

L'essor de la communication interne dans les armées et ses limites : du commandement au management ?

Céline Bryon-Portet



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/645>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.645

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2008

Pagination : 154-177

ISBN : 978-2-86781-582-9

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Céline Bryon-Portet, « L'essor de la communication interne dans les armées et ses limites : du commandement au management ? », *Communication et organisation* [En ligne], 34 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2011, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/645> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.645

Analyses

Résumé

Colonne vertébrale de l'institution militaire, le commandement, dont nous tenterons de livrer une définition, connaît actuellement nombre de bouleversements, imputables tant aux évolutions culturelles de la société civile qu'aux récentes restructurations des armées. Si les objectifs et les fonctions de cet art demeurent identiques, en revanche les principes d'autorité, de légitimité et de persuasion sur lesquels il repose s'articulent désormais dans des proportions différentes. La communication interne y occupe une place grandissante, ce qui rapproche progressivement le commandement militaire de son frère jumeau, le management civil. Il convient cependant de s'interroger sur les modalités, mais aussi les limites, d'un tel rapprochement, eu égard à la spécificité des missions de défense.

Mots clés :

Commandement – Management – Communication – NTIC

Abstract

After having defined it, we'll prove that the command is actually submitted to radical changes because of cultural evolutions and restructuring of the army. Nowadays, legitimacy and persuasion become more important than authority. The development of communication transforms the command, which looks like civil management. But we must interrogate about the consequences and the limits of this change. Can military leader be an ordinary manager ? The specificity of the missions of defence forces requires an authoritarian chief, in particular in critical circumstances.

Key-Words:

Command – Management – Communication

Céline Bryon-Portet est Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication, et Directrice de la communication, à l'ENSIACET-INPT (Ecole Nationale Supérieure des Ingénieurs en Arts Chimiques et Technologiques – Institut National Polytechnique de Toulouse). Elle est chercheur au C.R.I.S.E.S (Centre de Recherches Interdisciplinaires en Sciences humaines Et Sociales), EA 4424, Université Paul Valéry, Montpellier III.

L'essor de la communication interne dans les armées et ses limites : du commandement au management ?

Céline Bryon-Portet

celine.bryonportet@ensiacet.fr

Les caractéristiques du commandement

L'art du commandement et ses principes fondateurs

Le commandement apparaît comme l'une des pratiques les plus naturelles, mais aussi comme l'une des plus difficiles qui soient, raison pour laquelle le terme d'« art » sert à le désigner. Il est dans l'ordre des choses, en effet, que des êtres commandent à d'autres êtres, étant entendu que les forts cherchent à étendre leur domination sur les faibles¹ ; que ces derniers sollicitent, inversement, la tutelle rassurante des puissants² ; et que l'état social, enfin, renforce cette universelle tendance à la hiérarchisation afin de stabiliser et de pérenniser, au travers d'une régulation verticale des rapports humains, l'organisation d'un système alimenté par la variété des fonctions et la complémentarité de talents des individus qui le composent. Malgré sa naturalité, l'exercice du commandement n'est guère chose aisée, loin s'en faut. L'esprit de rébellion étant également inhérent à la nature humaine, le commandement repose sur un équilibre pour le moins précaire et sa conservation requiert d'ingénieux artifices. En outre, ayant pour clef de voûte la psyché et ses obscurs arcanes, il ne saurait bénéficier de la précision et de la régularité offertes par les sciences dites « exactes ». La diversité des caractères et des situations auxquels le chef se trouve confronté implique non seulement une grande capacité d'analyse, mais aussi une constante adaptation à l'environnement. Les méthodes qui se révèlent efficaces avec un groupe de personnes et à une certaine époque, en effet, peuvent s'avérer infructueuses auprès d'une autre communauté ou en d'autres temps, si bien qu'il n'existe que des règles approximatives pour diriger et assurer ce délicat exercice.³

¹ Cf. l'état de nature décrit par Thomas Hobbes dans *Léviathan*.

² Etienne de la Boétie, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Flammarion, 2000.

³ John Keegan, *L'Art du commandement*, Paris, Perrin, 2003.

Analyses

Lorsque l'on s'efforce de dégager lesdites règles, l'on constate que l'art du commandement repose sur trois principes élémentaires, ou plutôt sur un principe essentiel, accompagné de deux principes ancillaires. Le premier, qui est le plus important des trois, est évidemment l'autorité, nécessaire pour obtenir l'obéissance des individus subordonnés. Suivent le principe de légitimité, sans laquelle nulle acceptation et reconnaissance du pouvoir n'est possible (comme en témoigne la Révolution française, qui marque l'expression de l'illégitimité nouvelle de la royauté), puis le principe de persuasion, qui permet de susciter l'adhésion. Le bon fonctionnement de ces piliers fondateurs est lui-même garanti par un certain nombre de sous-principes. Ainsi l'autorité⁴ s'appuie-t-elle tout à la fois sur la fonction occupée, la personnalité du chef⁵, la capacité de décision et la gestion des responsabilités qui en découlent, lesquelles nourrissent le sentiment de respect éprouvé par ceux qui sont commandés. La légitimité du commandement est fondée sur la nécessité des rapports de subordination, sur la compétence du subordonnant, mais également sur la cohérence des directives données, porteuses de sens, l'ensemble desdits critères constituant la crédibilité de celui qui commande. Quant à la faculté de persuasion, grâce à laquelle un chef peut gagner la confiance de ses subordonnés, elle requiert du charisme (que l'on pourrait grossièrement définir comme un talent de séduction), s'appuie sur une pratique active de la communication, établie tant sur la forme que sur le fond (procédés rhétoriques et contenu informationnel), et se trouve pérennisé par un comportement exemplaire.

L'autorité a toujours constitué la clef de voûte de l'institution militaire. La réflexion personnelle, l'esprit critique ou toute autre forme de contestation, larvée ou avérée, étaient si étrangers au métier des armes que l'on a longtemps évoqué, à son propos, le concept

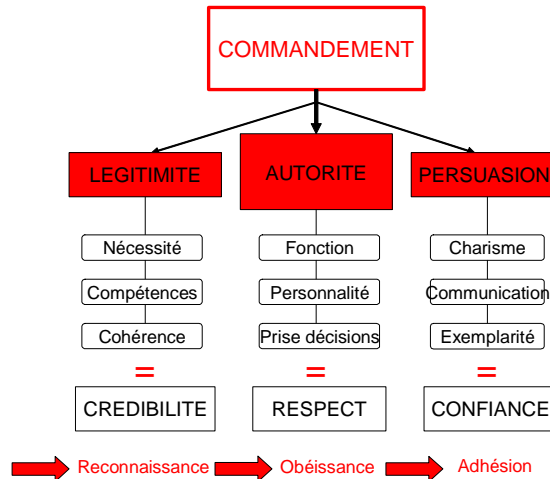
⁴ Sur l'autorité, cf. Alexandre Kojève, *La Notion de l'autorité*, Paris, Gallimard, 2004.

⁵ Cf. les propos tenus par Henri Fayol, considéré comme le père du management : « Pour faire un bon chef, l'autorité personnelle est le complément indispensable de l'autorité statutaire », in *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1999 (p. 25).

