

Nouveau monde, nouveaux décideurs ?

COLLOQUE - 7 JUIN 2013



AMPHITHÉÂTRE FOCH - ÉCOLE MILITAIRE - PARIS

Nouveau monde, nouveaux décideurs ?

Travaux préparatoires au colloque organisé
par l'École nationale d'administration,
l'École de guerre,
et l'École des Hautes études commerciales
à l'École militaire le 7 juin 2013

Cet ouvrage est téléchargeable sur le site de la RDN
www.defnat.com

Sommaire

7 **Nouveau monde, nouveaux chefs ?**

Une mise en perspective historique de la décision (avec Yves Cohen)

JULIEN BASSO (EdG), AHMED GUENAOUI (ENA), CHARLES PONTVIANNE (HEC)

La parution de l'ouvrage *Le siècle des chefs* qui retrace l'émergence du chef au XX^e siècle en Occident comme besoin des sociétés et moyen de contrôler les « masses » nous offre l'occasion d'une double analyse de la thématique « Nouveau monde, nouveaux décideurs ? ». En effet, au travers d'un entretien avec son auteur, Yves Cohen, elle est l'occasion d'une mise en perspective historique et géographique sur la figure du « leader » depuis la fin du XIX^e siècle. Ainsi, ce regard rétrospectif éclaire la réflexion sur le XXI^e siècle : l'évolution vers la gouvernamentalité (Foucault) alliée à la vulnérabilité d'un espace mondial soumis à des crises de toutes sortes souligne la pertinence des interrogations sur la latitude et sur l'aptitude du décideur du nouveau monde.

13 **Les mots de la décision**

FLAVIO BONETTI (ENA), CHARLINE NICOLAS (ENA), SYLVAIN SALVATERRA (EdG)

Le changement de paradigme qui caractérise le nouveau monde a conduit à rédiger un glossaire des « mots de la décision ». Celui-ci rappelle l'origine, parfois éloigné du sens que l'on connaît aujourd'hui, de près d'une vingtaine de mots ou termes liés au décideur, à la gouvernance et au nouveau monde, et les met en perspective des enjeux et défis de demain.

21 **Mais qui a encore peur de la justice pénale internationale ?**

NICOLAS DEGARDIN (HEC), CHRISTOPHE MAGNET-HUBSCHWERLIN (EdG),
PAULINE PANNIER (ENA), GRÉGOIRE TIROT (ENA)

Avec un bilan mitigé voire controversé, quel est aujourd'hui l'impact de la justice internationale sur les choix des décideurs ? L'adaptation des procédures de l'Armée française par rapport à la mise en place de la Cour pénale internationale est intéressante et permet d'insister sur la perception des risques encourus (ou ignorés), au regard notamment de l'expérience française vis-à-vis du TPIY (et peut-être du TPIR) et des opérations dans lesquelles la France a engagé des forces militaires depuis l'entrée en vigueur de la compétence de la CPI (2002). Le droit ne doit pas créer d'inhibition pour le décideur. C'est une contrainte pour le chef militaire qui, acceptée et intériorisée, devient une force légitimant ainsi l'action des militaires.

37 **L'aide à la décision : entretien croisé**

CHRISTOPHE MAGNET-HUBSCHWERLIN (EdG), PAULINE PANNIER (ENA),
SYLVAIN TORTELLIER (EdG)

Dans le monde complexe et protéiforme qui est celui du nouveau décideur, ce dernier recourt de plus en plus à « l'aide à la décision ». Ceci est particulièrement vrai dans le domaine militaire où le chef, sur le théâtre d'opérations, s'adjoint notamment les services d'un *Political Advisor* et d'un

Legal Advisor. Quels sont les rôles respectifs de ces derniers ? Et surtout quel est leur impact sur la décision finale ? Seule une approche pragmatique, au travers de plusieurs entretiens, nous est apparu de nature à répondre à ces questions cruciales au regard de la latitude du décideur moderne.

45 Valeurs et formation des décideurs

GUILLAUME FAYEIN (ENA), PASCAL FORISSIER (EdG)

Face à la crise actuelle des valeurs, il est nécessaire de s'interroger sur leur mode de transmission mais aussi de définir celles sur lesquelles se fonde la formation des décideurs aujourd'hui et les transformations à l'œuvre ces dernières années pour tenter d'établir celles qui pourraient ou devraient inspirer les décideurs de demain. Ainsi, si les écoles, qu'elles soient primaires ou supérieures, publiques ou privées, participent pleinement à l'enseignement des valeurs de la République, l'évolution du monde actuel rend cela insuffisant et doit conduire à remettre au cœur de la formation du décideur l'Homme et son environnement, le sens des responsabilités et celui du *leadership* ainsi que la conscience des conséquences de son action.

53 La place des valeurs dans l'action des nouveaux décideurs

XAVIER BRAUN (EdG), QUENTIN JEANTET (HEC), JEAN-CHARLES METRAS (EdG)

L'éclatement des valeurs, c'est-à-dire l'affaiblissement des valeurs communes dans des sociétés marquées par un individualisme et un relativisme croissant, représente un défi pour les décideurs de demain. En effet, conjugué à la complexification des enjeux et à la modification de la perception du temps, le besoin de sens à donner à l'action se fait paradoxalement plus pressant. Le recours aux valeurs, à une somme de principes à partir desquels concevoir et conduire un projet collectif s'impose ainsi avec davantage d'acuité. Pour mobiliser un groupe et dégager une vision stratégique, le décideur doit accroître son engagement sur le terrain de l'éthique, sans pour autant instrumentaliser les valeurs.

59 *Entretien avec le général de division Éric Bonnemaison*

63 Diriger dans le monde d'aujourd'hui et de demain

Regards de dirigeants : quelles aptitudes exigées des grands managers dans les entreprises de dimension mondiale ?

HÉLÈNE CART-GRANDJEAN (ENA), INHYEOK MUN (EdG),

AYMERIC VERGNOL (EdG)

Afin d'enrichir les regards de l'administration publique et du monde militaire sur le décideur, plusieurs entretiens avec des personnalités exerçant ou ayant exercé des responsabilités de haut niveau dans des entreprises internationales afin de déterminer quelles aptitudes des grands *managers* sont exigées dans les entreprises de dimension mondiale. Ces entretiens brossent le portrait du décideur adapté au monde de demain, c'est-à-dire apte à répondre aux défis qui se posent aujourd'hui en termes similaires pour toutes les entreprises à l'échelle mondiale. Cependant, les facteurs de différenciation liés aux particularités nationales ou conjoncturelles permettent de décliner différents styles de dirigeants, mieux adaptés à chaque situation. Au terme de cette immersion dans le monde de l'entreprise, quelques parallèles peuvent être dressés avec les décideurs publics militaires ou civils.

73 **Quelques réflexions sur la gouvernance des entreprises**
Un examen des différentes façons de diriger l'entreprise :
zoom sur l'exemple coréen

INHYEOK MUN (EdG)

Dans un monde où la crise est plus structurée et structurante que conjoncturelle, les stratégies d'entreprise doivent s'adapter. Ainsi, le modèle des conglomérats sud-coréens s'est transformé lors de la grave crise asiatique des années 1990. Leur structure s'est adaptée afin de faire face aux nouveaux défis sans toutefois perdre leur âme. Le décideur au sein d'un groupe coréen possède une identité singulière comparativement à ses homologues anglo-saxons ou français quelque peu comparable à celle d'un stratège militaire.

Préparation et mise en page
Jérôme Dollé

Nouveau monde, nouveaux décideurs

L'enchevêtrement des sphères d'intérêt et des champs d'action du monde professionnel contemporain plaide pour une ouverture d'esprit plus large, des échanges plus intenses et plus structurés, un partage des compétences plus fructueux au sein de la communauté des dirigeants. Gestion civilo-militaire ou interministérielle des crises, environnement budgétaire contraint et guerre économique, protection des données et marchés innovants, gestion des services publics et partenariats public-privé, les interactions entre mondes économiques, administratifs et militaires se montrent proliférantes.

Pour la quatrième année consécutive, le colloque ENA-EdG-HEC du vendredi 7 juin 2013 sera de nouveau l'aboutissement d'un partenariat d'un an, riche d'échanges, de confrontation des idées et de réflexions collectives. Précieux carrefour de rencontres entre futurs jeunes dirigeants, la réalisation de ce projet concret associant les trois écoles anticipe sur les travaux communs, les coopérations et les défis de demain.

À l'heure de la défiance envers l'autorité, du relativisme et de l'individualisme ambiant, l'action du décideur est toujours aussi nécessaire mais elle souffre d'un manque d'intelligibilité. Dans le contexte inédit de crise que nous connaissons, il n'est peut-être pas inutile de porter la réflexion sur les enjeux, les difficultés, les problèmes de légitimité ou encore de responsabilité auxquels doit faire face le décideur.

Et tenter de répondre à la question : « Nouveau monde, nouveaux décideurs ? ».

Ce Cahier de la *Revue Défense Nationale* présente ainsi quelques travaux et entretiens conduits par des stagiaires de l'École de Guerre, de l'École nationale d'administration et de l'École des Hautes études commerciales.

Si les capacités à prendre des décisions fermes et profondes ont tendance à s'affaiblir, la richesse des analyses autant que l'éventail des expériences exposées augurent la certitude d'un futur aux décisions sinon justes, du moins franches, argumentées et responsables !

Ont collaboré à ce volume

Sous la direction des professeurs Georges-Henri Soutou
et Pascal Chaigneau, et de M. Fabrice Larat.

Mesdames et messieurs le professeur Yves Cohen, Jean-Michel Baillat, Mathieu Viteau, Brice Lautard-Mattioli,
Patrick Gourvenec, Pierre Hessler, Brigitte Lemercier, Eduardo Malone et le général Éric Bonnemaïson.

Stagiaires de la promotion « Général de La Fayette » de l'École de Guerre :

Philippe Baille,
Julien Basso,
Arnaud Brahim,
Xavier Braun,
Pascal Forissier,
Jean-Charles Metras,
Christophe Magnener-Hubschwerlin,
InHyeok Mun,
Lénaïck Ollivier,
Alexandre Pellissier de Feligonde,
Sylvain Salvaterra,
Philippe de Tanouarn,
Sylvain Tortellier,
Arnaud Tranchant,
Aymeric Vergnol.

Élèves à l'École des Hautes études commerciales :

Nicolas Degardin,
Tom Durand,
Julien Fradier,
Quentin Jeanet,
Sophie Meissner,
Bianca Pestalozzi,
Charles Pontvianne.

Élèves de la promotion « Jean Zay » de l'École nationale d'administration :

Flavio Bonetti,
Hélène Cart-Grandjean,
Jérôme Dharcourt,
Réda Ellorhaoui,
Guillaume Fayein,
Simon Garcia,
Ahmed Guenaoui,
Sébastien Justum,
Gabriel Morin,
Charline Nicolas,
Pauline Pannier,
Grégoire Tiro.

A également participé à la réalisation de cet ouvrage
M. Jean-Charles Mougeot (infographie des couvertures) de la Dicot

Les équipes tiennent également à remercier pour leur contribution à cette réflexion mesdames et messieurs
les professeurs Chantal Millon-Delsol, Bertrand Badie, Henri Hude, Olivier Zajec et Francis Megerlin.

Elles tiennent également à rendre hommage à Monsieur le Professeur Hervé Coutau-Bégarie (1956-2012),
initiateur du colloque ENA-EdG-HEC.

Nouveau monde, nouveaux chefs ?

Une mise en perspective de la figure du décideur (entretien avec Yves Cohen)

Julien Basso (EDG)
Ahmed Guenaoui (ENA)
Charles Pontvianne (HEC)

Auteur de plusieurs ouvrages et articles sur le sujet, Yves Cohen *, à l'aide d'études empiriques de pratiques de chefs et de pratiques d'obéissance, propose une problématisation de l'histoire de l'action et du chef au XX^e siècle : à la fois de l'histoire des techniques de *leadership* (techniques aussi bien matérielles, intellectuelles ou sociales) et de l'histoire culturelle de l'autorité et du commandement.

Après avoir rédigé un précédent *opus* sur Mattern, directeur de Peugeot Sochaux (1906-1919), il analyse cette fois une période historique riche en chefs : le XX^e siècle *. Cet ouvrage n'est pas une étude sur le populisme ou les totalitarismes mais bien une analyse de l'exercice du commandement de personnalités telles que Roosevelt, Hitler et Staline. Il montre les spécificités de la figure du chef au XX^e siècle et explique comment la figure du chef s'est imposée dans la culture politique et sociale de quatre pays à partir des années 1890 dans un contexte de peur des masses et de profondes mutations industrielles.

Cet ouvrage vient à point nommé : les chefs sont décriés, l'usage du mot se limite désormais à quelques rare situations comme le chef d'équipe mais aussi à un moment où la tentation du chef est si présente pour résoudre des problèmes sociaux, politiques et économiques devenus complexes. Voilà ce qui sous-tend nos questions.

* Yves Cohen

Historien, professeur et directeur d'études à l'EHESS (École des hautes études en sciences sociales) est un spécialiste de l'histoire de l'action et de la figure du chef au XX^e siècle.

Avec d'autres chercheurs en sciences sociales, il anime le groupe Prato (Pratiques, travail, organisation) ; un groupe de recherche interdisciplinaire composé d'historiens, sociologues, chercheurs en gestion, anthropologues et économistes. Ce groupe aborde les différentes approches proposées par les différentes sciences sociales dans leur développement actuel.

Auteur de l'ouvrage : *Le siècle des chefs – Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)* ; Éditions Amsterdam, janvier 2013 ; 870 pages.

M. le Professeur, votre livre parle de l'émergence de la figure du chef en France, en Allemagne, aux États-Unis et en Russie au tournant du XX^e siècle : quels ont été les points de convergence et de divergence entre ces pays ?

Il se manifeste d'abord une convergence frappante. Beaucoup d'acteurs de tous secteurs, industrie, armée, politique, éducation, ont formulé dès avant la Première Guerre mondiale la nécessité de réfléchir sur le chef et les formes du commandement. Mais, dans tous ces pays, c'est surtout depuis la Grande Guerre que l'élaboration de la figure du chef a été délibérément entreprise. Psychologues et sociologues se sont invités dans ce travail avec les politiques, les militaires et les *managers*. C'est le cas en France avec le psycho-physiologiste Jean-Maurice Lahy qui propose de brosser le « type humain : chef » ou en Allemagne avec le sociologue Max Weber qui invente la notion de « chef charismatique », en grande partie pour penser une constitution allemande fondée sur un parlementarisme agrémenté d'un président élu directement par le peuple et doté des « qualités charismatiques profondes qui font les chefs ». Les conditions diffèrent pourtant beaucoup d'un pays à l'autre. Les langues, d'abord, créent à leur manière leur vocabulaire de l'autorité. Cette création dépend de conditions locales. C'est la nécessité d'un *Führer* qu'on entend le plus formulée en Allemagne à l'issue de la défaite de 1918 et avant même l'apparition du parti national-socialiste. Dans les autres pays, ce sont plutôt de chefs au pluriel qu'on réclame la venue : « *We need leaders [...] more than anything else* » écrit en 1935 un professeur d'éthique sociale à Harvard.

Vous montrez comment la peur des masses a notamment été à l'origine de la réflexion sur la nécessité d'avoir des chefs ; si on part du principe que nous vivons aujourd'hui une époque plus individualiste où les leviers de mobilisation sont plus faibles, cette notion de chef « classique » a-t-elle encore une utilité ?

En effet, le problème de la charnière du XX^e siècle est le contrôle des « foules » et l'effort de faire obéir les « masses », et de les orienter dans la bonne direction. C'est ainsi qu'il faut aussi comprendre la proposition fondamentale de Lénine sur la création d'un parti de « chefs » professionnels dans *Que faire ?* en 1902. Mais le discours du XX^e siècle sur le chef et le commandement ne doit pas masquer cet autre phénomène que relève Foucault dans l'histoire moderne : l'apparition et l'affirmation de la gouvernementalité. Avec elle, on ne commande pas à des corps ou sur des territoires, on gouverne des populations. Ce ne sont pas des ordres qui sont en jeu mais l'incitation, l'influence. Aujourd'hui, les pratiques d'influence qui cherchent à « conduire les conduites » ne sont peut-être pas étudiées de façon suffisamment large et critique. *Marketing*, publicité, relations publiques, communication, propagande sont de ces pratiques qui cherchent à intervenir sur les humains et à les faire agir sans passer par le commandement ni le chef. Pensez au *neuro-marketing* qui utilise les sciences cognitives pour identifier les zones du cerveau à stimuler pour provoquer des actes d'achat ou d'adhésion. L'individualisme ne suffit donc pas à caractériser le présent, même si jamais peut-être le désir d'autonomie, de coopération horizontale et d'égalité n'a été plus fort.

On a parfois l'impression que le vocabulaire du monde des affaires a déteint sur le monde politique (exemple : gouvernance) : quelles conclusions peut-on en tirer ?

Il s'agit là aussi d'une pelote malaisée à démêler. Tout d'abord, les circulations opèrent dans tous les sens. L'expérience de l'administration publique au XIX^e siècle, par exemple, est primordiale pour la formulation des théories modernes de gestion des entreprises comme celle d'Henri Fayol dont le livre de 1916 a connu un succès mondial et prolongé. Aujourd'hui toutefois, l'exigence de rentabilité et de productivité a gagné l'administration et plus généralement les services. Il faut à tout prix réduire les coûts et d'abord les coûts humains. On retrouve comme dans l'industrie la « progressive relève du monde animé, dont le déroulement résume peut-être l'essentiel de l'évolution technique », comme l'écrit l'historien Marc Bloch. On a un rêve de l'administration sans hommes comme on a ceux de la production sans hommes et de la guerre sans hommes. Ainsi oui, on assiste bien à une « managérialisation » du gouvernement.

Mais d'un autre côté, on assiste aussi à une « gouvernementalisation » du *management*, aussi bien celui des entreprises que celui de l'État. Les formes traditionnelles de commandement sont en recul au profit de modalités moins hiérarchiques, comme le montre *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, de Luc Boltanski et Ève Chiapello.

