractualisation adaptée. **L'enjeu est donc de définir une architecture programmatique suffisamment ouverte pour qu'elle puisse bénéficier d'innovations souvent périphériques mais significatives.**

Dans le domaine numérique, un projet comme le défi C2IA (Commandement interarmées), qui consistait à expérimenter des méthodes inspirées de la démarche agile pour développer des outils numériques au profit de la communauté des opérations est un excellent exemple des difficultés liées au passage à l'échelle de projets innovants portés par une poignée d'entrepreneurs enthousiastes. Si la phase exploratoire n'a pas été exempte de défis techniques, contractuels ou réglementaires, elle a permis, en 18 mois, la mise au point de prototypes prometteurs qui ont pu être testés en situation quasi-réelle par les forces. En revanche, la phase de déploiement a mis en valeur les difficultés d'intégration du projet sur les réseaux classifiés ou protégés existants et l'inadaptation partielle des procédures d'homologation classiques à un projet agile. Elle

<sup>(38)</sup> DECHENE Hervé, entrepreneur et accompagnateur de créateurs d'entreprise, séminaire de l'*Innovation Defense Lab*, 2019.

<sup>(39)</sup> Entretien avec l'ingénieur en chef (ICA) Xavier Grison, Direction générale de l'armement (DGA).

Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

a surtout souligné que l'exploitation du potentiel porté par l'Intelligence artificielle (IA) ne repose pas uniquement sur des outils, mais aussi **sur l'internalisation de compétences numériques** ainsi que sur l'évolution des organisations et des procédures <sup>(40)</sup>.

Pour une grande organisation, l'appropriation des outils développés est finalement l'enjeu ultime des projets entrepreneuriaux qu'elle suscite. Celle-ci est bien souvent le fruit de processus informels, et suppose qu'une place soit laissée à l'expérimentation, au bricolage d'interfaces et à une forme d'apprentissage sur le tas. Le sociologue Norbert Alter note que, dans ce processus, « Les entreprises laissent se développer ces pratiques inventives plus qu'elles ne les conduisent. Les opérations se réalisent à l'intérieur de logiques professionnelles qui sont plus tolérées que gérées en tant que telles <sup>(41)</sup> ». Dans le domaine du numérique et plus encore dans celui de l'IA, l'obsolescence rapide, l'instabilité et la complexité des outils génèrent des bricolages permanents de la part des opérateurs. Ils nécessitent d'ailleurs, pour une exploitation optimale, la présence de compétences techniques importantes auprès des utilisateurs pour adapter en permanence les interfaces à un besoin évolutif, à l'instar de ce qui se pratique dans le monde de la finance, par exemple.

Problème crucial du point de vue de l'innovation et du passage à l'échelle, l'intégration suppose donc d'accepter de s'écarter de l'optimum poursuivi dans les démarches programmatiques et de faciliter les démarches souvent empiriques d'appropriation des nouveaux outils et de transformation de l'organisation.

### ***Une organisation agile pour agir dans un monde incertain***

L'esprit entrepreneurial des chefs militaires n'est donc rien sans la culture entrepreneuriale de l'organisation qu'ils servent. L'affolement du monde <sup>(42)</sup>, l'extension de la surface d'incertitude stratégique, tactique et technique, la transformation profonde de notre modèle de production industriel par le numérique nous engagent à rechercher pour nos organisations les qualités de résilience, d'apprentissage et d'adaptation : qualités qui sont aussi individuelles qu'organisationnelles.

Or, ces caractéristiques sont à l'opposé du modèle taylorien qui a façonné les grandes organisations du XX<sup>e</sup> siècle, organisations militaires comprises. L'organisation scientifique du travail visait à optimiser la production dans un contexte donné en limitant l'incertitude et en éliminant les redondances. Or, l'innovation naît d'une incertitude acceptée et repose sur le coup d'œil, l'intuition et la capacité à transgresser les règles. La redondance confère la résilience, et permet ces réserves de ressources qui peuvent être mobilisées. Le général McChrystal, qui a profondément modifié le mode de fonctionnement des forces spéciales américaines qu'il commandait pendant la guerre d'Irak faisait le constat suivant : « Les modèles de *management* basés sur la planification et la

<sup>(40)</sup> DEMONT Pierre, ancien chef du laboratoire du commandement, Commandement pour les opérations interarmées, entretiens avec l'auteur.

<sup>(41)</sup> ALTER Norbert, *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, Nouvelle édition augmentée, 1999 (1991).

<sup>(42)</sup> GOMART Thomas, *L'affolement du monde. 10 enjeux géopolitiques*, Tallandier, 2019, 320 pages.

Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

prédiction au lieu de l'adaptation résiliente aux circonstances changeantes ne sont plus adaptés aux défis d'aujourd'hui <sup>(43)</sup> ».

Il est bien sûr difficile, parmi les principes d'organisation militaires actuels, de distinguer ceux qui relèvent de fondamentaux anthropologiques et de nécessités fondamentales liées à l'essence même de la guerre, et ceux qui relèvent d'un mode d'organisation taylorien qu'il sera nécessaire de dépasser. En réalité, l'évolution des organisations militaires ne sera sans doute pas lancée par une sorte de « grand soir » réformateur. Il est probable qu'elle a déjà débuté, et qu'elle se poursuivra par touches successives, par des pratiques nouvelles se développant dans des cadres existants, par le biais d'essais et d'erreurs dont les résultats finiront par être institutionnalisés *a posteriori*, un peu à l'image de la transformation impressionnante conduite par l'armée française entre 1914 et 1918, très bien décrite par l'historien Michel Goya <sup>(44)</sup>. Norbert Alter résume : « La transformation de l'organisation se développe ainsi dans une sorte d'épais brouillard, les uns et les autres disposant de représentations limitées par leur position et leur expérience d'acteur. La clarté ne se produit qu'à l'occasion de la rencontre entre ces deux logiques [entrepreneuriale et managériale], laquelle s'effectue par tâtonnements et oppositions, réciproques et successifs, et non par l'exercice d'une quelconque suite d'activités logiquement calculées, programmées et prévues par l'une des deux parties <sup>(45)</sup> ».

Il semble néanmoins possible de poser ici quelques principes pour rendre nos organisations plus résilientes, apprenantes et adaptatives :

- **Redonner du pouvoir au terrain** : concrètement il s'agit de donner aux premiers échelons de commandement et aux commandants de formation la capacité à soutenir les initiatives locales les plus prometteuses. Cela passe par une concentration d'un certain nombre de leviers, y compris financiers. Cela signifie aussi que les outils numériques doivent être conçus en appui du terrain, prioritairement en soutien à la décision des échelons centraux, à l'image de ceux développés par la Gendarmerie pour ses opérations comme pour la gestion de son personnel.
- **Valoriser l'impact plus que la conformité** : la formalisation excessive du travail par les règles et procédures déresponsabilise, nie l'esprit d'équipe et décourage l'initiative.
- **Rapprocher autant que possible les actions et les effets** pour donner du sens à l'action, en privilégiant les organisations simples et la coordination locale.

Donner sa juste place à l'esprit entrepreneurial dans les armées va donc bien au-delà de l'encouragement de projets innovants : il s'agit au final de construire une organisation qui accepte une part de transformation qui ne soit pas entièrement conçue dans les états-majors, mais qui soit davantage le fruit d'une somme d'initiatives, d'adaptations, de pratiques évolutives, et qui la rendent plus résiliente et capable de s'adapter.

<sup>(43)</sup> McCHRISTAL Stanley (dir.), *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, The Pinguin, 2017, p. 2.

<sup>(44)</sup> Goya M., *op. cit.*

<sup>(45)</sup> ALTER N., *op. cit.*, p. 8.

Encourager l'esprit entrepreneurial du chef militaire :  
une nécessité pour faire face à l'incertitude

\*  
\*\*

Destinées à faire face aux situations les plus chaotiques, engagées dans une dialectique permanente avec leurs adversaires potentiels et actuels, les armées se doivent d'être des organisations résilientes et capables de s'adapter à des contextes perpétuellement changeants. Les qualités entrepreneuriales du chef militaire sont donc indispensables à la manœuvre comme au processus d'adaptation continue des armées à leur environnement. Les développer suppose d'accepter une tension permanente entre deux principes : un principe d'organisation qui repose sur la prédiction et l'optimisation des ressources disponibles, et un principe d'adaptation, empirique et incertain. De cette tension découle la nécessité de trouver un point d'équilibre, jamais définitif. Cette nécessité impose en tout cas d'interroger systématiquement les démarches de rationalisation, d'optimisation et de centralisation, parfois suggérées par les outils numériques. Comme le montre le philosophe et mathématicien Nassim N. Taleb, tolérer une certaine dose de désordre est nécessaire à la construction d'organisations « antifragiles »<sup>(46)</sup>.

Enfin, au-delà des bénéfices organisationnels développés dans cet article, laisser une juste place aux démarches entrepreneuriales dans les organisations militaires pourrait bien être une condition nécessaire pour recruter et fidéliser les talents dont les armées ont besoin au sein des générations montantes. ♦

---

<sup>(46)</sup> TALEB Nassim Nicholas, *Antifragile*, Les Belles Lettres, 2013.