Ajoutons que la personnalité du chef ne doit pas nécessairement être directive et autoritaire pour fonder le principe d'autorité. Il importe avant tout qu'elle exprime une force, notion qui ne doit pas se comprendre dans le sens restrictif de la coercition ou d'une dimension purement physique, mais surtout comme l'expression d'une volonté inébranlable.

L'essor de la communication interne dans les armées et ses limites...

d'« obéissance passive »⁶. Les principes de légitimité et de persuasion n'étaient que des corollaires nécessaires mais secondaires, dans un système disciplinaire que certains, tels Michel Foucault⁷ et Erving Goffman⁸, n'hésitaient pas à qualifier d'institution totalitaire.



Cependant, il fut un temps, pas très lointain d'ailleurs, où l'autorité n'était pas perçue comme une chape écrasante, arbitraire et par conséquent insupportable, ce qui expliquait d'ailleurs l'atrophie relative des deux autres principes. L'autorité suffisait globalement à fonder la légitimité du chef et à persuader les subordonnés d'exécuter ses ordres. La raison en est évidente : avant d'acquérir le statut de citoyens libres et égaux en droit, les hommes furent des sujets, et ce jusqu'à la fin du dix-huitième siècle. Cet état de sujétion rendait supportables les diverses servitudes attachées au statut militaire, ainsi que le rappelle Alfred de Vigny dans *Servitude et Grandeur militaires*, voire même une attitude servile, héritage de l'ancienne condition de serf que connaissait le commun des mortels au Moyen âge. D'autre part, l'autorité de type « rationnel-légal » dont était investi le chef,

⁶ Raoul Girardet, *La Société militaire de 1815 à nos jours*, Paris, Perrin, 1998.

⁷ *Surveiller et Punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975.

⁸ *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Editions de Minuit, Le Sens commun, 1979.

Analyses

pour reprendre la terminologie de Max Weber⁹, était souvent accompagnée de l'autorité dite « charismatique », que nous avons quant à nous préféré déplacer sous le principe de persuasion, puisque nous la distinguons de l'autorité naturelle d'une personne¹⁰. Le chef s'attachait la confiance de ses troupes par le courage héroïque dont il faisait preuve au combat. L'exemplarité de l'officier, qui gagnait ses galons sur les champs de batailles dans la Grande Armée napoléonienne, faisait par exemple office de communication. Il s'agissait en quelque sorte d'une communication par l'exemple, fortement interpersonnelle, étant entendu qu'« on ne peut pas ne pas communiquer », selon l'heureuse expression de Paul Watzlawick. Même bourru et peu loquace, le chef suscitait l'adhésion de tous grâce à ses exploits et sa bravoure. Auréolé de gloire, il tirait une véritable légitimité de ses faits d'armes. Sa personne constituait à elle seule à la fois le médium et le message.

Les figures symboliques du commandement et ses contre-exemples

Quelques grands personnages, maîtres dans l'art du commandement, ont traversé les siècles et incarné plus précisément l'un de ces trois principes fondamentaux. Et c'est probablement en vertu de ce particularisme que l'Histoire, au-delà des exploits que ces tempéraments trempés ont effectués et des bouleversements que leurs actions hors du commun ont engendrés, a paré leur nom d'une aura si particulière qu'ils représentent, aujourd'hui encore, la figure même du commandement, ou tout au moins l'une de ses multiples facettes. Ainsi Napoléon Bonaparte, jeune officier devenu général puis empereur par ses seules prouesses militaires et sa force de caractère, personnifie-t-il l'autorité. Celui qui mit fin à la Terreur, rallia derechef les citoyens autour d'un projet commun et rénova le droit en France – avant de plonger la nation et l'Europe dans les guerres sanglantes que l'on sait, probablement grisé par un pouvoir qu'il lui plût de croire sans limites, et qui, brouillant son jugement à l'heure des grandes décisions stratégiques en le dotant d'une confiance démesurée, finit certainement par le perdre ou par hâter sa chute –, n'avait pas peur de déclarer : « il faut imposer la loi. Il faut donc un chef qui sache

⁹ *Économie et Société*, tome 1 « Les catégories de la sociologie », Paris, Pocket, 2007.

¹⁰ Une personne peut être autoritaire (ce que nous nommerons l'autorité personnelle, par opposition à l'autorité fonctionnelle), sans être charismatique.

décider. Il faut un homme d'énergie, de force et d'audace ». Charles de Gaulle, qui acquit ses lettres de noblesse durant la Seconde Guerre mondiale, symbolise plutôt la légitimité. Semblable à Antigone, qui luttait, au nom du droit naturel, contre une injustice qui se paraît volontiers des atours de la légalité, de Gaulle, en effet, osa contester la barbarie institutionnalisée par le régime de Vichy, au nom d'une justice transcendante. L'image de l'homme du 18 juin est tellement attachée à la notion de légitimité, qu'un référendum (celui de septembre 1958 sur l'approbation de la Constitution de la V^{ème} République), lui ouvrit les portes du pouvoir, tout comme la désapprobation de la nation concernant sa politique de régionalisation, dix ans plus tard, suffit à lui faire quitter la scène politique. Clemenceau, enfin, exprima des qualités de persuasion et des talents oratoires qui rendirent possibles, à l'heure des défaites et du désespoir, la motivation des troupes françaises, et qui lui valurent le surnom glorieux de « Père la victoire ».

À partir de ces premières caractéristiques, peut être tirée une définition négative, énonçant ce que le commandement n'est pas. Il ressort que si l'autorité apparaît comme le pilier central de cet art, son repoussoir, contrairement à quelque préjugé tenace, est probablement la crainte¹¹, voire la contrainte. Celui dont l'autorité est fondée sur la seule obligation, en effet, ne peut susciter l'adhésion. Aussi doit-il être assuré que son pouvoir sera renversé dès lors que l'opportunité se présentera à ses subordonnés de contester un joug perçu comme tyrannique, et de s'émanciper d'une tutelle subie plutôt que consentie. L'objectif recherché par toute figure de souveraineté est bien l'obéissance des sujets qui lui sont attachés. Cependant, la nature des moyens permettant d'atteindre ladite finalité est tout aussi cruciale, car ce sont ceux-ci qui vont garantir sa viabilité dans le temps, c'est-à-dire sa continuité. Ce constat faisait dire à Jean-Jacques Rousseau, dans *Du Contrat social*, que « le plus fort n'est jamais assez fort pour être toujours le maître, s'il ne transforme sa force en droit et l'obéissance en devoir ». D'une certaine manière, l'on peut dire que le pire ennemi du pouvoir, c'est le pouvoir lui-même, un pouvoir qui n'aurait d'autre finalité que soi, qui serait grisé par les possibilités infinies qu'il offre,

¹¹ « Il est entendu que tout chef a le pouvoir de se faire obéir. Mais l'entreprise serait bien mal servie si l'obéissance n'était obtenue que par crainte de la répression. Il y a d'autres moyens d'arriver à une obéissance plus fertile en résultats, génératrice d'efforts spontanés et d'initiatives réfléchies », Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1999 (p. 111).

Analyses

l'orgueil qu'il procure, l'illusion d'impunité et de toute puissance qu'il enfante. Un commandement intempérant et arbitraire, animé par des esprits capricieux et ponctué d'inintelligibles ordres sera donc inopérant sur la durée. Car comme le déclare justement Simone Weil dans *La Pesanteur et la Grâce*, « l'obéissance à un homme dont l'autorité n'est pas illuminée de légitimité, c'est un cauchemar »¹²...