La culture classique glorifie les chefs capables de trancher, de prendre leurs responsabilités (« la décision est souvent l'art d'être cruel à temps ») : cette vision a-t-elle encore un sens à l'ère du collaboratif et de la participation ?

Tout le XX^e siècle, et ceci est valable dans tous les pays traversés, a en effet glorifié les merveilleuses qualités des chefs. Pourtant, la psychologie américaine du *leadership* a montré dès les années 1930 que la recherche qui vise à établir quelles sont les qualités des meilleurs chefs, même fondée sur les tests scientifiques de la psychologie expérimentale, s'est révélée vaine. Par exemple, un *leader* ne peut pas être dit plus intelligent que la moyenne des membres de son groupe. Or, malgré ces constats parfaitement démonstratifs, on a continué et on continue encore à tenir un discours affirmatif et positif sur les qualités spéciales du *leader* et sur sa personnalité. Pourquoi ? Sans doute est-il important de dire aux chefs et aux *leaders* qu'ils en sont et que les raisons qu'ils en soient sont fondées sur la science.

Je ne peux pas me débarrasser de ce propos de Keith Grint disant que « tous les *leaders* se trompent, mais [que] les plus couronnés de succès sont ceux qui guident une organisation en mesure de compenser les erreurs qu'il ou elle commet » (*The arts of leadership* ; Oxford University Press, 2000 ; p. 414). Sur ce plan, le mouvement actuel pour la coopération et l'égalité change peu de choses, mais il tire sans doute bien la leçon d'un désenchantement à l'égard de la figure du chef.

Que reste-t-il du *leadership* que vous décrivez dans votre livre au début du XXI^e siècle ? Le XXI^e sera le siècle de quels chefs ?

Mais est-il bien sûr que le XXI^e siècle soit un siècle de chefs ? Il est vrai que le discours sur le *leadership* prolifère toujours, même s'il évolue et, par exemple, s'intéresse de plus en plus au *followership*. La plupart des universités américaines ont des départements de *leadership development*. Les écoles de commerce en France forment aussi au *leadership*. Il est vrai aussi que le commandement classique est loin d'avoir disparu dans les entreprises, les administrations et même les associations. Pourtant, dans les mondes de la protestation tout autant que dans ceux du pouvoir, on recherche activement comment échapper à l'installation de chefs ou de *leaders* permanents. L'idée de l'autorité répartie et partagée fait son chemin. *Tchau líder !*, titrait récemment une revue brésilienne de gestion. C'est la coopération qui est supposée remplacer les formes d'autorité verticale. La complexité des dispositifs techno-industriels paraît dissoudre l'office du chef, comme dans la maquette numérique des entreprises automobiles ou aéronautiques. Le Mai 68 français était une foule sans maître. Il semble trouver relance et développement dans le mouvement de la Tunisie en janvier 2011 qui se découvre et à la fois s'affirme sans *leader*. Des mouvements altermondialistes, d'objection civique ou d'insoumission choisissent de se former à l'*anti-leadership* plutôt qu'au *leadership*. Et peut-être surtout, les femmes conquièrent des postes sans cesse plus nombreux dans les hiérarchies qui se sont construites, depuis toujours, sur leur exclusion : elles les transforment par leur seule présence, non pas par des qualités spéciales, mais parce que les hiérarchies sont privées d'une de leurs plus fondamentales raisons d'exister.

Alors, de quoi sera fait l'avenir des *leaders* ? Pourquoi un historien en saurait-il plus que quiconque ? Il peut tout au plus suggérer des réflexions à partir de telles considérations de long terme.

Comment le progrès technologique a influé sur les modes de prises de décision au cours du XX^e siècle ?

C'est une dimension majeure, en effet. La notion moderne de décision émerge durant l'entre-deux-guerres. Elle est très liée à celle de *leadership* mais par un jeu d'oppositions. Si la décision est problématisée comme telle, c'est pour dire qu'il existe des facteurs qui échappent aux qualités des *leaders* et qui relèvent d'une pure rationalité ou encore d'une calculabilité. La figure du décideur est tout aussi construite que celle du chef ou du *leader* et aussi que l'opposition entre rationalité et *leadership*. La complexité sert d'argument tout aussi bien à l'intensification des hiérarchies qu'à l'identification de la décision comme processus rationnel. L'émergence de la décision comme figure de la pratique s'appuie également sur la part matérielle ou technique croissante des dispositifs, qu'ils soient ceux de la guerre ou de la production, ou aujourd'hui aussi de l'administration. La décision se détache de plus en plus du terrain, de la présence sur les lieux, comme on le sait bien pour le commandement opérationnel des batailles. De plus, par leur matérialité technique

même, les dispositifs de plus en plus massifs et interdépendants, portent les instructions par eux-mêmes et contribuent à transformer les conditions de la décision.

La décision est-elle toujours le propre du décideur ? Les décideurs se caractérisent-ils désormais par d'autres éléments ?

Pour les raisons que je viens d'indiquer, on peut se demander jusqu'à quel point le « décideur », tel que sa figure s'est dessinée au dernier siècle, a jamais vraiment décidé. Ou peut-être plus justement, quelle est la part de la personne dans une « décision » telle qu'elle a été définie alors ? Des recherches d'histoire des sciences montrent que souvent, dans la *big science*, c'est-à-dire la science lourdement équipée, la décision est déjà prise par tous les états mêmes des dispositifs dans leurs composantes matérielles, humaines et organisationnelles avant que la décision formelle n'intervienne, et alors largement pour entériner la première. De plus, les modes d'existence des sciences et des techniques se sont considérablement transformés, multipliant les sites de savoirs et de savoir-faire désormais moins concentrés dans les institutions officielles (voir sur ces deux points les travaux de Dominique Pestre). Il n'y a aucune raison pour que les personnes investies formellement de la décision soient aujourd'hui moins troublées que ne le sont celles qui se déclarent « chefs » ou « *leaders* » par rapport aux mouvements qui cherchent à déjouer leur pérennisation.

Votre livre décrit l'émergence des chefs en Occident, mais que pouvez-vous dire du style de *leadership* dans les nouveaux pays émergents ?

La question est en effet importante. Je l'aborderai en indiquant que le phénomène de concentration sur le commandement et la figure du chef que je décris est à la fois multiples national, avec des caractéristiques propres à chaque pays, et transnational, c'est-à-dire qu'il est formé de circulations à partir desquelles les traits nationaux mêmes se constituent dans le travail de les assimiler. Dès lors, il n'y a aucune raison de penser que les pays émergents d'aujourd'hui échappent à ce paysage. Ce qui se produit dans les pays d'Europe et d'Amérique du Nord et dans ceux d'Asie, d'Afrique et d'Amérique du Sud relève d'une contemporanéité qu'il convient d'explorer. Toute une historiographie s'est développée sous le nom d'histoire connectée pour aider ce type de curiosité. Par exemple, le Brésil réfléchit à sa manière à la maîtrise des foules au début du XX^e siècle. Je n'en prendrai pour illustration que le grand livre qui fait en 1902 le récit de la répression d'une révolte prophétique toute récente dans le Nord-Est du Brésil, *Hautes Terres. La guerre de Canudos*. Son auteur connaît les réflexions européennes sur les foules : il est leur contemporain. L'autoritarisme de Getulio Vargas qui parvient au pouvoir en 1930 participe de la même temporalité que l'Europe des totalitarismes. Nombre des pays émergents sont passés par, ou sont encore sous un mode léniniste de gouvernement par les chefs. Il y a tout un tissu analytique à coudre dans cette dimension. Ce que je dis pour l'histoire du XX^e siècle vaut certainement pour le moment actuel.

Les « autoritarismes démocratiques » lointains sont-ils aussi éloignés qu'on le croit des « démocraties autoritaires » qui sont les nôtres ?

Ne s'expose-t-on pas aux malentendus et à des erreurs d'analyse en calquant notre conception du chef sur ces pays ?

Certainement. Je répondrai de deux manières. D'une part, on risque peut-être encore plus à considérer ces pays comme radicalement étrangers. Il faut en finir avec le Grand Partage et être attentif à ce qui circule et qui entraîne une co-construction. C'est cette attention même portée aux circulations qui permet de mieux comprendre les logiques locales, même très lointaines et apparemment non miscibles. D'ailleurs, en regardant un peu à notre porte, on dresse bien trop souvent des histoires de France où celle-ci est réduite à l'Hexagone, dans l'oubli obstiné de l'empire et des colonies. D'autre part, tout ceci n'aurait pas de sens sans des déplacements du point de vue de la recherche et aussi du chercheur lui-même. Dans cette étude comparative et de circulations, j'ai pratiqué le questionnement réciproque des différents pays : telle question venait plutôt de l'un, comme le rapport entre le chef et la démocratie mieux formulé aux États-Unis, telle autre plutôt de l'autre, comme la formation de la figure du chef plus explicite en France ou la variété des conceptions de l'autorité plus manifeste en Union soviétique. Il ne s'agit donc en aucune façon d'effectuer un « calque » ou une « application ». Joindre tout autre pays, et d'autant plus un pays émergent aujourd'hui, ne pourrait et ne devrait qu'enrichir le tableau en permettant de questionner tous les autres à partir de lui et en mettant au jour d'autres circulations opératoires.

*

**

Ainsi, la mise en perspective offerte par la recherche effectuée sur « le siècle des chefs » permet de préciser la place des chefs dans le nouveau monde. Les nouveaux décideurs, sont-ils de nouveaux chefs ? Nous notons le passage d'un besoin de chefs (« *We need leaders* ») vers un désenchantement du chef mais aussi vers une évolution managériale du commandement. Dans ce contexte, il est pertinent de s'interroger sur la latitude ainsi que sur l'aptitude du nouveau décideur, au sein du nouveau monde.

Les mots de la décision

Flavio Bonetti (ENA)
Charline Nicolas (ENA)
Sylvain Salvaterra (EdG)

Autorité

L'autorité renvoie à une forme de domination ou de supériorité acceptée par le dominé et qui s'impose au jugement, à la volonté, et au sentiment de celui-ci. Elle désigne également un principe d'ordre que privilégie certaines organisations ou régimes.

Appliquée aux affaires publiques, la notion d'autorité renvoie au principe de légitimité qui fonde la décision. La Révolution française a ainsi renversé la perspective, en ce sens que l'autorité n'est plus imposée d'en haut mais consentie par le peuple. Pour autant, elle reste jusqu'à une période récente un principe de légitimation courant de la décision, dans la sphère publique comme privée, et un principe de commandement dans l'armée. L'émergence du « *management* » tend à éroder le modèle de décision basé sur le principe hiérarchique, *a fortiori* dans des sociétés dont l'autorité comme principe moral d'organisation a perdu de sa valeur.

Complexité

« *Complexus* » veut dire « fait d'éléments imbriqués ». Introduit dans la langue française au XIV^e siècle, complexe et compliqué partageront longtemps le même sens, jusqu'à nos jours où le terme complexité devient une clé de lecture du nouveau monde, qui se caractérise par des interactions complexes.

Aujourd'hui, la simplification par disjonction, réduction ne suffit plus à comprendre notre monde, il est donc nécessaire de changer de paradigme pour mieux prendre en compte les nouvelles conceptions, visions, découvertes qui l'accompagnent. Un tel changement de paradigme n'est pas nouveau dans l'histoire comme le montrent les différentes périodes de celle-ci qui se sont succédées (Moyen-Âge, Lumières, révolution industrielle, mondialisation). Au contraire, il est synonyme d'évolution voire de progrès.

La complexité est donc un défi qui renvoie autant au tout qu'à la partie, comme disait Pascal : « Je tiens pour impossible de connaître les parties en tant que

parties sans connaître le tout, mais je tiens pour non moins impossible la possibilité de connaître le tout sans connaître singulièrement les parties ».

Décideur

Introduit au XIV^e siècle dans la langue française, décider provient du latin « *decidere* » qui signifie couper, trancher. Décider, c'est porter un jugement.

Le décideur n'est pas (plus ?) seulement investi d'une autorité légitime, il est aussi celui qui doit posséder l'aptitude à faire un choix. Ce choix est d'abord un pari, face à l'incertitude, loin d'avoir été réduite dans le nouveau monde et que Clausewitz appelle le « brouillard de la guerre ». Ensuite ce choix engage la responsabilité du décideur, responsabilité qui est double : la décision s'appuie autant sur des éléments analytiques rétrospectifs que sur une projection sur l'avant, par nature prospective.

Aussi, peut-on dire qu'être décideur n'est pas une « compétence » à la portée de tous. Est-ce par conséquent un métier ? Les nouveaux décideurs sont donc ceux qui sauront acquérir les clés de lecture du nouveau monde – complexe – tout en s'adaptant aux changements rapides et protéiformes de nos sociétés, car le nouveau décideur inscrit indubitablement son action dans la mondialisation.

Élite

Préoccupation franco-française, l'élite est l'objet à la fois de fascination, d'admiration, de rejet et de haine. Elle fait généralement référence à la classe des gouvernants, au pouvoir exercé par un groupe restreint d'individus sur l'ensemble du corps social. L'élite est donc ce groupe de personnes qui décide ou qui a la capacité d'influencer et d'orienter la décision.

L'économiste italien Pareto définissait l'élite comme « les gens qui ont, à un degré remarquable, des qualités d'intelligence, de caractère, d'adresse, de capacité de tout genre ».

Il existe une lecture élitiste et une lecture pluraliste de la notion d'élite. Selon la première, l'élite est un groupe plus ou moins homogène qui exerce avant tout un pouvoir politique. Dans une vision pluraliste, il existe plusieurs élites, politiques, économiques, militaires au fonctionnement propre qui entretiennent des relations étroites entre elles et qui par leur action forment une unité de pouvoir

Au-delà des critiques que cette réalité soulève, on voit émerger aujourd'hui de nouvelles élites. Ce sont celles des pays émergents dont l'influence et le pouvoir ne cesse de s'accroître tant à l'échelle de leurs pays respectifs qu'à l'échelle internationale. Les élites du « vieux monde » évoluent également, l'impression étant celle d'un transfert de pouvoir de l'élite politique nationale vers une élite économique

et financière transnationale, maîtrisant les flux financiers et commerciaux à l'échelle mondiale.

Cependant, assiste-t-on à un réel renouvellement des élites et de leur rôle (notamment par rapport aux opinions publiques) dans le monde ou tout simplement à un changement de stratégie des élites traditionnelles pour assurer leur permanence ?

Gouvernance

La gouvernance désigne l'ensemble des procédures institutionnelles, des rapports de pouvoir et des modes de gestion publics ou privés formels ou informels qui régissent l'action politique.

Si le mot est ancien et d'abord l'équivalent de gouvernement au XIII^e siècle, il est récent dans ses usages présents. Utilisé dans les années 30 aux États-Unis pour définir le mode de direction des entreprises (« *corporate governance* »), il s'étend au domaine des politiques publiques au Royaume-Uni dans les années 1980 puis au domaine international. En 1989, la Banque mondiale l'utilise dans ses recommandations pour l'Afrique ; en 2001, la Commission européenne en fait son modèle institutionnel (*Livre blanc sur la gouvernance*).

Basée sur une logique horizontale, abolissant les frontières entre privé et public, la gouvernance rompt le principe du monopole de la conduite des affaires publiques réservé au gouvernement, et celui de la primauté du politique sur le technique dans la décision. En diluant les mécanismes de la décision comme l'identité des décideurs, elle peut être considérée comme une atteinte à la démocratie représentative dans le domaine public, à la démocratie sociale dans une entreprise. À l'inverse, par la participation de nouveaux acteurs jusque-là en dehors des mécanismes de la décision, elle contribue à l'émergence de nouveaux décideurs et par là-même à la revitalisation des formes et mécanismes traditionnels de la décision, notamment à travers les réseaux.

Influence

Au XIII^e siècle, « *influentia* » signifie « flux provenant des astres et agissant sur l'action des hommes et des choses ». Son acceptation divinatoire disparaîtra peu à peu pour devenir « l'autorité, le prestige de quelqu'un, qui amène les autres à se ranger à son avis ». M^{me} de Staël définira l'influence comme « l'autorité politique ou intellectuelle acquise par un pays, une civilisation, etc., à un moment donné » (1793).

Laissant derrière lui la *Realpolitik*, l'Occident cherche désormais à proposer une approche globale (*global approach* pour l'Europe, *comprehensive approach* pour l'Otan ou *smart power* pour les États-Unis) pour influencer sur les relations internationales et ainsi répondre aux enjeux et défis de demain.

Le concept d'une solution globale en réponse aux difficultés du nouveau monde va de paire avec sa complexité. Dans ce cadre, il faut donc se garder de croire que l'approche globale pourrait se réduire à la seule influence. En effet, celle-ci est impuissante si elle ne s'appuie pas sur une crédibilité solide de celui qui en use.

Individualisme

Du latin « *individuum* », lui-même du grec « *atomos* » qui signifie « qu'on ne peut couper », l'individualisme est au XIX^e siècle la théorie qui voit dans l'individu le point de passage obligé dans les domaines politique, économique ou moral puis l'attitude d'esprit qui favorise l'initiative et la réflexion individuelles.

Dominant dans les sociétés occidentales, l'individualisme a tendance à gagner également les pays en développement. Il s'agit d'un phénomène social qui se construit autour de représentations sociales privilégiant et favorisant l'individu au détriment des appartenances collectives.

En matière d'action publique, l'individualisme peut revêtir des dimensions à la fois positives et négatives. Tocqueville en pointe les dangers, tels que le repli sur soi et l'absence de sens civique. Balzac le définissait comme une « tendance à l'égoïsme ». Robert Castel souligne les avantages d'un individualisme positif caractérisé par l'autonomie et la capacité à contracter. L'individualisme renvoie ainsi à deux notions : la liberté individuelle *i.e.* les droits de l'individu, et l'autonomie morale ou liberté des idées ; ces notions ne sont pas nécessairement incompatibles avec la société.

Si l'individualisme semble propre aux cultures occidentales, marquées par la sécularisation et une forme de désenchantement du monde, il tend à toucher également les sociétés qui se fondent sur l'appartenance à un groupe ou qui ont été fortement marquées par les idéologies socialistes et communistes.