Quant à ce précieux auxiliaire qu'est la persuasion, elle survit rarement à des prouesses purement techniques et oratoires, ainsi qu'à un opportunisme systématique, qui, loin de se définir comme une pertinente adaptation aux circonstances, révèle un manque de constance dans l'expression de la volonté et une absence d'orientation stratégique. Une attitude démagogique peut, certes, ponctuellement séduire un public. Mais elle est incapable de fidéliser celui-ci, c'est-à-dire de le persuader sur le long terme. Seul l'homme de conviction, le meneur désintéressé qui propose à ses hommes « quelque chose de grand », un idéal revêtant « le caractère de l'élévation », comme le souligne le général de Gaulle dans *Le Fil de l'épée*, parvient à rallier ses troupes¹³. Cela est encore plus vrai aujourd'hui, à une époque où l'autorité ne parvient plus à fonder le commandement au sein des armées, ainsi que nous le montrerons dans la seconde partie de cette étude.

Les différentes fonctions du commandement

La mission principale du commandement s'articule autour d'une fonction de décision. Étant par essence investi de responsabilités, celui qui commande doit en effet être capable d'apprécier une situation et d'effectuer des choix parmi la multitude d'options qui s'offrent à lui, dans la mesure de ses compétences et au niveau hiérarchique qui est le sien. Ce rôle décisionnaire peut s'exprimer lorsque surgit un problème particulier, qu'il convient de résoudre. Mais tout commandement digne de ce nom ne saurait borner ses prérogatives à un traitement

¹² Ces paroles corroborent en quelque sorte celles de Pascal : « Il est dangereux de dire au peuple que les lois ne sont pas justes, car il n'y obéit qu'à cause qu'il les croit justes ».

¹³ C'est, en effet, parce que la voix de Londres rappelait à tous « une certaine idée de la France », qu'une partie de la nation trouva le courage de se soulever contre l'opresseur et d'entreprendre une résistance que d'aucuns auraient crue vaine.

Napoléon Bonaparte avait bien compris, lui aussi, l'importance cruciale de ces leviers psychologiques : « On ne conduit un peuple qu'en lui montrant un avenir », affirmait-il (*Maximes et pensées de Napoléon*, § 93, p. 31).

punctuel, apanage de la gestion de crise. C'est au travers de sa capacité à orienter durablement les efforts d'un groupe d'individus, à fixer des objectifs communs et une ligne directrice susceptible de guider l'action (ce que l'on nomme aujourd'hui une « vision stratégique »), que s'affirme un chef¹⁴. Pour autant, il ne suffit pas de décider et d'ordonner. Encore faut-il posséder de solides capacités d'organisation, au niveau matériel et au niveau humain, pour que la réalisation des missions puisse être optimale.

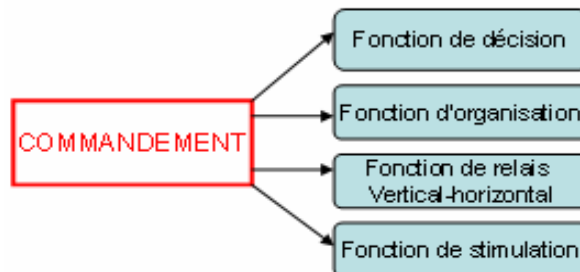
Celui qui commande des hommes étant lui-même commandé par d'autres, il va de soi qu'il occupe également une fonction de relais entre ses supérieurs et ses subordonnés. En tant qu'interface, au-delà de l'exécution de ses propres ordres, il doit donc veiller à faire appliquer les directives de ses chefs, phase dans laquelle intervient le pouvoir que lui confère son autorité naturelle, ainsi que son degré de légitimité. Il lui incombe également de faciliter l'assimilation et la compréhension desdites directives, en vue d'une réalisation optimale des missions, étape qui est plus particulièrement conditionnée par son pouvoir de persuasion. Ces fonctions de relais vertical s'accompagnent aussi de fonctions de coordination, agissant davantage au plan horizontal, et mobilisant encore une fois ses aptitudes organisationnelles. Le chef recueille et centralise des données, met en relation des individus et des services. Il corrige, modère, ajuste, harmonise, donnant, à l'instar d'un chef d'orchestre, le *tempo* général pour que puisse se jouer la symphonie. Enfin, dans l'ensemble des tâches accomplies sous sa direction, il joue un rôle essentiel de stimulation, étant un élément fédérateur¹⁵, un facteur de cohésion dont l'objectif ultime est l'émulation. Outre son action normative et directive, le commandement, lorsqu'il est exercé avec talent, possède, en effet, des propriétés mélioratives. Sa vertu cardinale consiste notamment à favoriser le développement des potentialités enfouies en chaque individu et à permettre à ce dernier de donner le meilleur de lui-même, en catalysant puis en orientant son énergie. « L'homme, c'est celui qui porte en lui plus grand que lui »,

¹⁴ Que l'on veuille bien se souvenir que le terme même de « chef » provient du latin *caput*, signifiant « la tête ». En tête de troupe, par souci d'exemplarité et afin de donner du courage à ses subordonnés, le chef est également la tête pensante du groupe, et, à ce titre, il décide et dirige, fait des choix et montre la voie à suivre.

¹⁵ « Etre un chef, c'est se constituer autour de soi un clan, savoir rassembler les hommes, les lier à sa personne et les gratifier », affirmait Napoléon Bonaparte.

Analyses

déclarait Antoine de Saint-Exupéry. À l'inverse de l'animal, que l'instinct détermine et qui se réduit donc, globalement, à des données innées, l'être humain, en effet, a la capacité de s'élever au-delà de ses facultés immédiates et d'acquérir, grâce à l'éducation qu'il reçoit mais aussi à son travail personnel et à son libre-arbitre, de nouvelles propriétés. Or, à l'instar d'une plante dont la rectitude est stimulée et soutenue par la bénéfique rigidité d'un tuteur, ce devenir ne peut pleinement se réaliser qu'au travers d'une imposition de la rigueur et d'une canalisation des forces, office que remplit le commandement¹⁶. Pour ce faire, le chef dispose notamment d'outils de sanction : médailles, lettres de félicitations, encouragements écrits ou verbaux, avertissements, punitions, notations annuelles, sont autant de marques de reconnaissance symboliques, et de répression à finalité principalement corrective, qui participent de cette fonction de stimulation. Plus largement, cette dernière est garantie par la totalité des actions de commandement. Vecteur de courage et de droiture amenant les hommes à se dépasser constamment, modèle de pugnacité invitant à une progression perpétuelle, le chef l'est à plusieurs égards, tant par le truchement des valeurs qu'il défend, que par les exigences qu'il a vis-à-vis de ses subordonnés et la conduite qu'il adopte quotidiennement devant eux, génératrice d'un phénomène d'identification inconsciente et, partant, de mimétisme.



¹⁶ « Commander, c'est demander (et obtenir) des hommes d'être au-dessus d'eux-mêmes », déclarait encore Napoléon Bonaparte.

Le commandement militaire à l'aube du XXI^e siècle : une approche managériale ?