Dans les sociétés traditionnellement holistes, où l'individu est subordonné au groupe, l'irruption de comportements individualistes est source de tensions et de contradictions sociales et politiques. C'est bien l'un des défis, et même paradoxe, auquel est confronté le nouveau monde : l'individualisme prône la supériorité des droits sur les devoirs alors même que l'individu vit dans une société dont il dépend fondamentalement. Les valeurs sont dans ce cadre un moyen de trouver le bon équilibre entre les droits des individus et les devoirs envers le groupe.

Lead, manager, commander

Si « commander » est employé spécialement dans le domaine militaire depuis le XVI^e siècle dans le sens de « donner des ordres », « *manager* » n'est utilisé dans le domaine économique que depuis le siècle dernier. Son origine étymologique est même discutée. Pour les uns, l'origine du verbe anglais « *to manage* »

provient de l'italien « *maneggiare* » qui veut dire « conduire un cheval » et qui a donné le « manège ». On le retrouve en France dans l'hippisme puis le cyclisme. Pour les autres, son origine se trouve au contraire dans la langue française avec le verbe « mesnager » (XIII^e siècle) qui signifie « art de gérer les affaires du ménage ». Dans ce cas, on ne s'empêchera pas de penser au roulet dans la farce de Cuvier. Ce n'est qu'au XX^e siècle que le terme « *management* » est appliqué à l'économie avec Frederick Taylor, Henry Ford puis Patterson qui en donne la définition suivante (1969) : « Mise en œuvre et coordination des fonctions et des personnes qui remplissent ces fonctions de façon à atteindre le but donné ».

Si le *management* et le commandement possèdent de nombreux points communs – on parle d'unité opérationnelle, de stratégie d'entreprise dans le privé comme de ressources humaines dans les armées – c'est le *leadership*, pourtant, qui se rapproche le plus du commandement en ce qu'il donne une vision prospective, stratégique des objectifs à atteindre. Il fixe le cap à suivre. Rappelons que le verbe « *to lead* », commun à plusieurs langues, est dérivé d'un mot germanique signifiant chemin, convoi.

On peut donc dire que le *manager* possède avant tout une expertise technique et un savoir-faire, qu'il maîtrise les procédures tandis que le *leader* se caractérise par sa vision d'ensemble, incluant les aspects relationnels (*liberal arts*).

Légitimité

Provient du latin « *legittimus* » qui signifie « établi par la loi », « conforme aux règles ». Légitimité et légalité ont donc longtemps été synonymes au sens juridique. Les deux termes se distinguent à partir du XVI^e siècle, légitimité prenant le sens de « conforme à l'équité, au droit naturel » ce qui donnera plus tard la définition de « légitime défense ».

Aujourd'hui la légitimité présente le double aspect de la légalité et de l'éthique. En ce sens, la légitimité est une notion relative, changeante, davantage dans le nouveau monde où les flux importants d'information peuvent rapidement modifier la perception d'une décision et d'une action comme étant légitimes ou non. Les médias nous montrent que l'intérêt de l'opinion publique est forte dans les premiers moments d'un événement puis se tourne rapidement vers d'autres sujets. Ainsi une action considérée comme étant légitime au moment de sa décision peut ne plus l'être au bout de quelque temps.

Médias

Introduit dès 1965 dans le dictionnaire en France, le mot « médias » désigne l'ensemble des supports techniques qui permettent la communication de l'information.

À l'ère contemporaine, il englobe de nouveaux supports tel *Internet*, accélérant ainsi le temps de l'information, et par là le temps de la décision, et augmentant de manière exponentielle la quantité d'information disponible. Surabondante, l'information nécessite de la part du destinataire un esprit critique affirmé ; mondialisée, elle tend à donner l'illusion d'un seul et unique monde ; érigée en « quatrième pouvoir » dans les démocraties, elle exige du décideur pour le moins une fine connaissance du fonctionnement des médias et de leurs besoins.

Mondialisation

La mondialisation est l'arrière plan sur lequel se construit le monde contemporain et dans le filigrane du colloque « nouveau monde, nouveaux décideurs ». Elle se caractérise par l'approfondissement des interdépendances économiques, politiques, culturelles et sociales par delà les frontières étatiques, par le renforcement des moyens de communications et par l'ouverture et le désenclavement de régions et États.

La mondialisation contemporaine est marquée par la libéralisation de la circulation des biens, des capitaux et des hommes qui se fait parallèlement à l'internationalisation des entreprises et du financement de l'économie. Elle apparaît donc intimement liée à la diffusion du capitalisme à l'échelle de la planète.

La mondialisation semble avoir permis l'émergence de ce nouveau monde qui bouscule les cadres de référence des décideurs contemporains : une nouvelle géographie de la puissance politique et économique, une uniformisation culturelle, mais aussi une confrontation plus dure des valeurs et des éthiques professionnelles, une compétition et une concurrence plus agressives, sources d'innovation, mais aussi d'une plus grande instabilité économique et sociale.

Nouveau monde, nouveaux mondes

L'expression « Nouveau monde » remonte au XVI^e siècle et à la découverte des terres inconnues au-delà de l'océan Atlantique. Elle désignait donc les Amériques découvertes par Christophe Colomb et explorées par les grands voyageurs européens. Cette expression est naturellement source de comparaisons et d'oppositions. Face au « Nouveau monde », on trouve un « Vieux monde », le monde ancien déjà connu de l'Europe, de l'Asie et de l'Afrique.

Transposé aux temps modernes, le nouveau monde désigne une multitude de dimensions nouvelles qui caractérisent l'époque contemporaine et à venir. Au nouveau monde fantasmé par les Européens du XVI^e siècle, se sont substitués des « nouveaux mondes » économiques, technologiques, culturels perçus à la fois comme une opportunité et une menace par le vieux monde.

Ainsi, le nouveau monde peut aujourd'hui faire référence aux grands pays émergents qui bousculent les équilibres économiques et géopolitiques de l'après guerre froide. Nouveau monde est aussi celui des technologies de l'information et de la communication, de l'immédiateté de l'échange de données et d'informations. Enfin le nouveau monde est également celui des risques et enjeux transnationaux qui appellent des réponses collectives à l'échelle mondiale : le terrorisme, le changement climatique, la gestion des ressources naturelles et énergétiques.

Opinion publique

Ensemble des représentations, construites socialement, de ce que pense la population sur les faits et événements de l'actualité.

Si le mot désignait au XVII^e siècle les rumeurs de la Cour et de la ville entretenues par les salons en vue, la production et la mesure de l'opinion publique deviennent dans les démocraties un enjeu sur le plan électoral. Le soutien de l'opinion confère ainsi à celui qui s'en targue une légitimité supérieure aux sources traditionnelles, qui elles, s'affaiblissent. Pour certains, elle ne serait ainsi qu'une construction du monde politique et des médias. Pour d'autres, elle s'autonomise et intervient dans le débat public, pour mieux faire vivre la démocratie d'aujourd'hui. En ce sens, elle faciliterait la décision en la précédant, et de ce fait sa mise en œuvre. Pour autant la responsabilité d'un décideur n'est-elle pas, dans certaines circonstances, d'aller à l'encontre de l'opinion publique ?

En tout état de cause, l'émergence de ce concept démontre une certaine fragilisation de la démocratie représentative et du suffrage universel, qui ne suffit plus à légitimer l'action du gouvernant. L'opinion est comme la « reine du monde », pour reprendre Pascal.

Pouvoir

Le pouvoir est la capacité de faire triompher une volonté, légitimée par la domination et imposée par des moyens violents ou pacifiques. Il désigne également le corps constitué qui l'exerce.

Les sociétés démocratiques ont posé des limites à l'exercice du pouvoir, avec le principe de séparation des pouvoirs (« Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir », Montesquieu), la définition de droits individuels ou encore en dissociant de plus en plus pouvoir et autorité. Aujourd'hui, le pouvoir, en sus de la forme hiérarchique traditionnelle, se retrouve dans une forme complexe d'interactions et d'interdépendances entre acteurs, dans laquelle chaque acteur a une marge de manœuvre lui permettant d'agir sur son environnement ou de se protéger des autres. Il repose aujourd'hui moins sur une forme linéaire d'autorité ou de hiérarchie, que sur une certaine capacité

d'influence et de persuasion. L'émergence du concept de « *soft power* » ou « puissance douce » en relations internationales au début des années 1990 rend compte de cette diversification des attributs du pouvoir dans la période récente.

Transparence

Un matériau est dit transparent lorsqu'il se laisse traverser par la lumière. Transposée à une dimension politique et économique, la transparence apparaît comme une forme de gouvernance ou de gouvernement qui s'oppose au secret, à l'opacité, l'impénétrabilité du pouvoir.

La demande de transparence semble aller de pair avec le développement de la démocratie libérale, les citoyens et leurs représentants ayant le droit de connaître des agissements de leurs gouvernants. La transparence impose au décideur de rendre compte de ce qu'il fait et de rendre des comptes : la décision n'est plus un acte d'autorité opaque, mais une action raisonnée qui cherche à faire consensus et qui se soumet au regard critique. À l'échelle des organisations, la transparence apparaît également comme une méthode de *management*, privilégiant la construction d'un consensus de façon collaborative, où la décision est le fruit d'échanges contradictoires et non un acte d'autorité.

La transparence fait aussi référence à une plus grande conscience de l'évolution du monde par le citoyen consommateur. Elle touche ainsi les entreprises à la fois à l'intérieur et à l'extérieur, dans leur relation avec le consommateur qui veut être informé et qui vérifie l'information qui lui est donnée et n'hésite plus à contester la parole de l'autorité.

Universalité des droits-valeurs et différences culturelles

Caractère de ce qui s'applique à tous, l'universalité s'oppose *a priori* au relativisme culturel qui tend à prôner la différence de droits en fonction de circonstances nationales, de traditions culturelles ou religieuses, ou autres particularismes.

L'émergence de droits universels au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, avec la Déclaration universelle des droits de l'homme signée par 51 membres de l'ONU sur les 58 d'alors, a permis l'élaboration d'un droit applicable à tous et valable pour tous, au nom de principes et valeurs dits « universels », incontestables et supérieurs. Pour autant, à l'image des débats récurrents au sein de la commission des droits de l'homme de l'ONU, cette ambition de l'universalité se heurte aux revendications de certains décideurs pour un traitement des pays et de leurs citoyens selon leur propre système de valeurs. Les débats autour du « droit d'ingérence » ou encore la prétention de « guerres justes » rendent compte de cette inévitable tension entre volonté (ou prétention) universaliste de certaines décisions et relativisme culturel.

Mais qui a encore peur de la justice pénale internationale ?

Nicolas Degardin (HEC)
Christophe Magnenet-Hubschwerlin (EdG)
Pauline Pannier (ENA)
Grégoire Tirot (ENA)

Le 1^{er} juillet 2002, dixième anniversaire de l'entrée en vigueur du Statut de Rome créant la Cour pénale internationale (CPI), est l'occasion de revenir sur les premières années d'existence de cette juridiction pénale internationale permanente, inédite à ce jour, dont la création traduisait la volonté de mettre en place une justice pénale universelle, dépassant très largement l'expérience des tribunaux pénaux internationaux *ad hoc* initiée depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Alors que le Statut de Rome affirme dans son préambule la détermination des États signataires « à mettre un terme à l'impunité des auteurs » des crimes les plus graves qui touchent l'ensemble de la communauté internationale, et « à concourir ainsi à la prévention de nouveaux crimes », les opinions restent partagées quant à l'effectivité de cette double démarche de lutte contre l'impunité et de prévention.

Comme l'écrivait Pierre Berthelot en 2009, « le but des fondateurs [de la CPI] est de lui faire jouer un rôle qui soit à la fois dissuasif et préventif, en responsabilisant les dirigeants politiques de la planète, puisque, à partir du moment où la perspective d'une inculpation se profile, un chef d'État ou ses proches pourraient être amenés à y réfléchir à deux fois avant de prendre des décisions lourdes de conséquences pour les populations qui y sont soumises que pour leur propre avenir judiciaire » ⁽¹⁾.

Après dix années d'activité, quel bilan tirer de l'activité de la CPI ? L'enjeu est d'importance car c'est de l'**efficacité** de cet instrument et de sa **crédibilité** vis-à-vis des grands décideurs et acteurs nationaux et internationaux que dépend la réponse à la question posée ici : faut-il craindre la justice pénale internationale ?

Aujourd'hui en 2013, on peut en effet se demander s'il s'agit d'un élément réellement pris en compte par les décideurs politiques et les responsables militaires dans leur processus de décision interne, ou si la Cour n'est encore qu'une « menace » en devenir, comme tendrait à le montrer le fait que deux personnes faisant l'objet

(1) Pierre Berthelot : « La CPI face à la tragédie au Darfour » in *Géopolitique africaine*, n° 35, juillet-septembre 2009 ; p. 236.

Mais qui a encore peur de la justice pénale internationale ?

d'une procédure devant la CPI, sont des chefs d'État qui semblent peu se soucier des procédures initiées à leur encontre ⁽²⁾. Enfin, une autre question d'importance consiste à savoir comment la France s'est adaptée à cette nouvelle donne, eu égard notamment à son engagement dans de nombreuses opérations militaires de par le monde.

QUEL BILAN POUR LA COUR PÉNALE INTERNATIONALE ?

Un bilan qui fait l'objet de vives critiques

Deux verdicts seulement rendus par les juges en 10 ans

18 affaires dans le contexte de huit situations ont été ouvertes à fin mars 2013 devant la Cour pénale internationale. En dix ans, le bureau du Procureur a délivré trente mandats d'arrêt et citations à comparaître. Seules quinze personnes concernées par ces procédures ont comparu devant les juges (les autres étant décédées entre temps, en fuite ou protégées par des États).

Parmi elles, quatre ont bénéficié d'un abandon des poursuites en phase préliminaire de confirmation des charges. Deux décisions seulement ont été rendues par les Chambres de première instance :

- Une condamnation, en mars 2012, pour l'enrôlement d'enfants-soldats, d'un chef de guerre de la République démocratique du Congo (affaire Lubanga) à quatorze années d'emprisonnement, au terme de six années de procédure. La décision n'est par ailleurs pas définitive, puisque l'intéressé a fait appel de sa condamnation.
- Un acquittement prononcé en décembre 2012 (affaire Ngudjolo relevant de la situation en RDC), en raison de la faiblesse du dossier et des preuves présentées par le Procureur.

Le bilan de la CPI est donc relativement maigre et traduit la grande difficulté rencontrée par le Procureur à construire des dossiers d'accusation solides et à mener des enquêtes qui emportent la conviction des juges.

Un champ d'action « africano-centré » :

une justice pénale internationale réservée aux États les plus faibles ?

À cette faiblesse du bilan de la CPI s'ajoute une critique, relayée avec force par la majorité des États africains, selon laquelle la CPI ne s'est engagée que dans des affaires intéressant des pays de ce continent : Ouganda, RDC, Côte d'Ivoire, Kenya,

(2) Mandat d'arrêt délivré par la CPI contre Omar el-Béchir, président du Soudan, depuis 2009, considéré par la Cour comme étant « en fuite » ; citation à comparaître adressée en avril 2011 à Uhuru Kenyatta, accusé de crimes contre l'humanité, et qui a été élu président du Kenya en avril 2013. L'ouverture du procès est programmée le 9 juillet 2013.

Mais qui a encore peur de la justice pénale internationale ?

Libye, République centrafricaine, Soudan. Pour mémoire, le 16 janvier 2013, le Bureau du Procureur de la CPI a également ouvert une enquête sur les crimes présumés commis sur le territoire du Mali depuis janvier 2012.

Le président rwandais, Paul Kagamé, a clairement exprimé cette opinion en 2008, affirmant devant des journalistes qu'« avec la CPI, toutes les injustices du passé, y compris le colonialisme et l'impérialisme, refont surface sous une forme différente. [...] La CPI est faite pour les Africains et les pays pauvres »⁽³⁾. Le Bureau du Procureur effectue pourtant des examens préliminaires dans un certain nombre de pays non africains (dont l'Afghanistan, la Géorgie, la Guinée, la Colombie, le Honduras ou encore la Corée). Mais il est étonnant, d'une part, que ces examens n'aient jamais encore abouti à la saisine de la Cour, et d'autre part, que certaines situations géopolitiques ne fassent pas l'objet de l'attention de l'institution.

Il est vrai que, parmi les 122 États parties au Statut de Rome (sur les 193 États-membres de l'ONU), on ne retrouve aucun pays du Moyen-Orient (à l'exception de la Jordanie), et aucun grand pays d'Asie (à l'exception de la Corée du Sud et du Japon). À l'inverse, les États africains sont nombreux à être signataires du Statut de Rome (34).

Pour autant, le refus du Conseil de sécurité des Nations unies de saisir le Procureur de la CPI⁽⁴⁾ de la situation en Syrie, et le fait que la Palestine ne relève également pas de son champ d'investigation posent bien évidemment question dans cette perspective⁽⁵⁾. Il est certain, dans ces conditions, que la CPI peut difficilement être considérée par un grand nombre d'acteurs politiques mondiaux comme une réelle « menace » et comme un critère à intégrer dans leur processus de décision interne. Surtout lorsque l'on sait que la Chine, Israël, la Russie, les États-Unis ou encore l'Inde ne sont pas des États parties au Statut de Rome.

Les raisons de ce maigre bilan

Le point de vue de la CPI : un bilan limité résultant de raisons externes à l'institution

Le premier Procureur de la CPI (2002-2012), Luis Moreno-Ocampo, a souvent dû affronter les critiques relatives à la faiblesse de son bilan. S'il dit comprendre ceux qui ont le sentiment que les procédures sont trop lentes, il répond que ce temps est nécessaire pour faire émerger la vérité dans des conditions

(3) « *Kagame tells why he is against the ICC charging Bashir* » in *Daily Nation*, 3 août 2008 (www.nation.co.ke/News/africa/-/1066/446426/-/14anpctz/-/index.html).

(4) Le Conseil de sécurité des Nations unies peut en effet saisir le Procureur en vertu du chapitre VII de la Charte des Nations unies, sans limite de compétence territoriale. En d'autres termes, il peut déférer des affaires concernant des États qui ne sont pas membres de la CPI.

(5) Encore que l'obtention par la Palestine, le 29 novembre 2012, du statut d'« État observateur non-membre » aux Nations unies qui l'autorise à adhérer au Statut de Rome, pourrait changer la donne sur ce point à moyen terme.

souvent complexes et dangereuses, et dans des pays où, bien souvent, la notion d'État de droit est davantage un concept qu'une réalité ou un projet en devenir.

L'ex-Procureur considère également que son action est doublement limitée, d'une part, parce qu'il ne dispose pas d'un mandat universel, puisque plus de 60 pays ne sont pas parties au traité instituant la CPI, et d'autre part, parce qu'il ne dispose pas de forces de police en propre et doit compter sur la collaboration des États parties. Or, cette collaboration a été déficiente à plusieurs reprises selon lui.

La Cour souffre fortement de ses difficultés à faire exécuter ses décisions, en particulier ses mandats d'arrêts. Le mandat d'arrêt émis en mars 2009 contre le président soudanais Omar el-Béchir pour des allégations de crimes au Darfour est particulièrement emblématique de cette difficulté, celui-ci n'ayant pas été mis à exécution, y compris par des pays parties au Statut de Rome et dans lesquels celui-ci avait pu se rendre – inexécution d'ailleurs formalisée par l'Union africaine qui adopta en 2009 une résolution demandant à ses États-membres de ne pas coopérer avec la CPI dans l'exécution du mandat d'arrêt, au motif que l'ensemble des procédures déclenchées par la Cour visaient l'Afrique. Cette incapacité du Procureur à faire appliquer son mandat d'arrêt a ainsi conduit le juriste international Antonio Cassese à qualifier celui-ci d'« aussi spectaculaire qu'inutile »⁽⁶⁾, mettant en évidence ainsi les déterminants politiques forts qui persistent dans la bonne ou mauvaise volonté des États de se plier à de telles décisions.

***Le point de vue des grands États parties à la CPI :
la dénonciation, en sourdine, de dysfonctionnements internes***

L'appréciation du travail de la CPI par les grands États contributeurs est très différente. Les critiques des diplomates européens qui suivent l'institution à La Haye n'apparaissent pas dans les éléments de langage délivrés par les Chancelleries, car il est délicat pour les pays fondateurs de l'institution de dénoncer publiquement les limites de son action, alors même que l'autorité de la CPI reste fragile, car en butte à l'hostilité de grandes puissances, au premier rang desquelles se trouvent les États-Unis. Pour autant, ce souci de protection de la réputation de la Cour vis-à-vis de l'extérieur n'empêche pas que les relations entre les organes de la CPI et l'Assemblée des États parties sont loin d'être apaisées.

Au regard des moyens humains et financiers engagés (budget de 116 millions d'euros en 2013, en augmentation de + 4 % par rapport à 2012 et en constante progression depuis sa création – le budget était de seulement 90 M€ en 2008), les grands États-membres de la CPI sont nombreux à considérer que les résultats ne sont pas à la hauteur des efforts consentis. À titre de comparaison, le Tribunal international pour l'ex-Yougoslavie (TPIY), qui a débuté ses travaux en

(6) *La Repubblica*, 5 mars 2009, cité dans Pierre Berthelot : « La CPI face à la tragédie au Darfour » in *Géopolitique africaine* n° 35, juillet-septembre 2009 ; p. 243.

Mais qui a encore peur de la justice pénale internationale ?

1994, avait condamné définitivement, c'est-à-dire après appel, plus d'une vingtaine de personnes après une décennie d'activité, et lancé des procédures d'accusation contre 161 personnes.

Depuis l'entrée en vigueur de la CPI, deux verdicts seulement ont été rendus en première instance, sur une trentaine de procédures ouvertes. Neuf personnes ont comparu devant la Cour à ce jour, alors qu'aucune des 161 personnes mises en accusation devant le TPIY n'ont échappé aux fourches caudines de la juridiction (pour mémoire, il restait encore 4 fugitifs en 2011, tous arrêtés et transférés au tribunal depuis lors). Certes, le mandat du TPIY est plus réduit que celui de la CPI, puisqu'il est limité dans le temps et dans l'espace. Pour autant, cette différence justifie difficilement de tels écarts. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer la moindre efficacité de la CPI : des procédures internes complexes et mal maîtrisées (notamment la phase préliminaire de confirmation des charges), et des dossiers parfois mal étayés par le Bureau du Procureur comme ont pu le relever les juges à plusieurs reprises.

En dépit de ces critiques récurrentes, l'ex-Procureur, Luis Moreno-Ocampo, maintient que le bilan de la Cour est « meilleur que prévu », considérant que, grâce à la CPI, « nous avons changé le monde. Nous avons défini des lignes rouges qui s'imposent aux responsables qui ont commis des crimes atroces »⁽⁷⁾. En d'autres termes, le principal succès de la CPI ne devrait pas être cherché dans le bilan de son **activité répressive** mais dans sa capacité à jouer un **rôle préventif** fort en matière de crimes de guerre et de crimes contre l'humanité. Un constat d'autant plus facile à mettre en avant qu'il est difficile, voire impossible, à mesurer.

UNE COUR À EFFET PRÉVENTIF ?

Dans l'esprit des signataires du Statut de Rome, l'effet préventif de l'action de la Cour devait découler naturellement de l'efficacité de son action répressive, la perspective de finir leurs jours derrière les barreaux devant dissuader les décideurs politiques ou militaires de violer la légalité internationale. La réalité de ce lien reste toutefois discuté, à la fois du point de vue juridique et politique.

Des effets dissuasifs politiques et juridiques

Des crimes en voie de disparition ?

S'il paraît tout à fait illusoire de revendiquer un effet dissuasif généralisé – la litanie des massacres commis depuis 2002 dans le monde suffisant, à elle seule, à

(7) « *Webcast interview with ICC's former Chief Prosecutor, Luis Moreno-Ocampo* », 27 octobre 2012 (www.ibanet.org/Article/Detail.aspx?ArticleUid=EA7E6031-9425-46D0-9CB6-0E265BF9D8C6).

l'infirmier –, les thuriféraires de la Cour mettent en avant des impacts plus ciblés. Selon Amady Ba, représentant du Procureur de la CPI, l'action juridique de celle-ci, notamment sa focalisation sur le crime relatif à l'enrôlement, à la conscription et à l'utilisation d'enfants de moins de 15 ans, a ainsi eu des effets dissuasifs importants ⁽⁸⁾.

Lors d'un voyage en Colombie en 2008, M. Moreno-Ocampo aurait ainsi constaté la prise de conscience de la situation des enfants-soldats par les autorités et la société civile colombienne, et l'ancrage significatif dans les esprits de la menace systématique de poursuites par la CPI en cas de perpétuation de cette pratique.

Un rôle politique plus marqué

Outre cette sensibilisation, relativement circonscrite, à la question des enfants-soldats, c'est dans l'articulation de la justice internationale avec des processus strictement politiques que se situe sans doute l'efficacité maximale de celle-ci. En initiant une procédure contre un responsable politique en place, la justice pénale internationale l'accable incontestablement d'un fardeau d'immoralité qui a pu, par le passé, faire ses preuves : l'exemple de la procédure intentée par le TPIY contre Milosevic démontre, selon Frédéric Mégret, que « le faisceau braqué de la justice pénale internationale peut avoir un effet de levier sur la scène politique, rendant infréquentables ceux qui étaient précédemment en odeur de sainteté » ⁽⁹⁾.

Sans aller jusqu'à les rendre infréquentables, les procédures de la CPI ont également pu inciter certains responsables politico-militaires à initier les discussions, en attirant l'attention de la communauté internationale sur une situation jusque-là relativement ignorée. Ainsi, en Ouganda, les mandats d'arrêt délivrés par la CPI ont largement contribué au lancement de discussions pour un règlement de paix entre l'Armée de résistance du Seigneur (ARS) et le gouvernement, ce qui a entraîné une baisse des crimes. Cependant, l'impossibilité pour la Cour de lever ces mandats d'arrêt a, par la suite, conduit à plusieurs désengagements de l'ARS des négociations, mettant en évidence la difficile relation entre une justice internationale qui intervient selon son propre calendrier et les processus de paix à l'œuvre.

De nombreux obstacles qui persistent

La Cour n'a pas permis de mettre fin à l'impunité

Ces effets dissuasifs ne doivent cependant pas masquer les nombreux obstacles qui s'élèvent contre l'efficacité de la justice pénale internationale. En

(8) Niels Andersson et Daniel Lagot (dir.) : *La justice internationale aujourd'hui – Vraie justice ou justice à sens unique ?* ; L'Harmattan, 2009 ; p. 121.

(9) Frédéric Mégret : « À quoi sert la justice pénale internationale ? » in *Annuaire français des relations internationales*, vol. 12, 2011 ; p. 175.

premier lieu, l'incapacité de la Cour à poursuivre quantité de responsables présumés d'un crime (seuls six personnes sont actuellement poursuivies pour les violences électorales au Kenya, à titre d'exemple) interroge fortement quant à l'effet préventif de ces actions. Comme l'écrit Stephen Brown au sujet du Kenya, « les responsables de violences passées et futures pourraient conclure – et ils auraient probablement raison – qu'il suffit de ne pas être parmi la demi-douzaine des plus grands responsables pour échapper à l'imputabilité. Ils porteront sans doute plus d'attention à effacer leurs traces, ce qui n'était pas forcément nécessaire auparavant lorsque l'immunité était la règle »⁽¹⁰⁾. Fin de l'impunité totale ne signifie donc pas justice pour tous, en particulier dans un contexte où la Cour peine fortement à faire exécuter ses décisions.

Une légitimité trop faible pour peser politiquement

L'un des aspects les plus fondamentaux à cet égard tient à la légitimité encore balbutiante de cette juridiction, aggravée par le procès en partialité lié à l'ouverture de situations uniquement en Afrique. Bien qu'inévitable, la dimension fortement politique des procédures à la CPI – institutionnalisée par les pouvoirs d'intervention du Conseil de sécurité dans le lancement de celles-ci – contredit la volonté affichée par les tribunaux internationaux de porter une légitimité essentiellement juridique. Comme l'écrit André Guichaoua au sujet du génocide rwandais et des massacres en RDC, le souci de combiner action diplomatique et judiciaire « a contribué à ce que les tentatives de requalification des faits et les approches ouvertement négationnistes bénéficient toujours d'une large audience »⁽¹¹⁾.

In fine, les décideurs politiques et militaires peuvent continuer à raisonner sur la base d'un calcul dans lequel les menaces pénales ne sont qu'un déterminant relativement faible. Comme le soulignait l'ancien représentant spécial de l'ONU au Darfour, Jan Pronk, de hauts responsables du gouvernement soudanais lui auraient déclaré « qu'ils avaient comparé les risques que présentaient pour eux le fait d'obtempérer aux décisions du Conseil de sécurité avec les risques que présentait le fait de refuser. Si ne pas obéir impliquait de risquer la confrontation avec la Communauté internationale, obéir représentait un autre risque, celui de voir monter en puissance l'opposition intérieure, avec le danger de perdre le pouvoir »⁽¹²⁾.

Dans cette équation hautement complexe, c'est moins la réalité de la menace d'une procédure pénale internationale contre les responsables qui est déterminante, que la façon dont celle-ci est considérée par les populations civiles. C'est

(10) Stephen Brown : « Justice pénale internationale et violences électorales : les enjeux de la CPI au Kenya » in *Revue Tiers Monde* n° 205, 2011 ; p. 99.

(11) André Guichaoua : « L'instrumentalisation politique de la justice internationale en Afrique centrale » in *Revue Tiers Monde*, n° 205, 2011 ; p. 66.

(12) Pierre Berthelot : « La CPI face à la tragédie au Darfour » in *Géopolitique africaine* n° 35, juillet-septembre 2009 ; p. 243.

ainsi que la procédure intentée par la CPI contre Uhuru Kenyatta pour ses responsabilités dans les violences *post*-électorales au Kenya en 2007 n'a nullement empêché l'élection de celui-ci à la présidence du pays en 2013 – son principal opposant, Raïla Odinga, ayant d'ailleurs plus fait valoir la difficulté qu'aurait M. Kenyatta à « conduire le gouvernement par *Skype* depuis La Haye », que la réprobation universelle à laquelle ce procès aurait pu prétendre ⁽¹³⁾... C'est ultimement par les opinions publiques que doit transiter le caractère dissuasif de la justice pénale internationale ; tant que celles-ci ne croiront pas à sa légitimité, son effet préventif restera inévitablement restreint.

**L'INSTITUTION MILITAIRE FRANÇAISE FACE À LA JUSTICE PÉNALE INTERNATIONALE :
« LA JUSTICE EST DEVENUE POUR AINSI DIRE UNE NÉCESSITÉ MILITAIRE » ⁽¹⁴⁾**

La justice pénale internationale implique des risques de poursuites pénales pour les acteurs ayant usé de la force dans des conflits armés. La France et ses forces armées se sont adaptées à cette nouvelle donne, comme en témoigne l'activité intense de la Direction des affaires juridiques (DAJ) du ministère de la Défense (Mindef). Aujourd'hui, le décideur militaire doit faire face à « l'arme juridique, » nationale et internationale, et donc être guidé par des experts tout en se formant à ce domaine.

**Une justice pénale internationale
sans grand impact au premier abord**

La nouvelle donne liée au développement significatif, depuis les années 1990, d'une justice pénale internationale n'a pas, de prime abord, eu d'impact majeur sur l'action militaire de la France. En effet, l'adaptation à cette nouvelle réalité judiciaire s'est d'abord faite par une incorporation plus poussée au droit français des crimes réprimés au niveau international. Ainsi, après le génocide au Rwanda de 1994, une forme de compétence universelle des juridictions françaises a été établie juridiquement par la loi n° 96-432 du 22 mai 1996. Cela a permis le dépôt de 6 plaintes contre X par des Rwandais devant le tribunal aux armées de Paris en février 2005 pour complicité de génocide.

Cette incorporation a également conduit à faire évoluer les structures juridictionnelles françaises. En janvier 2012, au TGI de Paris, un pôle de lutte contre les crimes contre l'humanité, délits et crimes de guerre a ainsi été créé, avec pour objectif de mieux intégrer la prise en compte, par le droit français, des crimes les plus graves, mais cela sans connexion directe avec le domaine militaire. Auparavant, la loi du 13 décembre 2011 relative à la répartition des contentieux a transféré les compétences du Tribunal aux armées de Paris à une chambre spécialisée du Tribunal de

(13) Cité par Stéphanie Maupas : « Le nouveau Président kenyan embarrasse la CPI et les pays occidentaux » in *Le Monde*, 11 avril 2013.

(14) Michael Walzer : *Guerres justes et injustes* ; Belin, 1999 ; 488 pages.

grande instance de Paris à compter du 1^{er} janvier 2012, dans le but de normaliser le traitement des affaires pénales nationales qui concernent des militaires.

Ces évolutions, au regard du principe de complémentarité qui s'impose à la CPI, placent la Cour de plus en plus dans une situation de subsidiarité vis-à-vis des juridictions nationales françaises. Compte tenu de la qualité et de l'efficacité du système judiciaire français, il est peu probable en effet que soient fréquemment remplies les conditions requises pour l'intervention de la CPI en termes d'incapacité des juridictions nationales à traiter elles-mêmes les affaires concernées. Le droit national s'adapte donc sans qu'il y ait de révolution pour les militaires.

Au-delà du risque de poursuite devant la justice pénale internationale, les cadres juridiques préexistent donc, et sont mis en œuvre en tout temps et en tout lieu : connaissance du droit des conflits armés et application stricte des règles d'engagement, respect de la Convention européenne des droits de l'homme, soumission à la justice nationale, apprentissage du code du soldat, éthique consubstantielle du militaire, etc. Le domaine juridique étant intégré très tôt et tout au long de la carrière dans l'esprit des militaires, la création de la CPI n'a en réalité eu que peu d'influence sur la formation des soldats.

Une prise en compte de la justice pénale internationale par le Mindef

Il n'en reste pas moins que la DAJ, conseiller juridique du commandement, doit donc fortement s'impliquer et maîtriser la relation avec les juridictions internationales et européennes. Elle coopère ainsi étroitement avec le TPIY (en 2011, quatre officiers français ont témoigné dans l'affaire Karadzic). Elle s'est également prononcée, suite aux demandes du bureau du Procureur, concernant la communication de témoignages écrits d'officiers français. La direction développe sa coopération avec la CPI en rappelant les règles et procédures aux personnes concernées par ces demandes directes du Procureur de la CPI, notamment pour la République de Côte d'Ivoire.

Enfin, en liaison avec l'État-major des armées (EMA), la DAJ apporte son assistance technique aux militaires appelés à intervenir devant des juridictions étrangères qui jugent, selon les règles de procédure de la *Common law* anglo-saxonne, les affaires de piraterie maritime. Cette situation a récemment concerné quatre marins français appelés devant la Cour Suprême des Seychelles.

Les militaires impliqués dans des procédures judiciaires, nationales ou internationales, pour des faits liés à l'accomplissement de leur mission, dans des conditions conformes aux règles juridiques et aux diligences normales d'exécution, bénéficieront de la protection juridique, s'il n'y a pas de faute personnelle.

Au-delà de ces questions récurrentes, la fréquence de la participation française à des conflits armés invite cependant à s'interroger sur le risque nouveau

qui pourrait exister d'assister à une accentuation de la mise en cause de la France et de ses acteurs militaires et politiques pour leurs actions (ou inactions) dans les opérations en Libye, en Côte d'Ivoire, au Mali ? Nul n'est à l'abri de la justice pénale internationale, quel que soit son statut (témoin ou mis en cause). La diversité de ces interventions militaires, le durcissement des actions, la dissémination des opérations extérieures et leur durée, soulèvent de nouvelles questions pour le commandement. À cela s'ajoute une judiciarisation des faits militaires qui mêle droit pénal, droit civil et droit des victimes devant les médias et les tribunaux.

Aucun militaire français n'a jusqu'à présent été mis en cause directement ou indirectement devant les juridictions pénales internationales. Toutefois, la CPI a ouvert une enquête au Mali sur les exactions commises depuis début 2012. Si celle-ci ne concerne nullement les forces françaises, la démarche de la CPI conduit à augmenter la pression sur celles-ci pour éviter des dommages collatéraux contre des civils durant les opérations et pour arriver à maîtriser les actions des militaires Maliens (prévention des risques d'exactions contre les *Touaregs*).