Quelques évolutions socioculturelles favorables à l'information : crise de l'autorité, individualisme et essor des NTIC

Les dernières décennies semblent avoir sensiblement ébranlé le commandement, tant dans ses bases que dans ses modes et ses possibilités d'expression. De telles modifications sont d'abord imputables à la crise que subit actuellement l'autorité dans notre société, crise dont Alain Renaut a rappelé les aspects essentiels dans un récent ouvrage¹⁷. Les balbutiements de celle-ci peuvent être décelés dès la fin des années 60, période charnière marquée par un désir d'émancipation et, corollairement, par un rejet de toute forme d'autorité, symbolisés par les événements tumultueux de mai 68. A ce vaste mouvement libérateur dont le slogan « il est interdit d'interdire » résume la philosophie, vint se greffer une perte de confiance généralisée à l'égard des figures du pouvoir, perçues comme dénuées de convictions réelles et guidées par des intérêts purement égoïstes. Ce phénomène eut des effets néfastes sur l'image du politique et entraîna une indifférence croissante des citoyens vis-à-vis des affaires de l'État, notamment exprimée par un fort abstentionnisme des votes. La figure du chef militaire n'échappa guère au mouvement de discrédit qui gagna progressivement toutes les positions professionnelles dominantes (pénétrant même la cellule familiale à travers une dépréciation de l'autorité parentale). Si elle avait été effectuée trente ans plus tard, la passionnante étude que le psychosociologue américain Stanley Milgram mena sur l'influence consternante que l'autorité pouvait avoir sur la prise de décision des individus¹⁸, aurait sans doute révélé des résultats bien différents de ceux qu'il constata alors, au milieu du vingtième siècle.

Cette première brèche ne parvint pourtant pas à entamer significativement les fondements du commandement tel que celui-ci se pratiquait dans les armées. Nonobstant, elle eût des conséquences socioculturelles durables qui finirent, quant à elles, par affecter à plus long terme le domaine militaire. La deuxième phase de la crise s'ouvre autour des années 1990. L'accroissement progressif de l'individualisme¹⁹, mais également du niveau d'instruction, ont opéré

¹⁷ Alain Renaut, *La Fin de l'autorité*, Paris, Flammarion, 2006.

¹⁸ *La Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Lévy, 1990.

¹⁹ Cf. Sébastien Schehr, « Le Quotidien comme miroir de l'individualisation

Analyses

une transformation radicale des mentalités, dès lors peu enclines à accepter les normes rigides en vigueur au sein de l'institution militaire. La notion de sacrifice au nom de l'intérêt de la collectivité s'efface au profit du bien-être personnel. L'abnégation et les efforts ne sont désormais consentis que s'ils ont un sens, c'est-à-dire si leur raison et leur utilité sont avérées, ce qui implique la mise en place de multiples actions de communication. Il est utile de préciser que contrairement à quelque préjugé couramment répandu, les Français n'ont pas tant rejeté les repères coutumiers des générations précédentes par anti-conservatisme et soif de renouveau, que parce que leur forme leur paraissait obsolète. Si les concepts d'ordre et de discipline semblaient encore riches et porteurs de certains bienfaits aux yeux de nombre de citoyens, en revanche ces derniers n'étaient guère prêts à tolérer des comportements insensés, à appliquer des directives incompréhensibles ou incomprises. Comme il ressort d'une récente enquête sociologique menée par Pierre Bréchon²⁰, les Français ne se montrent pas hostiles aux valeurs traditionnelles, mais plutôt à leur représentation figée et arbitraire. Ils continuent à avoir besoin de jalons directifs, mais ces jalons, pour être acceptés et appropriés, doivent revêtir quelque nécessité et se présenter sous un angle favorable. Or – et c'est précisément là que le bât blesse – l'armée est apparue peu à peu comme une institution écrasante, génératrice d'ordres souvent arbitraires, donnés par de petits chefs capricieux, despotiques et dénués de scrupules, mais aussi productrice de sacrifices inutiles. L'indécision des autorités politiques lors de la guerre d'Indochine, qui coûta la vie à des milliers de soldats, et la versatilité des élites au moment de la guerre d'Algérie, élites qui firent verser le sang des militaires français pour ensuite se décider à proclamer l'indépendance de l'ancienne colonie, étaient encore fraîches dans les mémoires. Tout comme était frais, dans la tête de chaque ancien conscrit, le souvenir des colères infondées d'un vieil officier acariâtre, punissant à coup de pieds ou de corvées humiliantes.

Un troisième paramètre sociétal, également déterminant, mérite d'être relevé. Il s'agit de celui-ci qui a trait à l'influence grandissante des médias et au développement soudain des NTIC. Habitué à être tenu

de la condition militaire : pistes de recherche et perspectives méthodologiques », in François Gresle, *Sociologie du milieu militaire. Les conséquences de la professionnalisation*, Paris, L'Harmattan, 2005, pp. 205-214.

²⁰ *Les valeurs actuelles des Français*, dirigé par Pierre Bréchon, Paris, Armand Colin, 2003.

informés de tout ce qui passe dans les quatre coins de la planète en temps quasi réel, les citoyens s'attendent à bénéficier d'un même degré d'information au sein de leur environnement professionnel. Submergés par la « troisième vague », selon l'expression d'Alvin Toffler, ils expriment de forts besoins en la matière, assimilant transparence et démocratie. Internet opéra à cet égard une véritable révolution. La vitesse de propagation des données fut peut être moins décisive que le caractère de plus en plus public de cette nouvelle forme de communication. Le tri sélectif des données et les différents filtres mis en place par les chaînes de télévision, par exemple, se levaient au profit d'un réseau où chaque internaute n'était pas seulement un spectateur éclairé du monde, mais pouvait se transformer en acteur dynamique, en force de proposition, à travers la participation à des *chats* ou grâce à la création de blogs. Ce mode convivial et participatif entra donc dans les mœurs. Dans un ouvrage intitulé *Le Métier de soldat*, Eric de la Maisonneuve s'interroge : « Comment, dans ces conditions, à l'heure de la communication, le soldat pourrait-il rester à l'écart d'un tel cataclysme ? Alors que la parole et l'image sont devenues les deux vecteurs de notre époque pour tous les acteurs sociaux, pourquoi seul le soldat devrait-il être privé de ces arguments ? » ²¹ . Les organisations fortement hiérarchisées, au rang desquelles on compte évidemment l'armée, se trouvèrent déstabilisées devant de telles revendications, qui remettaient en cause leur fonctionnement habituel. L'auteur poursuit son analyse : « Parmi ses effets, la révolution de la communication porte atteinte au caractère sacré de la hiérarchie ; elle va contraindre à décentraliser les systèmes, à sous-traiter, à responsabiliser des cellules autonomes, à « déverticaliser » les structures. En s'infiltrant dans l'appareil militaire à tous les niveaux, elle va le « décontracter » et en assouplir les modes de fonctionnement. Le soldat y trouvera une autre dimension dans laquelle, plus qu'un numéro matricule, il deviendra indispensable du réseau, puisque telle sera désormais la nature du dispositif. L'autorité formelle y prendra un « coup de vieux » et il sera plus difficile qu'auparavant d'avoir pour seuls arguments son grade ou sa position hiérarchique ».

Professionnalisation et débellicisation des armées : vers une nouvelle donne communicationnelle

L'ultime révolution intervint avec la suspension de la conscription. Cet événement, en effet, ajouta aux évolutions des mentalités

²¹ *Le Métier de soldat*, Paris, Economica, 2002 (p. 182).