Le Mindef doit néanmoins rester partie prenante du processus juridique et faire valoir ses spécificités. Pour ce faire, des actions de formation sont dispensées dans les écoles de formation et tout au long du parcours des militaires, mais aussi pour structurer la filière des conseillers juridiques, de façon à ce que le commandement ait à ses côtés des spécialistes du droit les conseillant sur les meilleures options à choisir et les prévenant des risques éventuels encourus en cas de non-respect du droit national et international.

CONCLUSION

Au final, il apparaît que la menace de la CPI ne provoque pas la crainte que l'on espérait chez les décideurs d'aujourd'hui. En effet, l'effectivité de son action qui passe par la question de l'exécution de ses décisions reste entièrement posée ; en la matière, la coopération pleine et entière de la communauté internationale pour initier les procédures, rassembler les preuves et faire exécuter les mandats d'arrêt constitue encore et toujours le principal défi de la Cour, comme l'illustre l'exemple du mandat d'arrêt toujours inexécuté contre Omar el-Béchir.

Malgré le caractère encore imparfait de la Cour, celle-ci a néanmoins permis d'ancrer la question du droit dans les esprits. Comme l'écrivait Robert Badinter :

« La CPI n'est pas – elle n'a jamais prétendu l'être – cette Cour criminelle universelle obligatoire tant attendue pour ne pas dire rêvée. Elle est un organe juridictionnel créé par traité dont la compétence est encadrée par des dispositions strictes et pour une large part dépendante de l'acceptation préalable par les États souverains. Et cependant elle s'est imposée – en seulement dix ans – comme un élément incontournable de la conduite des relations internationales, du drame de la

Mais qui a encore peur de la justice pénale internationale ?

guerre et de la paix : pas un conflit, pas un massacre sans que son nom soit évoqué, sans qu'on l'interroge – pour la réclamer ou la redouter – sur sa possible ou probable saisine et de façon plus large sur les mécanismes juridiques qui feraient échec à la scandaleuse immunité des auteurs présumés. Ce n'est pas une mince victoire que d'avoir imposé à la communauté des États la justice pénale comme élément d'appréciation de la conduite des affaires internationales » ⁽¹⁵⁾.

Cet ancrage de la justice pénale internationale reste toutefois très insuffisant pour jouer un réel rôle dissuasif sur les décideurs. En la matière, il revient à la Cour de se transformer et d'évoluer de l'intérieur, pour être en mesure de répondre à ses missions, et éviter ainsi qu'elle ne se transforme en bureaucratie incantatoire, l'objectif étant que l'institution soit à la hauteur de l'idée et de la mission qu'elle incarne. Surtout, elle doit désormais mobiliser davantage les opinions publiques et les populations qui sont, *in fine*, les principales courroies de transmission de son action.

Annexe

Les tribunaux spéciaux internationaux : l'autre visage de la justice pénale internationale

Devant l'ampleur des atrocités commises durant la Seconde Guerre mondiale et le nombre effrayant de victimes dans la population civile, les Alliés, rejoints par d'autres États, ont affiché une volonté commune ⁽¹⁶⁾ de juger et châtier les responsables en créant le Tribunal militaire international de Nuremberg et le Tribunal international pour l'Extrême-Orient (Tribunal de Tokyo). Cette étape a marqué le début d'un processus de création d'un système de juridictions internationales – préfigurations de la future Cour pénale internationale (CPI) – complémentaires des tribunaux nationaux, afin de juger les personnes accusées de génocides, de crimes de guerre et de crimes contre l'humanité.

Les antagonismes des grandes puissances, exacerbés pendant la guerre froide, n'ayant pas permis de se doter d'une institution mondiale ⁽¹⁷⁾, ce n'est qu'avec le constat douloureux des crimes perpétrés au Rwanda et en ex-Yougoslavie que les Nations unies créent les premiers véritables tribunaux internationaux ⁽¹⁸⁾.

(15) Robert Badinter : « L'âge de tous les possibles » in *La semaine juridique. Édition générale*, supplément au n° 52, 24 décembre 2012 ; p. 23-24.

(16) Déclaration de Saint-James Palace le 12 janvier 1942 ; puis déclaration de Moscou, le 30 octobre 1943.

(17) Différentes résolutions de 1947, 1948, 1950 entreprennent l'examen de la création d'une Cour pénale internationale mais par la résolution du 14 décembre 1954, l'Assemblée générale décide de suspendre la discussion de ce projet.

(18) Créées respectivement par les résolutions 808 et 827 du 27 mai 1993 et la résolution 955 du 8 novembre 1994 du Conseil de sécurité des Nations unies dans le cadre du chapitre VII de la Charte des Nations unies relatif au maintien de la paix et de la sécurité internationale.

Mais qui a encore peur de la justice pénale internationale ?

Suivant le grand nombre de tragédies et de conflits qui ont jalonné la fin du XX^e siècle, plusieurs juridictions *ad hoc* se succéderont encore en Sierra Leone, au Cambodge, au Liban pour tenter de sanctionner les crimes commis par des hauts responsables devenant ainsi les principaux lieux de l'élaboration de la jurisprudence pénale internationale.

Constitués dans le cadre des mandats des Nations unies d'où ils tirent leur légalité et leur légitimité, ces Tribunaux ont constitué les premiers balbutiements de la justice pénale internationale dont ils sont devenus l'un des visages au côté de la CPI. Cependant, ces Tribunaux – non permanents – ne s'inscrivent pas tous dans la même logique et n'ont donc pas le même fondement juridique ni le même fonctionnement. Par ailleurs, s'ils ont pu sembler plus efficaces ⁽¹⁹⁾ que la CPI, les critiques formulées à leur égard rappellent celles adressées à la Cour.

Les tribunaux internationaux *ad hoc* – TPIY et TPIR

Chacun de ces tribunaux connaît le même fonctionnement et ont la particularité commune de ne pas être localisé dans les États où s'entend pourtant leur compétence matérielle – La Haye pour le TPIY et Arusha en Tanzanie pour TPIR. Composé de trois chambres comprenant 5 juges – deux chambres de première instance chacune et une chambre d'appel partagée – et d'un Procureur, ces tribunaux ont un mandat très spécifique qui délimite la compétence *rationae temporis*, *rationae materiae*, *rationae loci* et *rationae personae*. Ils sont tous les deux encadrés par leurs statuts respectifs adoptés par l'ONU. Ces statuts recréent un semblant d'ordre judiciaire complet autonome et indépendant – définissant les crimes, les sanctions applicables et l'arsenal juridique à la disposition des parties – mais respectueux des principes général du droit pénal des pays concernés. Par ailleurs, conformément aux statuts, ils ont chacun adopté leur règlement de procédure sans que les États n'interviennent.

Ces juridictions répondent à une logique de sanction à l'initiative de la Communauté internationale qui faute d'avoir pu prévenir les crimes, tente de ne pas les laisser impunis.

Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (TPIY)

Le TPIY a été créé en en 1993 en vertu de la Résolution 827 du Conseil de sécurité des Nations unies et a constitué le premier tribunal international chargé de juger les auteurs de crimes de guerre depuis les tribunaux de Nuremberg et de Tokyo. La Cour, dans le cadre du mandat précis des Nations unies, devait se concentrer uniquement sur la poursuite et le jugement des personnes s'étant

(19) À Nuremberg, vingt-deux dirigeants nazis ont été déférés, tous ont été condamnés. À Tokyo, huit des vingt-cinq accusés ont été condamnés à mort, la plupart des autres à la détention à perpétuité.

Mais qui a encore peur de la justice pénale internationale ?

rendues coupables de violations graves du droit international humanitaire sur le territoire de l'ex-Yougoslavie à compter du 1^{er} janvier 1991.

Outre la médiatique arrestation et inculpation de l'ancien président Milosevic, cent soixante et une personnes ont été mises en accusation par le Tribunal depuis sa création. En dépit des nombreux dysfonctionnements (lourdeurs de fonctionnement, absence de budget ordinaire, nombreux dossiers, difficultés d'appréhender les fugitifs, attentes de plus en plus grandes de la communauté internationale, interrogations sur la place du Tribunal au sein du dispositif du droit international humanitaire) cette institution a eu le mérite de véritablement initier la jurisprudence pénale internationale et de servir de laboratoire pour la création de la CPI. Comme le précisait dans son rapport ⁽²⁰⁾ appelant à la réforme de l'institution, le Juge Claude Jorda, président du TPIY :

« Nul doute que beaucoup de ce qui se fait à La Haye (...) servira au mieux d'exemple et au pire de contre-exemple. À cet égard, le Tribunal en montrant qu'une justice pénale universelle était possible et faisable, a d'une certaine façon aidé à la mise en œuvre d'un organe judiciaire plus permanent ».

Le temps nécessaire à l'accomplissement de la mission est tel que le Conseil de sécurité a dû repousser la fermeture du Tribunal à 2014 malgré une stratégie d'achèvement de ses travaux qui prévoyait la fin des procès en première instance fin 2008 et en appel fin 2010.

Tribunal Pénal International pour le Rwanda (TPIR)

Le mandat des Nations unies de 1994 procédant à la création du Tribunal lui a attribué le pouvoir de juger les personnes accusées d'actes de génocide et d'autres violations graves du droit international humanitaire commises sur le territoire du Rwanda et les citoyens rwandais accusés de tels actes ou violations du droit international commis sur le territoire d'États voisins entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 1994.

Plus d'une vingtaine de hauts responsables ont été jugés par le Tribunal depuis sa création. Mais comme pour le TPIY, l'horizon d'achèvement des travaux du TPIR a été repoussé en raison notamment des difficultés rencontrées pour renvoyer les accusés de second rang devant les juridictions nationales. Ainsi, dans la perspective de l'achèvement des travaux du TPIY et du TPIR le Conseil de sécurité a adopté, le 22 décembre 2010, la résolution 1966 qui prie les tribunaux d'achever leurs travaux pour le 31 décembre 2014.

(20) Extraits du Rapport sur le fonctionnement du Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie présenté par le juge Claude Jorda, président, au nom des membres du Tribunal, joint à la lettre du juge Claude Jorda adressée au Conseil de sécurité, le 12 mai 2000.

Mais qui a encore peur de la justice pénale internationale ?

Si certaines critiques d'observateurs sont avérées notamment sur le caractère improvisé, lourd, coûteux et balbutiant de ces Tribunaux – il aura fallu 20 ans ! –, il est incontestable qu'ils ont eu un impact politique important non seulement au Rwanda et dans l'ex-Yougoslavie mais aussi dans le monde principalement en affirmant véritablement la reconnaissance judiciaire du génocide et des crimes contre l'humanité.

Ces tribunaux conçus à l'initiative de la Communauté internationale ont laissé place à la CPI mais un nouveau type de juridiction *ad hoc* a vu le jour à partir du début des années 2000.

Les tribunaux hybrides

En effet, ce seront des tribunaux « hybrides » qui seront dorénavant institués par l'ONU dans un contexte politique différent. Plutôt qu'une démarche unilatérale témoignant de la volonté de sanctionner des crimes de guerre – rôle désormais dévolu à la CPI – ces juridictions sont d'avantages créées à la demande des États souverains pour les assister dans le traitement judiciaire des périodes souvent sombres de leur histoire et trouvent leur fondement non plus dans une résolution de l'ONU mais dans l'accord entre cette dernière et l'État local. Totalement intégrées dans l'ordre judiciaire de l'État qui les a requises, ce sont des juridictions nationales disposant d'une certaine primauté sur leurs pairs, à forte composante internationale, compétentes pour connaître des crimes internationaux de génocide, les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre, ainsi que les crimes au regard du droit interne. C'est un moyen de garantir une certaine légitimité en conférant un critère d'indépendance à l'organe en charge de cette mission.

Tribunal spécial pour la Sierra Leone

Le Tribunal spécial pour la Sierra Leone est institué en janvier 2002, à la demande du président Ahamad Tejan pour juger les dirigeants du Front révolutionnaire uni (FRU) pour les crimes commis contre le peuple sierra-léonais durant la guerre civile qui déchira le pays de 1991 à 1999. Conformément à son statut, il sera, à l'instar des autres tribunaux *ad hoc*, limité dans ses prérogatives. Il ne pourra connaître que des crimes commis sur le territoire de la Sierra Leone à partir de l'année 1996.

Cette juridiction connaîtra des crimes de 13 dignitaires sierra-léonais qui seront – lorsqu'ils ne sont pas morts pendant le temps du procès – condamnés. Charles Taylor, l'ancien Président libérien sera condamné en 2012 à 50 ans de prison pour crimes contre l'humanité.

Chambres extraordinaires au sein des Tribunaux cambodgiens

Les Chambres extraordinaires au sein des tribunaux cambodgiens, plus communément appelées Tribunal spécial pour le Cambodge, ont été créées en 2005, après que le gouvernement cambodgien eut sollicité l'aide de l'ONU en 1997 pour poursuivre les anciens dirigeants du régime *Khmer Rouge* pour des crimes commis entre 1975 et 1979, période au cours de laquelle près d'un quart de la population cambodgienne a péri.

Ce tribunal hybride, dont les organes sont composés tant de personnel cambodgien qu'international et qui appliquent les normes internationales, n'aura pas permis de juger un certain nombre de dirigeants *Khmers rouges*, morts entre-temps, notamment Pol Pot. Toutefois, le 26 juillet 2010, le tribunal spécial pour le Cambodge a rendu son premier jugement et a condamné Kaing Guek Eeav (*alias* « Douch ») ⁽²¹⁾ à trente ans de prison pour « meurtres, tortures et crimes contre l'humanité », et d'autres hauts responsables sont encore susceptibles de poursuites ⁽²²⁾.

Tribunal spécial pour le Liban

Le Tribunal spécial des Nations unies pour le Liban (TSL) est un tribunal pénal international créé à la suite d'un accord entre l'ONU et la République libanaise dont le mandat est de poursuivre, en vertu du droit international, les auteurs d'actes criminels liés à l'assassinat de Rafiq Hariri et aux autres attentats terroristes commis entre 2004 et 2005. Basé à Leidschendam-Voorburg (près de La Haye aux Pays-Bas), il a ouvert le 1^{er} mars 2009 : il est le premier tribunal créé par l'ONU en tant que Cour pénale internationale habilitée à juger un crime terroriste commis contre une personne déterminée.

Comme les autres Tribunaux spéciaux, le TSL est un tribunal « mixte » international qui ne se réfère pas uniquement au droit international, mais aussi au droit national. Le TSL a rendu ses premières inculpations le 30 juin 2011 témoignant une fois encore de la lenteur et du processus mis en place par ce type de juridictions.

Conclusion

Ainsi pour l'ensemble de ces juridictions spéciales, il est difficile de dresser un bilan tant leur travail est fastidieux mais surtout encore loin d'être abouti. Malgré les obstacles rencontrés dans leur fonctionnement (lenteur de procédure, encombrement du greffe, arrestation difficile des inculpés...), ils ont le mérite de rappeler que l'impunité des crimes contre l'humanité était à combattre. Ils ont sans

(21) Chef du centre de détention de Tuol Sleng à Phnom Penh de 1975 à 1979.

(22) Un deuxième dossier est en cours devant le Tribunal ayant permis la mise en accusation de 4 hauts responsables pour crimes contre l'humanité, génocide, crimes de guerre, meurtre, torture et persécution religieuse.

Mais qui a encore peur de la justice pénale internationale ?

doute réveillé les consciences en inculquant les hauts responsables. De Nuremberg à Rome, de La Haye à Arusha en passant par le Cambodge, le chemin a été long mais permet l'émergence d'une justice pénale solidement construite autour des principes généraux du droit international.

L'inculpation du président Milosevic pour crimes contre l'humanité et la condamnation à la perpétuité de Jean Kambanda, Premier ministre du gouvernement rwandais pendant le génocide, forment un message dénué de toute ambiguïté quant à la volonté renouvelée de la Communauté internationale de ne pas laisser impunis les auteurs de tels crimes, comme en témoigne la signature toute récente, le 22 août 2012, d'un accord entre le Sénégal et l'Union africaine en vue de la création de « chambres africaines extraordinaires au sein des juridictions sénégalaises » pour juger les faits imputés à M. Hissène Habré.

L'aide à la décision : entretien croisé

Christophe Magenet-Hubschwerlin (EdG)
Pauline Pannier (ENA)
Sylvain Tortellier (EdG)

Dans le monde complexe et protéiforme qui est celui du nouveau décideur, ce dernier recourt de plus en plus à « l'aide à la décision ». Mais de quoi s'agit-il exactement ? Une élève de l'ENA et deux stagiaires de l'EdG ont décidé d'en savoir plus en interviewant trois de ces « aideurs à la décision », un *Legal Advisor (LEGAD)* – Jean-Michel Baillat ⁽¹⁾ – et deux *Political Advisor (POLAD)* – Matthieu Viteau ⁽²⁾ et Brice Lautard-Mattioli ⁽³⁾ – ... entretien croisé.

Selon vous, qu'appelle-t-on « l'aide à la décision » ?

Jean-Michel Baillat : Pour moi, « l'aide à la décision » renvoie à tout ce qui permet au décideur d'analyser le cadre de son action qu'il s'agisse de ses forces, de ses vulnérabilités, du temps ou du lieu de son action. Je distingue deux grandes « catégories » d'aide à la décision. D'une part, j'identifie celle que je pourrais qualifier de « générique » et qui concerne notamment tous les conseillers en cabinets ministériels chargés d'influer, de conforter ou de contredire l'analyse et la décision du chef. Pour illustrer mon propos, je dirais qu'ils constituent « une sorte de doublement de la personnalité du chef, « son miroir ». Ces conseillers s'inscrivent dans la durée à la différence de la seconde catégorie « d'aides à la décision » que sont les « conseillers techniques » et autres « experts ». Possédant une connaissance approfondie dans un domaine technique, ces derniers sont chargés de traduire en concepts les questions éventuellement imprécises posées par le décideur.

Matthieu Viteau : Pour moi, la capacité du preneur de décision à reconnaître qu'il ne dispose pas de l'ensemble des informations relatives à une décision doit l'inciter à recourir à « l'aide à la décision ». Cette notion sous-tend pour le décideur une volonté de faire appel à un ou plusieurs individus disposant de compétences (méthodologie, connaissance sectorielles, savoir-faire, savoir-être...) susceptibles de lui faire appréhender la complexité des environnements affectés par et affectant sa propre prise de décision.

(1) Commissaire en chef de 1^{re} classe, *LEGAD* en 2001 et 2008/2009 en Afghanistan, actuellement chef de la section juridique opérationnelle à l'État-major des Armées.

(2) *CONSPOL Taskforce La Fayette* (Afghanistan, 2011-2013).

(3) Ex-*POLAD EUNAVFOR Atalanta* (Northwood septembre 2009-août 2011 et Nairobi décembre 2012-avril 2013).

Il est à noter d'une part que cette aide à la décision sera vraisemblablement requise dans le cas d'environnements complexes et dynamiques et que d'autre part les compétences, savoir-faire, savoir-être... auxquels il sera fait recours auront d'autant plus de chance de créer de la valeur ajoutée qu'ils seront variés, voire *a priori*, hors contexte. Il apparaît que c'est la mise en corrélation de la variété de ces éléments qui permettent de donner du sens à un ou plusieurs environnements complexes et autonomes.

Brice Lautard-Mattioli : « L'aide à la décision » consiste à éclairer le décideur sur le contexte et les événements qui ont nécessité sa décision, à l'éclairer sur les conséquences et les risques d'une décision et à proposer des options (ou *courses of action*) en mettant en lumière les points négatifs/positifs de chacune d'entre elles. Dans certains cas, il s'agit de hiérarchiser ces options en fonction de leurs risques (ou de leurs intérêts) selon l'approche choisie.

En quoi vos fonctions participent-elles de cette aide à la décision ?

Jean-Michel Baillat : En tant que conseiller juridique, je suis chargé en planification opérationnelle d'analyser le cadre juridique de l'intervention à venir (le « *jus ad bellum* ») ainsi que son cadre politique tant, par exemple, une résolution du conseil de sécurité de l'ONU se situe à la frontière du juridique et du politique. Une fois appréhendé ce « quoi faire », ma fonction consiste à définir le « comment faire » au travers « des règles d'engagement ». Ces dernières correspondent aux modalités précises d'action de la Force.

Naturellement, dans ces deux grands domaines, le chef reste libre de sa décision. Ainsi, il m'est arrivé au cours de ma carrière opérationnelle de voir des chefs s'écarter de mes analyses.

Matthieu Viteau : Elles permettent au preneur de décision de disposer d'une manière différente, voire originale, d'appréhender une situation, que celle dont il a l'habitude et que partagent ses collaborateurs. Cela porte sur la forme de la prise de décision. Elles complètent les analyses proposées au preneur de décision en lui permettant de voir la diversité des enjeux affectant un environnement complexe et, éventuellement, dynamique. Elles peuvent apporter des solutions inédites et audacieuses qui permettent d'obtenir l'ascendant dans un environnement donné. De ce fait, le preneur de décision participe du dynamisme de l'(des) environnement(s) dans lequel il évolue.

Brice Lautard-Mattioli : Le commandant de l'opération dispose en général de la maîtrise de la situation militaire augmentée des analyses de la cellule renseignement. Le *POLAD* doit compléter cette vision en faisant un point de situation comprenant tant la situation politique locale (ainsi que les aspects culturels lorsque le poste de *CULAD* – *Cultural Advisor* – n'existe pas ou est laissé vacant) que les lignes directrices « politiques » transmises par l'échelon de commandement supérieur. Le *POLAD* doit construire ce point de situation par ses contacts auprès

des autorités politiques du pays dans lequel il est placé et par un dialogue constant avec ses homologues des niveaux supérieurs et inférieurs.

De plus, lors de mon passage à Northwood, le commandant de l'opération, issu des *Royal Marines*, m'avait aussi demandé de participer directement à la planification des opérations afin de disposer d'une pensée « *outside the box* » dans le cadre d'un processus de planification militaire très normé.

Le décideur décide-t-il encore avec la part croissante de cette aide à la décision ? Quelle est sa véritable marge de manœuvre ?

Jean-Michel Baillat : Bien sûr ! Même si comme le rappelait Edgar Faure « Avoir raison tout seul, c'est un grand tort ». La décision est nécessairement l'effet d'un effort collectif, elle s'enrichit des aides à la décision mais c'est bien au chef qu'il revient de trancher.

Matthieu Viteau : Le décideur, qu'il s'agisse du chef d'entreprise, du chef d'État ou du simple individu, est toujours amené à agir dans un cadre de contraintes plus ou moins important et rigide. Assumer une décision, qu'elle soit militaire, économique, administrative, voire symbolique, est du ressort du preneur de décision. Il doit avoir une vision la plus claire possible de sa marge de manœuvre. Il semble qu'il n'y ait pas de liberté de décision totale. Une prise de décision peut être optimale en fonction des informations nécessairement limitées et relatives à un instant « T ». Une liberté de décision absolue est, me semble-t-il, illusoire, voire dangereuse.

La marge de manœuvre semble faire partie des perceptions que le preneur de décision a vis-à-vis de ses supérieurs, ses subordonnées et des environnements dans lesquels il évolue. Même dans un environnement *a priori* fortement contraint, il dispose de marges de manœuvre : c'est à lui de les trouver, avec une éventuelle aide à la décision.

Même si cette part de l'aide à la décision s'en allait croissante, le décideur demeure celui qui tranche. Il m'est apparu qu'un décideur efficace est celui qui sait trouver l'équilibre entre le recours à l'aide à la décision, entre le moment et la capacité de trancher, et la capacité à justifier/expliquer/persuader en amont comme en aval, sa décision.

Brice Lautard-Mattioli : Le conseiller, qu'il soit *POLAD* ou *LEGAD*, n'est pas censé se transformer en organe de décision (on en commissaire politique) d'où la nécessité de proposer diverses options. Même sur le plan juridique, il n'existe pas qu'une seule voie d'action possible (dans le cas contraire, le contentieux judiciaire n'aurait plus lieu d'être) et le décideur conserve le pouvoir final de décision, éventuellement en prenant un ou plusieurs risques qu'auront préalablement identifiés son état-major et ses conseillers. En revanche, dans certaines opérations, notamment menées dans un cadre multinational (UE, Otan, ONU), il existe un risque

que *POLAD* et *LEGAD* prennent une place trop importante et ne présentent pas certaines options car ils les considèrent trop risquées (« impossibles ») juridiquement et politiquement, ce qui privent effectivement dans ce cas le décideur d'une partie de sa marge d'appréciation. Plus précisément, lorsque *POLAD* et *LEGAD* sont en contact direct avec leurs homologues du niveau de commandement supérieur (contacts par ailleurs tout à fait nécessaires), ils vont parfois éliminer des options sans en référer à leur propre « décideur ».

Trop d'aide à la décision dans trop de domaines ne paralyse-t-elle pas l'action du décideur ? L'aide à la décision ne présente-elle pas de ce fait un caractère presque contre-productif ?

Jean-Michel Baillat : Pour moi, il est dans la logique des choses d'aboutir de temps à autre à des avis conflictuels entre « aides à la décision » mais c'est précisément au décideur qu'il appartient de faire prévaloir tel avis sur tel autre. C'est là où on l'attend ! Je rappelle que « la politique est l'art de concilier les contraires »...

Matthieu Viteau : Il me semble que cette paralysie est d'autant plus fréquente et importante que l'on fait appel à des « experts » ou « spécialistes » sectoriels qui peinent à envisager leurs missions et leurs positions dans un cadre d'action global. À force de se focaliser sur leur champ d'expertise, ils en oublieraient l'image globale (l' ou les environnement(s) complexe(s) qui pose(nt) problème au décideur qui leur demande d'y donner un sens).

L'aide à la décision pourrait être appréhendée comme une équipe de généralistes dont la démarche cognitive et la réflexion serait en perpétuel mouvement, en recherche d'information – y compris, celles pouvant paraître farfelues – mais qui permettraient d'envisager une problématique sous un nouveau jour. Il reviendrait au décideur de déterminer la taille, et si possible, la forme de l'aide dont il estime avoir besoin. En fonction des travaux, il pourrait ajuster et raffiner les compétences/savoir-faire/savoir-être dont il pense avoir besoin. D'expérience, il me semble qu'une équipe d'aide à la prise de décision devrait se limiter à moins de dix personnes : au-delà, pour des raisons organisationnelles et cognitives, il semble que le cerveau humain et la structure d'une organisation – *a fortiori* si sa taille est importante – ne permettent pas de profiter pleinement de l'apport d'une équipe d'aide à la décision.

Brice Lautard-Mattioli : De mon point de vue, on se situe ici dans la continuité de la réponse à la question 3 (Ndlr : Quelle est sa marge de manœuvre ?). Les moyens de communication actuels facilitent le *micro-management* par l'échelon supérieur, ce qui se traduit, par exemple, par une marge de manœuvre très faible de l'échelon tactique par rapport à l'étage opérationnel/stratégique, notamment dans le cadre des opérations aériennes ou maritimes (la marge de manœuvre du *Force Commander* ou du commandant d'unité dans l'opération *Atalante* est quasiment inexistante dès lors qu'il s'agit de mener une opération planifiée).

De manière plus générale, le potentiel « négatif » de l'augmentation des outils d'aide à la décision (humains ou informatiques) va grandement dépendre de la personnalité du décideur et sa conception de son rôle. Des ordres généraux qu'il va donner à son état-major et à ses conseillers (et surtout de l'autorité qu'il va leur déléguer) va découler le poids de structures d'aide à la décision. Sans généraliser et catégoriser les styles de commandement ou de direction, certains traiteront les *POLAD/LEGAD* comme de véritables exécutifs, ce qui tendra à limiter le champ d'action du décideur, tandis que d'autres les cantonneront dans un rôle purement consultatif en veillant à ce qu'ils ne puissent pas le contraindre dans le domaine opérationnel.

N'assiste-t-on pas, avec cette aide à la décision, à une forme de dilution de la responsabilité du décideur ?

Jean-Michel Baillat : On ne peut pas parler de « dilution de la responsabilité » car la décision est par essence insoluble. Par ailleurs, le décideur est bien le seul responsable devant l'opinion publique ou la justice. Il est à noter qu'à ce sujet la France n'est pas les États-Unis où en 2005 un conseiller juridique a été mis en cause judiciairement, en sus du décideur (affaire Stone : dans l'affaire de la tuerie de Haditha, en Irak. Non-lieu).

Pour ma part, je préfère parler de « capacité d'influence ». Par exemple, pour l'engagement au Mali, une des premières questions du décideur se rapportait à l'emploi de la force et aux risques d'exaction. Sur ce registre, la capacité d'influence du *LEGAD* a été d'autant plus grande que, compte tenu du rôle essentiel des médias, le décideur se sait pertinemment et constamment observé.

Matthieu Viteau : C'est une des illusions du XXI^e siècle, alimentée par la tendance de plus en plus fréquente à avoir recours à la mise en cause des responsabilités – parfois, avant même qu'elle soit établie. La sanction, suite à une éventuelle faute ou erreur perçue (par les médias, les responsables politiques, économiques, la société...) peut être administrée de manière formelle (notamment par la justice selon le code de procédure pertinente) ou bien de manière informelle (attaque informationnelle par le moyen du *Net*, entre autres).

L'aide à la décision, lorsqu'elle est synonyme de commande à un cabinet « d'aide à la décision », « de stratégie »... peut être le moyen de se prémunir, ou de limiter la mise en cause de la responsabilité en se procurant un bouclier à prix d'or (ex. : « je suis peut-être responsable de cette erreur, mais je ne suis pas le seul : j'avais au préalable fait appel à tel et tel cabinets qui m'ont suggéré d'agir ainsi. Et ces cabinets, ce ne sont pas n'importe qui... »). Le décideur est celui qui prend en dernière instance sa décision. C'est sa volonté qui s'exprime dans le cadre des limites que ses supérieurs et ses environnements lui imposent. J'ai constaté que lorsque j'ai été témoin de situation où je pensais qu'il y avait eu dilution, cela

découlait très souvent du caractère du décideur. Et généralement, cela s'en ressentait à travers toute l'organisation qu'il dirigeait.

Brice Lautard-Mattioli : Au contraire ! L'aide à la décision s'est étoffée justement parce que la responsabilité personnelle du décideur est de plus en plus fréquemment engagée, ce qui nécessite de lui présenter une vision plus globale – et plus précise, que celle qu'il pourrait se créer tout seul afin que l'ensemble des risques soit effectivement pesés. En cas de mise en cause, tous les documents produits par les différents acteurs de l'aide à la décision lui permettront de bâtir sa défense de façon plus efficace.

Par exemple, le *LEGAD* britannique placé auprès du commandant de l'opération *Atalante* est toujours un *barrister* de la *Navy*, qui a exercé tant en défense devant les juridictions civiles qu'en tant que procureur devant la juridiction militaire, et qui examinera les questions qui lui sont soumises sous l'angle de la possible responsabilité personnelle du Commandant de l'opération. Le commandant qui prendra, mal conseillé par ses *POLADs* et *LEGADs*, une décision qui lui vaudra d'engager sa responsabilité pénale, civile ou politique ne pourra pas se retrancher derrière ses subordonnés, sauf s'ils ont commis une véritable faute.

En termes de rapport au temps, le *POLAD/LEGAD* est-il en mesure d'apporter une véritable aide à la décision du chef des opérations compte tenu des calendriers (temps politique, temps de l'action, temps médiatique) parfois en décalage sinon en contradiction ?

Jean-Michel Baillat : La décision doit s'inscrire dans le moment opportun. Par conséquent, c'est à l'aide à la décision d'anticiper ! Cela induit nécessairement que l'expert doit savoir se limiter dans l'exercice de sa compétence technique. Autrement dit, il doit savoir, le cas échéant, limiter ses investigations aux aspects pertinents de son champ de compétences, ou en tout cas rester synthétique, s'il veut être au rendez-vous fixé par le chef. Il faut être dans le tempo, comme en musique !

Matthieu Viteau : Absolument, mais c'est une difficulté du poste : il faut absolument comprendre les différentes temporalités qui affectent une opération (l'immédiateté d'une opération tactique, la planification opérationnelle, les considérations stratégiques, le temps politique, la longue durée historique) pour comprendre l'environnement humain dans lequel le chef des opérations évolue. Bien que de préférence généraliste, les conseillers au niveau *POLAD/LEGAD/DEVAD/CULAD/Conseiller communication* etc. n'en sont pas moins différents les uns des autres par leur manière d'envisager une situation, par leur savoir-être... Ils travaillent néanmoins au sein d'une équipe dirigée par le chef des opérations. L'idéal serait qu'ils travaillent en équipe, c'est-à-dire ne perdant pas de vue et l'image générale et le but à atteindre.

Brice Lautard-Mattioli : Le *POLAD/LEGAD* est effectivement une sorte de mémoire institutionnelle de la mission et il dispose d'une marge de manœuvre plus importante même s'il faut éviter l'écueil du civil « franc-tireur » qui mène une diplomatie « parallèle ». Il est nécessaire que le *POLAD* acquière une culture militaire mais reste aussi en contact permanent avec les structures diplomatiques (nationales et internationales), dans le pays où l'opération est menée (si elles existent) ou dans les capitales. Le décalage des calendriers évoqués dans la question plaide effectivement pour que le *POLAD/LEGAD* soit bien identifié comme conseiller et non comme décideur. Lorsqu'il présente sa vision des options au commandement, il doit se rappeler qu'il est là pour éclairer la prise de la décision et non pour se substituer au commandement. S'il y a contradiction, il doit l'énoncer clairement mais sans contraindre. Si la contradiction semble trop importante pour être tranchée au niveau du décideur militaire, il peut toujours conseiller au commandant d'aller chercher une validation au niveau supérieur. Dans le cas où la situation opérationnelle nécessite une prise de décision immédiate (ce qui, dans la majorité des cas, signifie que des vies sont en jeu), le calendrier politique/médiatique, devrait, en principe s'effacer au profit de l'action immédiate, ce qui est, j'en conviens, une position de principe plus facile à coucher sur le papier qu'à respecter dans la réalité.

Votre rôle auprès du chef des opérations vous paraît-il suffisamment distinct de celui des autres conseillers spéciaux (*LEGAD, POLAD, CULAD...*) ?

Jean-Michel Baillat : Mon rôle me semble assez distinct de celui du *POLAD*. En effet, le *LEGAD* ne s'intéresse qu'aux modalités de l'action de la Force. Il n'intervient pas en opportunité. En revanche, il est vrai qu'il lui arrive d'expliquer les paramètres juridiques ou d'interpréter la règle au regard du contexte politique. Le *POLAD*, quant à lui, va orienter la décision sur le moyen terme. Il sort de l'action proprement militaire pour replacer l'intervention dans sa globalité politique. Bref, il donne une tonalité plus « gouvernance ».

Par ailleurs, si les rapports du *LEGAD* avec le conseiller médical ne connaissent pas, en général, beaucoup de divergence, il peut en être autrement dans nos rapports avec le Conseiller Prévôté de la Gendarmerie notamment en cas de *TIC – Troops in contact* – ou de victimes/pertes civiles... Pour illustrer la distinction, disons que le Conseiller prévôté ne se situe pas dans l'anticipation de l'emploi de la force comme le *LEGAD*. Il se concentre sur l'aspect pénal de l'engagement militaire.

En tout état de cause, le bon *LEGAD* ne se comporte pas prioritairement comme le censeur ou le juge mais bien plutôt comme un avocat-conseil. Ce doit être un facilitateur, par excellence !

Matthieu Viteau : Complètement, de même que j'ai perçu ceux du conseiller communication, du *LEGAD* etc. très distincts du mien. J'ai eu la sensation d'avoir travaillé en harmonie avec ces services, eux-mêmes assez distincts du

reste de l'organisation – et à plusieurs reprises, avons dû légitimer notre présence et le bien-fondé de nos recommandations vis-à-vis d'autres éléments qui peinaient à voir notre valeur ajoutée. À voir le professionnalisme de ces conseillers, je suis persuadé qu'ils sont indispensables pour faire évoluer une structure – privée comme publique, à but commercial ou non – dans les environnements complexes qui caractérisent le XXI^e siècle.