Analyses

précédemment évoquées des changements structurels décisifs. La mise en place d'une armée de métier modifia radicalement la position de la Grande Muette en obligeant cette dernière à communiquer en externe²², afin de séduire et de recruter des citoyens pour combler les effectifs manquants des anciens conscrits. Elle eut également des conséquences assez similaires en interne. En premier lieu, la professionnalisation des armées a modifié la nature des rapports hiérarchiques, en remplaçant les jeunes appelés du contingent, contraints d'endurer quelques rudoiments formateurs durant dix mois, par des spécialistes ayant fait le choix raisonné – mais toujours réversible – d'un engagement. Ce nouvel état de fait donne des exigences accrues, notamment en termes d'information mais aussi de respect de la personne, à des individus de plus en plus qualifiés (le caractère technique de la guerre²³ l'impose), libres de quitter l'institution militaire lorsque les conditions qu'elle leur offre cessent de leur convenir. En outre, la professionnalisation réduit l'écart existant entre le statut militaire (où disparaît parfois la notion de vocation) et celui de simple salarié, ou même de fonctionnaire, ce qui oblige les armées à utiliser des méthodes de fidélisation du personnel. Cela est d'autant plus manifeste que le personnel militaire travaille de plus en plus étroitement avec le personnel civil de la Défense et les entreprises privées – conséquence d'une externalisation croissante relative au nouveau format des armées – et adopte parfois un comportement identique, par mimétisme. Enfin la féminisation, qui atteignait 16 % en 2007 (soit près d'un militaire sur six !), accentue encore cet assouplissement. Dans la pratique, on ne commande pas de la même manière à des hommes et à des femmes, même si, en théorie, tous sont considérés comme des militaires, sans distinction de sexe. La façon dont les messages sont transmis entre un chef et ses subordonnés, et dont la communication peut s'établir, plus largement, entre différents échelons, s'en trouve affectée.

Jean-François Léger a donc raison de présenter « la communication comme facteur d'intégration », dans une étude consacrée aux

²² Cf. notre article « Quand la Grande muette communique : exemple d'une conduite du changement », in *Communication & Organisations*, n°28, décembre 2005 (pp. 148-160).

²³ Martin Van Creveld, *La Transformation de la guerre*, Paris, éditions du Rocher, 1998.

Eric de la Maisonneuve, *Le Métier de soldat*, Paris, Economica, 2002 (chapitre « Le temps des techniciens », pp. 96-105).

militaires²⁴. Et d'ajouter : « Aujourd'hui, peut-être plus que par le passé, les jeunes manifestent le besoin que ce qu'on leur demande soit justifié : ils veulent comprendre dans quelle logique s'inscrit leur activité quotidienne ». L'émancipation intellectuelle amorcée au siècle des Lumières, et le vœu formulé par un philosophe comme Emmanuel Kant, lequel exhorte l'homme à « avoir le courage de se servir de son propre entendement », reprenant l'adage latin d'Horace « *Sapere Aude* », semble connaître l'aboutissement de son processus à notre époque, et ce jusque dans les armées. Force est de constater que le style assertorique, les discours résolument directifs, l'information descendante, le commandement de type « *Top-Down* », jadis apanage du chef militaire, deviennent inefficaces, voire contre-productifs ; tandis que le style apodictique et la communication interactive, consistant à expliquer et à dialoguer, mais aussi à prendre en compte le retour d'expérience des situations d'énonciation et de réception d'un message, obtiennent de meilleurs résultats. Le management participatif, de type « *Bottom-Up* », est le plus performant. Mais il est également le plus opposé à l'esprit militaire, injonctif par essence.

Ainsi que le souligne justement Sébastien Jakubowski, « la détermination de l'action dans l'organisation militaire provient presque exclusivement toujours de l'autorité supérieure. Cette autorité délivre aux exécutants (quel que soit leur grade) les objectifs, les résultats à atteindre et les conditions, les moyens pour les satisfaire. Dans les faits, la coordination de l'action respecte généralement ces prérogatives et les individus ont une marge d'autonomie et d'indépendance réduite. C'est-à-dire que l'institution militaire ne place pas l'individu au centre du fonctionnement de l'organisation. L'individu est un sujet contraint par des normes et des règles et soumis au collectif. L'individu au travail n'est pas fonctionnellement en posture d'initiative ou d'innovation, même si c'est ce que l'on attend de lui »²⁵. On assiste donc à une friction entre deux mouvements contradictoires : l'un tente de maintenir tant bien que mal les militaires dans un état d'aliénation caractéristique de l'organisation, tandis l'autre s'efforce de briser les liens de dépendance, de mutisme et d'assujettissement, jugés obsolètes, voire anachroniques. Dans la dyade interactionnelle telle que mise en avant

²⁴ In François Gresle, *Sociologie du milieu militaire. Les conséquences de la professionnalisation*, Paris, L'Harmattan, 2005, p. 93.

²⁵ In François Gresle, *Sociologie du milieu militaire. Les conséquences de la professionnalisation*, Paris, L'Harmattan, 2005, p. 239.

Analyses

par Gregory Bateson, la relation complémentaire qui définissait globalement les rapports de l'officier à ses hommes se mue progressivement en une relation symétrique, faite d'interactions et d'échange bilatéral, sous la poussée des subordonnés eux-mêmes. Mais cela ne se fait bien évidemment pas sans heurts.

Si le non-sens et le sentiment d'arbitraire ont toujours été des obstacles au commandement, ils altèrent, aujourd'hui plus que jamais, sa stabilité, au point d'incarner son antinomie même. Tandis que les principes de légitimité et de persuasion n'étaient que des moyens annexes, destinés à renforcer la clef de voûte constituée par l'autorité, l'on assiste actuellement à une inversion des priorités. L'hypertrophie récente qu'ont connue ces deux piliers subalternes tend à leur insuffler une importance cruciale, voire démesurée dans certains cas, au point qu'ils se substituent parfois à celui qui a longtemps représenté la colonne vertébrale du commandement, à savoir l'autorité. Au-delà des bouleversements drainés tout à la fois par la société et la suspension du service national, un autre phénomène majeur intervient, qui n'est pas pour faciliter la stabilité du système autoritaire : il s'agit du lent effacement de l'éthique guerrière devant la poussée des missions de type humanitaire ou de maintien de la paix, depuis la fin de la guerre froide – symbolisée par la chute du mur de Berlin –, puis la déclaration de Petersberg, en 1992. Le militaire est de moins en moins un combattant, et le chef de moins en moins un guerrier, un meneur d'hommes. Le caractère hautement technologique des conflits, qui se déroulent souvent à distance, derrière des écrans d'ordinateurs alors qu'ils se traduisaient jadis par du corps à corps, mais également la nature asymétrique des menaces, cristallisée par les attentats du 11 septembre 2001, accentuent tout cela et privent le chef de son ancienne aura. Le cœur du métier de l'officier se déplace. Si la gloire qu'il tirait de ses exploits militaires tend à disparaître, ne touchant plus qu'une frange minoritaire d'individus (forces spéciales notamment), ses tâches administratives, à l'inverse, augmentent considérablement. Les restrictions affectant le budget alloué à la Défense, la rationalisation des effectifs et des moyens, l'application de la LOLF et ses corollaires (le contrôle de gestion et l'évaluation de la performance), le respect de normes et de procédures juridiques toujours plus contraignantes²⁶, parallèlement à la diminution des missions de combat, constituent un faisceau de facteurs convergents

²⁶ Ajoutons à cela les contraintes grandissantes du *Jus in bello* et, plus largement, du Droit des conflits armés, lorsque le militaire se trouve dans une situation opérationnelle censée le rapprocher de son ancien cœur de métier...

qui recentrent l'officier sur la « paperasserie ». Certains vont même jusqu'à penser qu'ils se transforment en véritables bureaucrates et en éprouvent une profonde insatisfaction, ainsi que nous l'ont appris des entretiens que nous avons menés dans l'armée de l'air, auprès de cette catégorie de personnel. La conséquence naturelle est une perte de légitimité, entraînant une perte d'autorité vis-à-vis des subordonnés.