Brice Lautard-Mattioli : Les fiches de postes sont en principe rédigées de façon à distinguer les rôles. En revanche, la réalité est toujours plus trouble et il n'est pas rare que les champs d'action des *POLADs*, *LEGADs* et *CULADs* se recourent lors de la planification ou de la conduite des opérations. Ceci étant dit, les frontières sont aussi minces que celles qui séparent les cellules d'état-major « conduite à court terme J3 » et « conduite à moyen terme J5 », qui parfois dupliquent le travail. En revanche, le risque est plus important de voir le *POLAD* jouer à l'agent de renseignement ou le J2 de fournir des analyses politiques, ce qui peut parfois créer des tensions au sein de l'état-major ou dans les relations avec les partenaires extérieurs.

Valeurs et formation des décideurs

Guillaume Fayein (ENA)

Pascal Forissier (EdG)

La crise financière et économique débutée en 2008 semble avoir, par beaucoup d'aspects, dénoté une perte manifeste du sens des valeurs de la part des élites dirigeantes, et remis en cause une partie des hypothèses et des comportements sur lesquels s'était construite l'économie globalisée des dernières années. La très récente « Affaire Cahuzac » a ainsi soulevé une critique de fond sur l'absence de sens moral et de responsabilité individuelle chez certains décideurs.

Face aux enjeux qui se posent, les décideurs de demain vont avoir un besoin accru de pouvoir se référer à des valeurs dans l'exercice quotidien de leur métier, qu'il s'agisse des dirigeants politiques ou administratifs, des managers du monde économique ou des hauts commandants militaires.

En effet, les valeurs représentent un enjeu fondamental de gouvernance aujourd'hui, dans toutes les sphères de la société. Dans un rapport de 2000, l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) soulignait déjà que l'éthique dans le service public y est présentée comme « nécessaire à la confiance du public » et comme constituant « la clé de voûte d'une bonne gouvernance »⁽¹⁾. Il convient dès lors de s'interroger sur le mode de transmission des valeurs en général, mais aussi de définir celles sur lesquelles se fonde la formation des décideurs aujourd'hui et les transformations à l'œuvre ces dernières années pour tenter d'établir celles qui pourraient ou devraient inspirer les décideurs de demain.

« Il n'y a pas d'éducation sans valeurs »

Toute forme d'éducation consiste à permettre à celui qui en bénéficie d'acquérir les connaissances et les fondements moraux afin de pouvoir exercer un esprit critique qui lui permettra de choisir et donc de parvenir à une certaine autonomie. C'est d'ailleurs le sens premier du mot « éducation » qui signifie étymologiquement « conduire hors de » (*ex ducere*), c'est-à-dire conduire hors de l'enfance, hors de l'ignorance pour être en mesure d'agir de manière autonome.

(1) OCDE : *Renforcer l'éthique dans le service public : les mesures des pays de l'OCDE* ; septembre 2000 ; 6 pages (www.oecd.org/fr/gov/ethique/1899469.pdf).

Les connaissances académiques seules ne suffisent pas pour cela, car une éducation pleinement équilibrée repose sur un deuxième pied constitué par les valeurs. Car « il n'y a pas d'éducation sans valeurs. [...] Apprendre, c'est parvenir à mieux faire, à mieux comprendre, à mieux être. Or qui dit "mieux" dit valeur »⁽²⁾. En effet, pour prendre une décision, il faut mener successivement deux types de réflexions : d'abord un jugement dit de connaissance, puis un jugement de valeur. Il s'agit, selon Hume, de séparer ce qui relève de la raison (les connaissances) de ce qui relève du désir ou du devoir (les valeurs). Seule l'articulation pratique entre les deux permet de poser une décision réellement réfléchie, partant de « ce que je peux faire » à « ce que je veux ou dois faire ».

La formation initiale est donc le creuset de l'acquisition de ces valeurs et ce rôle revient aujourd'hui quasiment exclusivement à l'école. En effet, le phénomène de sécularisation de notre monde moderne a entraîné l'affaiblissement du rôle intégrateur des Églises. Par ailleurs, le service national a disparu avec la professionnalisation des armées, ce qui fait que les valeurs essentielles du monde militaire (rigueur, courage, discipline, don de soi...) ne sont plus inculquées à l'ensemble de la société. Si la famille, malgré ses nombreuses mutations, reste aujourd'hui encore un lieu privilégié de la transmission des valeurs fondatrices de l'humain, l'école n'en demeure pas moins la dernière grande institution d'intégration culturelle et sociale fréquentée par tous les membres d'une même génération.

Mais face à une individualisation poussée, son positionnement devient délicat. En effet, l'école doit faire face à la culture de masse dans laquelle sont immergés les élèves depuis un âge de plus en plus précoce, avec ses puissantes valeurs hédonistes – l'immédiateté, la séduction, l'avidité. L'apprentissage de principes plus exigeants comme le sens de l'effort, la rigueur ou l'intégrité, est donc rendu d'autant plus difficile. Le débat récent sur l'introduction de cours de « morale laïque » à l'école pose ainsi la question de la place des valeurs et de leur transmission au sein de notre société. Il s'agirait de recréer du sens commun autour de valeurs partagées, en adoptant un nouveau moyen de lutter contre cet individualisme croissant.

Le rôle de la formation initiale aux valeurs est primordial et l'école a, dans ce cadre là, une mission fondamentale pour permettre à l'ensemble de la population d'acquérir les mêmes bases du savoir « vivre-ensemble ». Pour autant, ces valeurs suffisent-elles pour devenir responsable d'une collectivité humaine ?

Des valeurs pour décider

La spécificité des valeurs des décideurs peut apparaître comme une nécessité. Dirigeants, managers et chefs militaires doivent en effet décider dans un univers

(2) Olivier Rebol : *Les valeurs de l'éducation* ; Puf, 1992 ; 264 pages.

incertain et arbitrer des situations caractérisées par leur complexité tout en étant soumis à un grand nombre d'injonctions contradictoires. Appelés à devenir des *leaders*, ils doivent porter une attention particulière au facteur humain, notamment en ce qui concerne les chefs militaires dont les actes peuvent décider de la vie ou de la mort de leurs subordonnés. En raison des responsabilités qui leur sont confiées, les décideurs doivent bénéficier d'une formation d'excellence dans laquelle les valeurs doivent irriguer l'ensemble des enseignements. Aujourd'hui plus que jamais, dans les entreprises comme dans l'administration ou les armées, le pays a besoin de cadres dirigeants capables de décider, lorsqu'elle est nécessaire, une véritable rupture et de la mettre en œuvre. Un jugement vacillant ou mal inspiré, un projet incertain ou fondé sur des valeurs erronées seraient le meilleur chemin vers la perpétuation d'un immobilisme condamnable car insupportable économiquement et socialement. Les décideurs doivent être à la fois extrêmement orientés vers l'action, tout en étant des individus très réfléchis. Leurs valeurs sont alors un outil de discernement nécessaire, un *corpus* de référence qui doit inspirer leurs actes, voire les justifier. Les valeurs doivent permettre d'éviter l'arbitraire, l'automatisme de la décision, le jugement froid que la machine peut engendrer. Elles sont donc la part d'humanité dans la décision, qui permet notamment sa légitimation.

Dans le cadre particulier de l'action publique, on est également en droit d'attendre que les décideurs soient dotés de valeurs morales fortes dès lors que l'argent dépensé est celui des contribuables, que les nominations sont faites ou validées par le gouvernement, et que la décision peut avoir des implications fortes sur la cohésion de la société. De même, le décideur public, parce qu'il jouit d'une certaine visibilité et qu'il incarne régulièrement l'État, doit être doté de valeurs fortes d'exemplarité et de service public.

La légitimité des décideurs ne peut finalement se baser uniquement sur des critères d'une compétence professionnelle ou technique acquise durant leur formation, elle doit également être fondée sur la reconnaissance d'une compétence sociale, éthique et morale, issue de l'adhésion à des valeurs, dont le caractère socialement positif fait généralement consensus, et de leur mise en pratique.

Dans ces conditions, quelles valeurs doivent aujourd'hui porter les décideurs et comment les institutions s'adaptent-elles pour former demain des décideurs adaptés à ce monde en pleine évolution ?

Formation actuelle des décideurs publics : quelles valeurs ?

Les écoles de formation des nouveaux décideurs ont fait l'objet d'attaques nombreuses et répétées ces dernières années concernant le contenu de leur formation relative à l'éthique, à la déontologie, bref aux valeurs en général. Pour beaucoup en effet, elles auraient formé les responsables de la crise actuelle en formatant intellectuellement leurs élèves et en les rendant trop sûrs d'eux-mêmes, incapables

d'esprit critique et sourds aux menaces que leurs décisions faisaient peser sur la société, l'économie, la politique ou l'administration.

De nombreuses initiatives montrent cependant que la prise de conscience de la nécessité de réviser la formation morale et la transmission des valeurs au sein de ces grandes institutions de formation est quelque peu antérieure à la crise et que cette dernière n'a fait que généraliser cette question, en particulier à la sphère des écoles de commerce.

Ainsi, au Canada, le « Profil simplifié des compétences clefs en *leadership* » de 2005 identifiait déjà les valeurs et l'éthique comme des socles du *leadership* parmi les 14 compétences clefs identifiées.

En France, le *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique* d'avril 2008, a établi une typologie des valeurs de service public que le Réseau des Écoles du service public (RESP) a repris à son compte dans son enquête de 2012 consacrée à la transmission des valeurs de service public afin de déterminer 17 valeurs clefs du service public. Les valeurs républicaines sont désignées comme « valeurs de références », tandis que les valeurs les plus souvent citées comme étant les plus représentatives du service public sont l'intérêt général, la continuité, la loyauté, l'égalité de traitement et la neutralité. Le RESP a formalisé ces engagements avec la rédaction d'une déclaration commune des valeurs (juillet 2012) qui souligne également la nécessité de promouvoir l'universalité d'accès à ces écoles, en se donnant les moyens de « lever toutes les formes de barrières, économiques, sociales, culturelles, linguistiques et intergénérationnelles », et « une adaptation permanente tenant compte notamment des mutations technologiques et sociétales ». L'ouverture à la diversité et la confrontation à l'altérité semblent ainsi faire partie du nouveau *corpus* de valeurs propres aux futurs décideurs.

En ce qui concerne les élites militaires, la réforme de la scolarité de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr offre également un bon exemple des nouvelles valeurs qu'il est jugé comme souhaitable d'inculquer aux futurs décideurs. Conscientes de la transformation des conditions d'exercice du métier militaire, du nouveau visage des opérations qui se multiplient, de la place croissante des droits et besoins d'information dans les conflits modernes, les autorités militaires ont mené deux réformes majeures dont l'ouverture sur le monde contemporain et le renforcement de la formation professionnelle centrée sur la formation des chefs ont été les fils conducteurs (introduction de stages internationaux, priorité à l'interdisciplinarité, création du pôle « Éthique et environnement juridique » en 2004, etc.).

Les contacts avec le monde civil ont d'ailleurs été à double sens, avec la multiplication des stages militaires à destination des publics civils. Ainsi, Sciences Po Paris a commencé, dès 2004, à envoyer certains de ses élèves volontaires en stage d'immersion complète pendant plusieurs mois à Saint-Cyr, tandis que HEC (suivie par de nombreuses entreprises pour leurs cadres) a ouvert à ses

étudiants, tous les ans depuis 2006, un séminaire « *leadership* et esprit d'équipe » de quelques jours, fondé sur le commandement des hommes et l'apprentissage de la cohésion en milieu hostile, censé apporter des compétences, certes, mais surtout développer les valeurs de partage, de sens du collectif, d'attention au facteur humain et de responsabilisation. Autant de valeurs qui semblent aujourd'hui faire l'unanimité dans la formation des décideurs et dans la transmission desquelles les militaires font figure d'experts dans un contexte marqué par l'absence de l'expérience du service national pour les décideurs en formation.

Le management privé en mouvement

Une vision simplificatrice pourrait laisser penser que la principale différence avec le décideur privé réside dans le fait que celui-ci ne s'attacherait qu'à la productivité et aux résultats alors que le décideur public privilégierait l'intérêt général. En réalité, le décideur privé ne peut non plus se désintéresser de l'impact social de son action et agir dans un système de valeurs indépendant et égoïste.

Une étude de l'association « Grandes écoles au féminin »⁽³⁾ montre ainsi que certaines valeurs occupent une place croissante dans les mentalités des élèves en formation : « l'intégration de critères moraux ou éthiques dans les modalités de nomination et de rémunération des dirigeants », de même que la « transparence des critères de nomination des dirigeants », soutenus respectivement par 79 et 75 % des sondés, traduisent ainsi une exigence de moralisation des fonctions de décision et de changement radical dans le mode d'exercice du pouvoir, tandis que « l'accès des femmes aux postes de top *management* et de pouvoir » et la « volonté de diversification du recrutement » semblent faire de l'ouverture sociale une nouvelle valeur fondamentale.

L'Institut de l'entreprise a lui aussi publié une étude exhaustive sur la formation des managers⁽⁴⁾ dont il ressort notamment que cette fonction « requiert aujourd'hui une extrême souplesse d'adaptation, un grand sens des repères, un mélange subtil d'obéissance et d'esprit critique, un sens affirmé de l'écoute et du dialogue, ainsi qu'une conscience claire de son impact sur la collectivité, de ses responsabilités et de ses devoirs ». L'Institut se prononce aussi pour une plus grande transversalité des enseignements et une promotion de la culture générale dans les enseignements des écoles de commerce afin de favoriser l'émergence d'un esprit critique, et même l'introduction de l'éthique dans l'ensemble des enseignements, considérant que « c'est uniquement à la condition que l'habitude de considérer chaque problème sous un angle moral imprègne la totalité de l'enseignement que

(3) Grandes écoles au féminin : *Quel dirigeant, quelle dirigeante pour demain ?* ; 5^e étude, 2011 (www.grandesecolesaufeminin.fr/pdf/Presentation-5eme-Etude-GEF-21022012.pdf).

(4) Institut de l'entreprise, Cercle de l'Entreprise et du *Management* et FNEGE : *Repenser la formation des managers* ; Les notes de l'Institut, juin 2010 ; 74 pages (www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/Notes_de_Institut/Repenser-la-formation-des-managers_201006.pdf).

les représentations des futurs managers pourront être modifiées et que cesseront les comportements déplorables ».

L'idée que les entreprises ont une responsabilité non seulement économique mais également sociale et environnementale est de fait désormais couramment admise : la « responsabilité sociale d'entreprise » est un volet à part entière de la stratégie d'entreprise au XXI^e siècle. Au titre de celle-ci figure notamment « l'éthique verte », c'est-à-dire les valeurs d'écologie et de développement durable qui servent désormais régulièrement de support à toute stratégie *marketing* visant à donner au grand public l'image d'une entreprise « éthiquement responsable ».

Quelles valeurs pour le décideur de demain ?

Notre monde *post*-moderne a délaissé les valeurs traditionnelles (liées à l'autorité, à la famille, à la religion...) pour des valeurs rationnelles (démocratie, innovation...) couplées à des valeurs d'expression (bien être, qualité de vie, créativité...). Les nouvelles aspirations du développement humain sont l'émancipation, en lien avec la recherche d'une sagesse personnelle (quête de sens, développement personnel, ressourcement...) et l'interdépendance, en lien avec un nouvel ordre mondial à bâtir collectivement (partage, don, solidarité, gratuité, service...) ⁽⁵⁾. C'est ainsi que certains considèrent que la formation actuelle des décideurs ferait l'impasse sur une notion essentielle : la sagesse. Celle-ci serait en effet la capacité pour un décideur à prendre régulièrement du recul par rapport à son action, à en vérifier l'alignement avec ses valeurs essentielles, à rechercher sans cesse l'action et la pensée juste, avec la conscience de « plus grand que soi ». Elle serait une sorte de retour à une certaine forme de transcendance qui, « en faisant appel à l'intuition profonde, [permettrait] de prendre des décisions avec plus de justesse et de clarté » ⁽⁶⁾.

Les débats sur la nouvelle génération montante, fille de l'immédiateté et de la facilité offertes par *Internet*, sont nombreux ; pédagogues comme recruteurs regardent de près les évolutions de leurs étudiants comme de leurs jeunes cadres. Souvent, ces jeunes sont moins enclins que leurs aînés à accepter les responsabilités, les contraintes qui en résultent – notamment en termes de temps – et les soucis inévitables qu'elles engendrent. Préparer à la responsabilité devient ainsi un défi intéressant et délicat pour les institutions de formation.

Par ailleurs, un nouveau regard sur le monde, plus conscient, plus écologique, plus respectueux des droits de l'homme, se manifeste. Les limites du *management* moderne sont pointées par un certain nombre de sociologues (*cf.* l'affaire France Télécom), et on retrouve dans ces critiques les oppositions entre compétitivité et

(5) Brian Hall : *Values shift: A Guide to Personal & Organizational Transformation* ; Resource Publications, 2006 ; 286 pages.

(6) Sébastien Henry : *Quand les décideurs s'inspirent des moines : 9 principes pour donner du sens à votre action* ; Dunod, 2012 ; 264 pages.

service public, logique du contrat et logique de l'honneur, entre recherche de la valeur et sens des valeurs. La primauté de la personne est contestée, ainsi que la coupure entre des élites technocratiques et des employés considérés comme des inférieurs. Remettre l'Homme au centre des préoccupations du décideur est donc le défi de demain, qui passera à travers un renouvellement des valeurs de solidarité ou de fraternité et de respect.

Enfin, la double prise de conscience actuelle, portant sur les limites de la nature d'une part, et celles de l'accumulation des désirs de tous ordres produits par les systèmes en place qu'elle n'a plus les moyens de satisfaire d'autre part, conduira nécessairement le décideur de demain à s'attacher à deux valeurs fondatrices. Tout d'abord la sobriété, qui permet la distinction entre l'essentiel et le superflu. Mais aussi la créativité, dont le champ devra s'élargir et porter davantage sur l'écologie, la coopération et les relations interpersonnelles.