Dans un tel contexte de mutation, les officiers doivent compenser le déséquilibre par une multiplication des actions de persuasion. La communication – plus précisément la communication verbale – devient donc, pour le chef militaire, un indispensable et quotidien outil de légitimation dans l'exercice de ses fonctions et l'accomplissement des missions qu'il confie à ses troupes, devenues de simples équipes. Par elle, l'officier s'efforce de motiver ses hommes, de susciter leur adhésion et de renforcer la cohésion du groupe. Mais communiquer, ce n'est pas seulement s'exprimer, c'est aussi savoir écouter l'autre. Le chef doit donc apprendre à écouter ses subordonnés. Dans les cas les plus extrêmes, il y a autojustification du chef. Ainsi que le relèvent les auteurs d'une étude effectuée en 2004 et reposant sur une série d'entretiens semi-directifs, il y a « nécessité désormais d'accompagner les ordres à appliquer de toute une série d'explications qui visent, d'une part, à expliciter au mieux leur mode d'application et d'autre part, ce qui serait particulièrement inédit, de démontrer le bien-fondé de ces ordres. Un tel type de commandement suppose d'établir une communication avec ses subordonnés qui ne peut plus reposer sur le seul rapport hiérarchique »²⁷. Cela n'aurait rien que de très banal (c'est en effet le cas de tout manager aujourd'hui), si cette prépondérance du communicationnel n'entraînait pas en contradiction totale avec l'essence même du commandement, et plus largement de l'institution militaire, que l'on a longtemps surnommée la « Grande Muette », tant à cause de son silence forcené que de sa neutralité politique. La communication verbale, en effet, c'est-à-dire la bilatéralité, la mise en commun de la parole, était la grande absente du système militaire, qui lui préférait l'information au sens que Claude Shannon et Warren Weaver donnent à ce terme dans leur théorie mathématique²⁸. Le chef émettait un message, et l'objectif recherché

²⁷ *Les Transformations de l'encadrement militaire : vers une mitigation du commandement et ses conséquences*, dirigé par Frederik Mispelblom Beyer, Carlos Da Silva, Gaëtan Flocco, Stéphanie Gallioz, Delphine Marques, C2SD, 1^{er} trimestre 2004 (p. 87).

²⁸ *The Mathematical Theory of communication*, The University of Illinois Press, 1949.

Analyses

était une moindre déperdition du contenu cognitif au niveau du récepteur, en vue d'une efficacité maximale. Il s'agissait d'une transmission de type quasi télégraphique, dans laquelle le bruit était le véritable ennemi. En outre, l'information ainsi délivrée n'avait pas pour but, paradoxalement, d'informer, c'est-à-dire de faire accéder au savoir, d'éclairer des décisions et d'expliquer des actions, mais plutôt de faire exécuter un ordre. Loin d'être une fin en soi, l'information n'était qu'un moyen. Son rôle ne se voulait guère cognitif, descriptif ou narratif, il était prescriptif et performatif.

Seule la communication non-verbale pouvait se targuer, sinon de supplanter, tout au moins de concurrencer, cette approche informationnelle. Pour être plus précis et s'appuyer sur la différenciation que Régis Debray opère entre communication (axe principalement synchronique) et transmission (axe principalement diachronique)²⁹, c'est surtout la tradition qui assurait le ciment humain de la communauté militaire. En effet, la prégnance du rituel militaire, pourvu de nombreux symboles ainsi que d'un cérémonial créateur de médiation et, partant, de lien social³⁰, remplissait une fonction phatique identique à celle que Roman Jakobson attribue au langage, aux côtés de cinq autres fonctions possibles³¹. Ce n'est sans doute pas un hasard si la communication verbale prend une telle ampleur aujourd'hui. En temps de paix, la fonction référentielle de l'information perd de sa valeur au sein des armées (hormis dans les services de renseignement où elle garde toute sa pertinence à des fins préventives). La relation prime sur le contenu du message, pour reprendre la distinction établie par Paul Watzlawick³², ou plutôt la relation, qui était présente à travers divers outils de transmission, se déplace. Avec la lente désaffection des traditions militaires, traditions que l'éthique guerrière elle-même déclinante justifie de moins en moins, la fonction phatique s'émousse et doit être assurée par de nouveaux canaux, de nouveaux supports et de nouveaux acteurs. L'«esprit de corps», jadis forgé par les périls de la guerre et entretenu par le rituel, doit être désormais endossé par le chef via des actions de communication, véritables instruments de cohésion. Peu à peu, l'armée se met à fonctionner comme une grosse entreprise, le chef

²⁹ *Transmettre*, Paris, Odile Jacob, 1997.

³⁰ Cf. André Thiéblemont, *Cultures et Logiques militaires*, Paris, PUF, 1999.

³¹ *Essais de linguistique générale*, Paris, éditions de Minuit, 2003.

³² Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson, *Une Logique de la communication*, Paris, Seuil, collection Points Essais, 1979.

devient un manager et apprend la culture de la concertation, voire de la négociation.

Clés de succès de l'adaptation et limites du changement

Les anciennes générations de militaires, souvent nostalgiques du temps béni où l'on s'exécutait sans broncher, regimbent devant de telles demandes de justification, auxquelles elles essaient en vain d'opposer la force de l'habitude. Ce qui ne manque pas de créer d'inconfortables malaises auprès des jeunes recrues, aux aspirations divergentes. D'un côté, l'ancien mode de commandement, autoritaire et ultra-directif, met en place un système de défense inconscient que l'on peut comparer à une attitude classique de « résistance au changement » face à l'introduction d'une pratique innovante³³, et rigidifie sa position dirigiste, au risque de braquer les jeunes recrues et de voir les rangs désertés ; de l'autre, se pliant au principe de réalité, une partie de l'institution militaire esquisse un mode de commandement assoupli – proche du management participatif –, assouplissement qui voit poindre au loin le danger d'une armée de syndicalistes, prêts à faire grève le jour où il faudra partir au combat si les raisons de la guerre ne sont pas clairement expliquées... Bref, l'institution navigue entre Charybde et Scylla, et l'armée actuelle est une armée à deux vitesses, que l'on pourrait qualifier de transitionnelle. Reste à savoir quel modèle naîtra de cette période transitoire, qui oppose pour l'instant deux communications antagoniques, porteuses de valeurs discordantes. Partisans de l'ancien système et nouvelles génération (*Xers* versus *Yers*) s'y affrontent, ainsi qu'un chercheur l'a récemment démontré dans une étude passionnante sur le corps des officiers américains, lequel nous paraît rencontrer des problèmes identiques à ceux des armées françaises.³⁴

À ce signal faible, on peut répondre par la mise en place, pour tout cadre, de formations idoines : séances d'information, séminaires de sensibilisation, stages pédagogiques dans des centres d'instruction militaires ou universitaires, détachements dans des entreprises privées ou des écoles de management, destinés à faire acquérir aux figures du commandement les compétences psychologiques et relationnelles

³³ Sur cette résistance au changement, cf. Serge Moscovici et Machteld Doms dans *Psychologie sociale*, Paris, PUF, 1984 (chapitre intitulé « Innovation et influence des minorités », p. 59).

³⁴ Léonard Wong, *Generations Apart : Xers and Boomers in the Officer Corps*, Strategic Studies Institute, US Army War College, SSI Publications and Production Office, 2000.

Analyses

nécessaires. Globalement, les armées ont pris conscience de la gageure, et le niveau des formations proposées s'avère satisfaisant. Toutefois les formations dispensées dans les disciplines des sciences humaines et sociales demeurent encore trop peu nombreuses, et réservées, de ce fait, à quelques rares élus, comme le prouvent les enquêtes sociologiques menées sur ce thème.³⁵

Parallèlement à ces dispositifs de formation, destinés à améliorer l'aptitude de tout chef à la communication interpersonnelle, une autre solution consiste à élaborer un vaste dispositif de communication interne : sondages d'opinion, enquêtes de satisfaction, journal interne, campagnes d'information, réseau intranet... L'armée est peu familiarisée avec les procédés favorisant une libre circulation de l'information et ayant le souci d'inscrire l'ensemble du personnel dans une relation d'échange et de véritable réciprocité avec le commandement, afin que tout militaire puisse en quelque sorte « s'approprier » les projets de l'institution, et s'y impliquer ainsi davantage. Des efforts ont pourtant été fournis dans ce sens depuis six ou sept ans. Ainsi un Bulletin d'Information du Personnel (BIP) est-il joint à la solde des militaires de l'armée de l'air, tandis que le réseau intranet, plus globalement, se développe lentement au sein de l'institution. À l'inverse, les campagnes d'information, visant à expliquer les choix de commandement, leur nécessité et leur utilité, demeurent perfectibles. De multiples exemples jalonnent le quotidien du personnel. Ainsi la campagne de recrutement radiophonique de l'armée de l'air lancée en mars 2004 fit-elle scandale et fut-elle stoppée quelques jours après son audition sur les ondes. Les jingles humoristiques, en effet, crèèrent un vaste mouvement contestataire au sein du personnel navigant, qui se sentait ridiculisé par l'image dévalorisante que l'on donnait de lui. Or, une information préalable, auprès de la population concernée, de ce positionnement décalé et ironique, qui se justifiait par une volonté de revalorisation du

³⁵ Ainsi la communication peine-t-elle à se hisser au rang de spécialité reconnue et valorisée au sein des armées, et cela malgré les moyens financiers non négligeables qui ont été mis en place. Majoritairement militaire, le personnel qui y œuvre exerce ses fonctions sans avoir été formé (à 61,79%) et le déplore fortement. Quant à ceux qui ont eu la chance de bénéficier d'une formation, il s'agit, pour 60,60% d'entre eux, d'une sensibilisation plus que d'une réelle spécialisation (Claude Weber, *La Filière communication au sein de la Défense*. Paris : C2SD, n°47, 2002, p. 64 et p. 109-111).

L'essor de la communication interne dans les armées et ses limites...

personnel non-navigant, souvent victime du « mythe » du pilote de chasse, aurait sans doute prévenu un tel déchaînement de passions.

Cette indispensable compréhension de l'environnement professionnel dans lequel le personnel évolue, et les efforts que de tels éclaircissements impliquent, en termes de communication, de la part des différents échelons de la hiérarchie, rapproche le commandement du management. Aussi n'est-on pas foncièrement surpris d'observer, en la matière, une évolution terminologique. Abondent, en effet, les éléments de langage empruntés au monde entrepreneurial : on compare volontiers l'institution militaire, dans les discours officiels, à une « entreprise », et l'on évoque volontiers les relations entre les services et leurs « clients ». Un Centre de Formation au Management du ministère de la Défense (CFMD), destiné à former les grands décideurs de l'institution militaire notamment, a même été créé en 1999, et un ouvrage collectif vient d'être publié sur ce thème³⁶, faits hautement révélateurs de l'actualité de ces préoccupations. Les organes de concertation, enfin (CFM, CSFM³⁷...), se multiplient à l'envi. Les armées semblent être entrées dans l'ère du consensus, pour le meilleur comme pour le pire... L'on assiste donc à un paradoxal renversement de tendance et surtout de référent : tandis que les entreprises se sont longtemps inspirées du modèle militaire dans leur fonctionnement³⁸, ce sont aujourd'hui les armées, anciennes pionnières, qui sont à la traîne et se mettent à appliquer les règles du management civil.

Les armées, certes, devaient tenter de s'adapter à cette nouvelle donne socioculturelle, sous peine de voir éclore des tensions graves. Elles se sont donc efforcées d'opérer une réactualisation de leur us et coutumes, ce dont témoigne par exemple la réforme du statut général des militaires³⁹, qui intègre certaines évolutions de la société civile.

³⁶ *Le Management au ministère de la Défense*, Paris, Editions d'organisation, Paris, 2004.

³⁷ Conseil Supérieur de la Fonction Militaire.

³⁸ Général Gil Fiévet, *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Paris, Dunod, 1992. Voir aussi Frédéric Le Roy, *Stratégie militaire et Management stratégique des entreprises*, Paris, Economica, 1999.

³⁹ Le statut général des militaires, fixant les dispositions, droits et obligations attachés au personnel militaire, avait été établi en 1972. Réformé en 2005, il modifie notamment, afin de ne pas marginaliser les armées en creusant l'écart dû à leurs nombreux particularismes, les contraintes liées à la liberté d'expression ainsi que les limites d'âge permettant de jouir d'une

Analyses

Dans le domaine de la liberté d'expression, notons par exemple que le nouveau statut général de 2005 permet aux militaires de publier un texte sans avoir à demander une autorisation préalable, alors que telle était la procédure depuis 1835, date à laquelle le maréchal Maison, ministre de la Guerre, fit observer cette consigne du silence. Cette rénovation possède cependant des limites, qui ne sauraient être franchies sans saper les fondements même de l'institution militaire et mettre son intégrité en péril, avec toutes les conséquences que cela pourrait avoir sur la sécurité de la nation. La spécificité des missions de défense, en effet, et notamment la discipline et la réactivité absolues que celles-ci requièrent sur des théâtres d'opération, impose des règles d'obéissance et d'exécution très strictes, qui ne souffrent aucune contestation et ne peuvent être affectées par de quelconques demandes de justifications, dès lors qu'un ordre est donné. La protection du secret, enfin, réduit encore, en période de crise, la marge de manœuvre existant en matière de communication.

Ainsi l'ensemble de ces contraintes d'une nature très particulière ne permet-il guère de pousser plus avant une comparaison avec les techniques du management civil. Les sociologues Charles Moskos⁴⁰ et Morris Janowitz⁴¹ avaient déjà mis en garde le gouvernement américain contre une telle banalisation de l'identité militaire, dès les années 70. La thèse relative à l'effacement de la spécificité militaire a été abondamment relayée par Bernard Boëne⁴², qui en a appliqué les grandes orientations aux armées françaises. Il convient donc de distinguer entre les situations de paix et les situations de crise, d'une part ; et, d'autre part, entre les commandements organiques et les spécialités de soutien (postes administratifs, par exemple), et ceux qui se trouvent plus directement impliqués dans les missions

pension lors d'un départ à la retraite.

⁴⁰ Moskos, Charles C., et Wood, Frank R., *The Military: more than just a job ?*, Etats-Unis, Pergamon, 1988.

Moskos, Charles C. et Williams, John Allen, Segal, David R, *The Post-modern Military: Armed Forces after the Cold war*, Oxford University Press, 1999.

Moskos, Charles C., « La banalisation de l'institution militaire. L'armée américaine : du modèle institutionnel au modèle industriel », in *Futuribles*, n° 111, juin 1987

⁴¹ Janowitz, Morris, *Professional soldier: a social and political portrait*, Etats-Unis, Macmillan Pub Co, 1985.

⁴² Boëne, Bernard, « Banalisation des armées : le cas français », in *Futuribles*, n° 111, juin 1987.

L'essor de la communication interne dans les armées et ses limites...

opérationnelles et afférentes à la sécurité (fusiliers commandos, pilotes, pompiers, infanterie, etc.). Il va de soi que les premiers seuls peuvent prétendre à un assouplissement des pratiques du commandant, avec le risque que se crée, encore une fois, une armée à deux vitesses... C'est la raison pour laquelle une étude menée en 2004 au profit du C2SD (Centre d'études en sciences sociales de la défense) préfère parler, quant à elle, d'une « mitigation du commandement », plutôt que d'un assouplissement. Selon les auteurs de l'étude, il y aurait « coexistence de deux formes d'encadrement », la version douce du commandement prenant fin lors des phases de combat. S'ensuivrait d'ailleurs « l'émergence de représentations contradictoires »⁴³.

Le défi d'une armée en pleine mutation consistera donc à rénover des valeurs et des modes de fonctionnement devenus caducs, ou incompatibles avec les aspirations des individus et un environnement social dont les repères ont été modifiés, tout en conservant des fondamentaux identitaires sans lesquels ne peuvent plus être réalisées les missions de défense. En dehors des cadres particuliers de crise et des unités proprement opérationnelles évoqués, pour lesquels ne peut s'appliquer cette politique de changement, l'on constate que les objectifs (obéissance, efficacité...) demeurent globalement identiques. Seuls doivent être modifiés les moyens (interaction, explication...) qui permettent d'atteindre ces derniers, et plus précisément la forme sous laquelle ils se présentent. En résumé, la relation s'efforce de sauver le contenu. Néanmoins, continue de se poser le problème de la « dualité des systèmes de référence », telle que l'a relevée Jean-Pierre Thomas ⁴⁴, dualité qui s'exprime notamment par l'oscillation permanente entre des modes de communication essentiellement incompatibles (mode injonctif / mode suggestif-participatif, etc.), et dont on voit mal comment elles pourraient parvenir à s'harmoniser sans une redéfinition totale de l'identité militaire, qui a subi de véritables bouleversements au cours des quinze dernières années. Une telle redéfinition stratégique permettrait alors de redéployer des moyens pertinents et de déterminer des modes de communication

⁴³ *Les Transformations de l'encadrement militaire : vers une mitigation du commandement et ses conséquences*, dirigé par Frederik Mispelblom Beyer, Carlos Da Silva, Gaëtan Flocco, Stéphanie Gallioz, Delphine Marques, C2SD, 1^{er} trimestre 2004, p. 94, p. 97-98, p. 156.

⁴⁴ « Fonction militaire et systèmes d'hommes », in *Les Cahiers de la fondation pour les études de la défense nationale*, n°21, 4^{ème} trimestre, pp. 19-42, p. 24).

Analyses

cohérents avec la vision globale de l'institution, loin des improbables juxtapositions que l'on observe pour l'heure et des bricolages relationnels qui colmatent les brèches humaines avec plus ou moins de bonheur.

Bibliographie

BAUDOUIN, Albanel (dirigé par), *Le Management au ministère de la Défense*. Paris : Editions d'organisation, 2004, 374 p.

BÖENE, Bernard, « Banalisation des armées : le cas français », in *Futuribles*, n° 111, juin 1987, pp. 39-54.

BRECHON, Pierre (dirigé par), *Les valeurs actuelles des Français*. Paris : Armand Colin, 2003, 352 p.

BRYON-PORTET, Céline, « Quand le Grande muette communique : exemple d'une conduite du changement », in *Communication & Organisations*, n°28, décembre 2005, pp. 148-160.

DEBRAY, Régis, *Transmettre*. Paris : Odile Jacob, 1997, 203 p.

FAYOL, Henri, *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod, 1999, 133 p.

FOUCAULT, Michel, *Surveiller et Punir. Naissance de la prison*. Paris : Gallimard, 1975, 318 p.

GIRARDET, Raoul, *La Société militaire de 1815 à nos jours*. Paris : Perrin, 1998, 341 p.

GOFFMAN, Erving, *Asiles. Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Paris : éditions de Minuit, 1979, 452 p.

GRESLE, François (dirigé par), *Sociologie du milieu militaire. Les conséquences de la professionnalisation*. Paris : L'Harmattan, 2005, 262 p.

KEEGAN, John, *L'Art du commandement*. Paris : Perrin, 1991, 422 p.

KOJEVE, Alexandre, *La Notion de l'autorité*. Paris : Gallimard : 2004, 208 p.

MAISONNEUVE, Eric (de la), *Le Métier de soldat*. Paris : Economica, 2002, 210 p.

MISPELBLOM BEYER, Frederik (dirigé par), *Les Transformations de l'encadrement militaire : vers une mitigation du commandement et ses conséquences*, Paris : C2SD, 1^{er} trimestre 2004.

L'essor de la communication interne dans les armées et ses limites...

MOSKOS, Charles, WOOD, Frank R., *The Military : more than just a job ?*. Etats-Unis : Pergamon, 1988, 305 p.

MOSKOS, Charles, et alii, *The Post-modern Military : Armed Forces after the Cold war*. Oxford : University Press, 1999, 304 p.

RENAUT, Alain, *La Fin de l'autorité*. Paris : Flammarion, 2006, 266 p.

THIEBLEMONT, André, *Cultures et Logiques militaires*. Paris : PUF, 1999, 339 p.

TOFFLER, Alvin, *La Troisième vague*. Paris : Denoël, 1984, 623 p.

VAN CREVELD, Martin, *La Transformation de la guerre*. Paris : éditions du Rocher, 1998, 318 p.

WATZLAWICK, Paul, et alii, *Une Logique de la communication*. Paris : Seuil, 1979, 280 p.

WEBER, Claude, *La Filière communication au sein de la Défense. Typologie, recrutement, formation et carrière*. Paris : C2SD, n° 47, 2002, 182 p.

WONG, Léonard, *Generations Apart: Xers and Boomers in the Officer Corps*. Strategic Studies Institute, US Army War College, SSI Publications and Production Office, 2000, 36 p.