*

**

« Dans une société donnée, plus on parle d'une valeur, d'une vertu, d'un objet collectif... plus c'est le signe de son absence. Si on proclame très haut la liberté, c'est que le peuple est privé de liberté, etc. Et plus la réalité est sombre, plus le discours est lumineux »⁽⁷⁾. Pour certains effectivement, la crise des valeurs que notre monde *post*-moderne connaît, à travers notamment l'effacement de toute transcendance dans les repères collectifs, conduirait obligatoirement au chaos et à l'anarchie⁽⁸⁾.

Le futur décideur ne peut s'en tenir à ce sombre constat et doit réfléchir à la place réelle des valeurs d'aujourd'hui ainsi qu'à celles qui lui permettront de construire le monde de demain. Si les écoles, qu'elles soient primaires ou supérieures, publiques ou privées, participent pleinement à l'enseignement des valeurs de la République, l'évolution du monde actuel rend cela insuffisant et doit conduire à remettre au cœur de la formation du décideur l'Homme et son environnement, le sens des responsabilités et celui du *leadership* ainsi que la conscience des conséquences de son action. Car l'illusion de ressources ou de gains illimités doit désormais faire place à la conscience de la finitude de ce qui nous entoure.

(7) Jacques Ellul : *Le bluff technologique* (préface de Jean-Luc Porquet) ; Pluriel, 2004 ; 748 pages.

(8) Cf. Paul Valadier : *Anarchie des valeurs : le relativisme est-il fatal ?* ; Albin Michel, 1997 ; 220 pages.

La place des valeurs dans l'action des nouveaux décideurs

Xavier Braun (EdG)
Quentin Jeantet (HEC)
Jean-Charles Metras (EdG)

Face à la compression du temps, à la complexification des données techniques et juridiques, le décideur doit conjuguer anticipation, traitement de l'urgence, du court terme et planification à moyen et long terme. Comprendre et s'adapter à son environnement, être innovant et réactif, savoir anticiper, telles sont les principales qualités que l'on acquiert dans les grandes écoles de cadres. C'est déjà beaucoup dans un monde en mouvement, hyper-médiatisé, interconnecté et concurrentiel. Mais ce n'est hélas pas suffisant pour les futurs décideurs qui auront la charge de dégager une vision stratégique. Dans une société atomisée, le décideur doit pouvoir s'appuyer sur des repères inamovibles, des points d'ancrage qui ne dépendent ni des fluctuations du marché ni de la tendance du moment. Bref, il lui faut tout d'abord se bâtir une philosophie, une source d'inspiration où puiser et rassembler ses forces, asseoir sa réflexion autour de valeurs solides qui lui permettent de rassembler ceux dont il a la charge.

Le défi de l'éclatement des valeurs

L'affaiblissement des valeurs communes dans des sociétés marquées par l'individualisme et le relativisme

Lorsqu'on parle de la valeur d'une chose, on décrit l'importance, le prix qu'elle a ; ainsi, quand nous évoquons, au pluriel, « les valeurs », substantialisées, nous nous référons à des principes fondamentaux que nous élevons au sommet de nos systèmes normatifs, dont nous faisons un idéal à atteindre ou à défendre. Mais alors que l'on parlait autrefois des valeurs, chacun évoque désormais ses valeurs.

Le monde moderne est l'ère de l'individu : ce qui y est mis en avant, c'est l'autonomie – *sapere aude* – ; le sujet requiert le droit d'examiner, d'évaluer, de juger les valeurs qui lui sont proposées, de se les approprier ou non. Les sociétés holistes étaient enveloppées par les valeurs ; les sociétés individualistes se caractérisent par une agrégation de systèmes normatifs divers. Ce n'est pas qu'il n'y ait, comme on l'entend parfois dire, plus de valeurs : on assiste plutôt à une individualisation du cadre normatif, et donc à une multiplication, et même à une

concurrence des valeurs. S'il y a toujours des valeurs, il est de plus en plus difficile de s'accorder sur des valeurs communes, dont le contenu s'étiole, réduit au plus petit dénominateur commun.

Max Weber, voyant dans les valeurs une forme de principes premiers, échappant à la rationalité, compare la multiplicité des valeurs, caractéristique de la société moderne, au polythéisme antique : dans ce polythéisme des valeurs, « suivant les convictions profondes de chaque être, l'une de ces éthiques prendra le visage du diable, l'autre celle du dieu et chaque individu aura à décider, de son propre point de vue, qui est dieu et qui est diable » ⁽¹⁾.

Le danger est alors que l'individualisation des valeurs aboutisse à une « guerre des dieux » ⁽²⁾. La société moderne a acté, jusque dans ses institutions, ce double mouvement d'individualisation et de relativisation des valeurs : le libéralisme politique part de la conscience de la pluralité des conceptions du bien, et en déduit un principe fondamental, la neutralité axiologique de l'État. Comme l'écrit Charles Larmore, l'organisation libérale est « par nature, tardive ; elle s'adresse à un peuple dont la vie commune ne s'est pas révélée exempte de désaccords sur des questions profondes ; en règle générale [elle] n'apparaît que dans les sociétés qui ont perdu une culture homogène et subi la violence des tentatives politiques visant à l'imposer à nouveau » ⁽³⁾.

Cette individualisation des valeurs, actée, s'accompagne naturellement d'un certain relativisme : en reconnaissant la légitimité pour chaque individu d'avoir ses valeurs, on admet implicitement qu'il est difficile de dégager des valeurs **absolues**, qui vaudraient indépendamment de l'individu, de sorte que seules demeurent des valeurs **relatives**. En somme, on subjectivise les valeurs. Mais ce faisant, ce n'est pas seulement la possibilité de disposer de valeurs communes que l'on affaiblit, c'est la force même de valeurs. Si toutes les valeurs sont valables, ne faut-il pas en déduire que toutes les valeurs se valent ? Et si toutes les valeurs se valent, l'idée même de valeur a-t-elle encore un sens ? On glisse en fait aisément de la proposition « chacun ses valeurs » à « toutes les valeurs se valent », puis à « il n'y a pas de valeurs ».

Des valeurs affaiblies mais toujours aussi nécessaires à l'action

Pourquoi cet éclatement des valeurs pose-t-il problème au décideur ?

D'abord, parce que l'une des formes de l'autorité, fondement du pouvoir du décideur, c'est la capacité à mobiliser autour de valeurs. La crise des valeurs, et en premier lieu des systèmes pourvoyeurs de valeurs du monde ancien, est consubstantielle

(1) Max Weber : « La science comme vocation », conférence prononcée à l'Université de Munich en 1917 et reprise dans *Le savant et le politique* (traduit de l'allemand par Julien Freund) ; Plon, 1959.

(2) Max Weber : « La politique comme vocation », conférence prononcée à l'Université de Munich en 1919 et reprise dans *Le savant et le politique*, *op. cit.*

(3) Charles Larmore : *Modernité et morale* ; Presses universitaires de France, 1993 ; p. 182.

d'une « crise de l'autorité constante, toujours plus large et plus profonde, [qui] a accompagné le développement du monde moderne »⁽⁴⁾. Comme l'écrit Hannah Arendt, « la disparition de l'autorité est simplement la phase finale, quoique décisive, d'une évolution qui pendant des siècles a sapé principalement la religion et la tradition »⁽⁵⁾.

Ensuite, parce que le décideur doit pouvoir, quelle que soit l'échelle de sa décision, s'appuyer sur un groupe, et que les valeurs sont nécessaires pour qu'un groupe soit davantage qu'un agrégat d'individus.

Enfin, parce que le décideur doit susciter, mettre en mouvement l'action, la justifier. Or, les valeurs sont ce qu'il y a de plus efficace pour ce faire. Elles relèvent du sentiment, et comme l'a écrit Blaise Pascal, « La raison agit avec lenteur, et avec tant de vues, sur tant de principes, lesquels il faut qu'ils soient toujours présents, qu'à toute heure elle s'assoupit ou s'égaré, manque d'avoir tous ses principes présents. Le sentiment n'agit pas ainsi : il agit en un instant, et toujours est prêt à agir »⁽⁶⁾. *A contrario*, l'individu qui doute de ses propres valeurs, dont le relativisme menace sans cesse de verser dans le nihilisme, est paralysé pour agir. La pente naturelle de l'intelligence est le scepticisme, qui paralyse l'action, parce que l'impossibilité de donner de la valeur au but de l'action est le plus sûr moyen de s'en abstenir. C'est ce que souligne Pascal : « La raison a beau crier, elle ne peut mettre le prix aux choses »⁽⁷⁾. L'appel à des valeurs, qui permettent de donner du prix aux choses, est un puissant outil pour qui doit et veut mettre en mouvement une action. Les grands décideurs sont d'ailleurs ceux qui savent incarner et communiquer des valeurs. Selon l'expression de Paul Ricœur, « L'obligation cesse d'être une contrainte quand les valeurs illustrées par les mœurs prennent le visage de quelqu'un, sont portées par l'élan de décisions vivantes, bref sont incarnées par des personnes authentiques »⁽⁸⁾, devenant alors une « création vivante de valeurs par des hommes vivants », un « appel libérateur, et où le vouloir n'est plus motivé, conseillé mais créé ».

Comment mobiliser autour de valeurs ?

Suivant la réflexion du général Beaufre : « Le destin de l'Homme dépend de la philosophie qu'il se choisira et de la stratégie par laquelle il cherchera à la faire prévaloir ». Celui qui doit discerner puis fixer le cap est invité à approfondir sa réflexion personnelle autour de valeurs socles, lanternes de la décision stratégique.

(4) Hannah Arendt : « Qu'est-ce que l'autorité ? » in *La crise de la culture* (traduction de Marie-Claude Brossolet et Hélène Pons) ; Gallimard, 1972 .

(5) Hannah Arendt : *op. cit.*

(6) Blaise Pascal : *Pensées* ; édition de Léon Brunschvicg, fragment 252.

(7) Blaise Pascal : *op. cit.*, fragment 82.

(8) Paul Ricœur : *Le volontaire et l'involontaire* ; Aubier, 1963 ; p. 121.

Au cœur de son action et des stratégies qu'il doit développer, le recours aux valeurs s'impose aujourd'hui au décideur avec davantage d'acuité : « Dans ce monde de plus en plus connecté, le DRH ne cesse de jongler : relation collective et relation individuelle, court terme proche du *business* et long terme avec une vision sur le travail des hommes, agilité de l'organisation et sécurisation de l'emploi, etc. Il faut à la fois appliquer la stratégie de la direction et défendre et accompagner les salariés. C'est un peu schizophrénique » résume Sophie Corbillé, maître de conférences au Celsa (Centre d'études littéraires et scientifiques appliquées) ⁽⁹⁾. Si le constat n'est pas nouveau, force est de reconnaître qu'il exige paradoxalement un sens des responsabilités accru, un engagement du dirigeant plus fort sur le terrain de l'éthique. Sous un autre angle, cet appel à l'introspection répond aux besoins de justification, d'humanisation et de simplification. Dans son entreprise d'« éclaireur de crise », les valeurs sont les phares du dirigeant, à condition qu'il consente tout autant à les incarner personnellement qu'à les promouvoir collectivement. Le rôle social du dirigeant et de l'entreprise (RSE) ⁽¹⁰⁾ est en effet au cœur du débat public.

Le décideur, dont la seule compréhension d'un nombre limité d'enjeux pouvait autrefois suffire à rendre l'action efficace, est donc aujourd'hui bien plus qu'hier confronté aux questions morales. Tantôt confronté à la vacuité de zones grises où tous les coups sont encore permis (guerre économique, cyberspace, piraterie maritime, paradis fiscaux...) tantôt à l'empilement de règles et de normes aussi nombreuses qu'inapplicables, le décideur ne peut fonder son action et l'impulsion qu'il souhaite donner sur une base aussi friable et versatile. À la croisée des chemins entre obligations personnelles et professionnelles, l'instauration d'un *leadership* légitime et efficace incite à la cohérence entre action et déclaration.

C'est donc en nourrissant une réflexion soutenue sur les questions de la morale et des valeurs, que le décideur pourra se donner les moyens de faire jaillir les ressorts de la croissance, de redonner du sens à l'action, de stimuler puis de fédérer les énergies, de raffermir le goût du travail, de restaurer le sens des responsabilités, bref de contribuer à la redécouverte d'une aptitude au bonheur. Les nouvelles formes que prend l'exercice de l'autorité appellent trois exigences fondamentales : communication, humilité et courage.

(9) Citée dans un article d'Édouard Laugier : « Le DRH du XXI^e siècle : l'entreprise du futur sera collaborative ou ne sera pas » in *Le Nouvel Économiste* ; 29 novembre 2011.

(10) Extrait du mémoire de fin d'études, *La responsabilité sociale des entreprises sous l'angle de leurs partenariats avec les ONG* soutenu par Emmanuel Dollet sous la direction de Jean-Jacques Gabas, Université Paris I Sorbonne : « Le concept de Responsabilité sociale de l'entreprise est fondé sur une approche volontaire des firmes visant à optimiser les impacts de leurs activités dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux (approche « *triple bottom line* » sur les performances économiques, sociales et environnementales). Cette approche anglo-saxonne est principalement le fait des STN (Ndlr : Société transnationale), mais il est probable que les PME/PMI l'adoptent prochainement. Les États réagissent relativement positivement à ces initiatives et encouragent, par ailleurs, les rapprochements ONG-entreprises. Mais ONG et syndicats se méfient des réelles intentions des entreprises. ».

Pour une communication au service de l'éthique et non l'inverse !

Face aux nouvelles exigences décrites *supra*, le *marketing* des valeurs demeure vain tant qu'il ne participe pas d'une réelle hiérarchisation de ces valeurs entre l'intérêt général et le particulier, bref tant qu'il ne définit pas précisément le bien commun ⁽¹¹⁾ de l'institution ou de l'entreprise qui le servent. Le résultat des stratégies incantatoires est malheureusement connu, de surcroît lorsqu'elles ne mettent pas l'entreprise, sa culture et son organisation, au service de l'Homme. À rebours de la thèse d'André Boyer ⁽¹²⁾, pour qui « les actions de l'entrepreneur semblent parfois conditionnées par des règles d'utilité invoquées dans l'intérêt de la survie de son entreprise ou pour la sauvegarde de sa réputation. Il est bien connu qu'un individu "moral" devient rapidement un héros dont l'image rassure et émeut les hommes. Les entrepreneurs l'ont compris et se servent aujourd'hui de l'éthique comme outil de séduction », l'éthique des entreprises ne fait pas partie des disciplines de la gestion. Autrement dit, les questions d'éthique ne doivent pas surgir seulement lorsque des profits sont en jeu. Il devient en effet de moins en moins possible et crédible pour le décideur d'utiliser les valeurs comme support publicitaire. D'ailleurs, la radioscopie des cadres dirigeants réalisée par l'observatoire Cegos, *leader* mondial de la formation professionnelle continue, en fin d'année 2011, ne trompe pas : plus des deux tiers des sondés (sur un panel de 300 cadres dirigeants) aspirent à la franchise, à la transparence, à une communication claire sur la vision stratégique et le sens de l'organisation. La diffusion de chartes de déontologie, de codes de bonne conduite ou la tentative de capitalisation sur des exploits sportifs procèdent d'une logique purement incantatoire si ces instruments de communication ne trouvent aucun écho durable au sein même des structures, de l'organisation du travail et des modes de gouvernance.

La communication sur les valeurs ne saurait être qu'un vecteur de l'adhésion et du sens qu'une politique d'entreprise centrée sur l'humain, soucieuse de l'épanouissement personnel de chacun, s'attache à mettre en œuvre. Toute conception utilitariste des valeurs vide les messages de leur portée.

L'humilité du « capitaine courage »

Interrogé sur la typologie des patrons qui cherchent à s'améliorer, Hubert Reynier, spécialiste du coaching de dirigeants, répond sans détour : « Sans humilité, le dirigeant est mort ». S'ouvrir à la contestation, affronter la contradiction, accepter de revenir sur une décision, corriger sa stratégie, s'enrichir de l'altérité, telles sont

(11) Selon Saint Thomas d'Aquin, la cité suppose « l'existence d'un bien commun [...] Tout comme le tout est plus important que la partie et lui est antérieur [...] la cité est antérieure à l'individu [...] et son bien est d'une dignité plus élevée [...] que celui de chaque individu pris en lui-même [...] Par la connaissance de la loi naturelle, l'homme accède directement à l'ordre commun de la raison, avant et au-dessus de l'ordre politique auquel il appartient en tant que citoyen d'une société particulière. ».

(12) André Boyer (dir.) : *L'impossible éthique des entreprises* ; Éditions d'Organisation, 2002 ; 226 pages.

les formes de renoncement auxquelles le dirigeant doit consentir s'il veut réussir. Voilà le paradoxe des nouveaux enjeux de l'exercice de l'autorité.

Le décideur n'a finalement pas d'autre choix que de lutter contre les conséquences les plus deshumanisantes de la globalisation des échanges et du multiculturalisme, dont l'échec a été successivement reconnu par Angela Merkel au mois d'octobre 2010 puis par David Cameron et Nicolas Sarkozy, en février 2011. Mobilité, agilité, réactivité, flexibilité, rapidité ou encore transversalité peuvent être nécessaires mais ne suscitent en aucun cas motivation et confiance dans l'avenir. À contre-courant des tendances sociétales actuelles, il appartient au dirigeant non pas de se sanctifier mais de chercher, non sans courage, à recentrer sur un certain nombre de principes la communauté à laquelle il assigne des objectifs. Les comportements dépendent à 70 % de l'environnement ou de la culture ⁽¹³⁾ de l'organisation et à 30 % des individualités. Par conséquent, cette importance des structures (les organigrammes par exemple) et des méthodes de fonctionnement fixe les priorités du décideur. Agir sur l'organisation avant d'agir sur les individus fait appel au charisme fonctionnel du décideur, tel que décrit par Henri Hude ⁽¹⁴⁾ : « L'autorité du décideur possède une dimension métaphysique. À cause de ce lien à l'universel, aux valeurs premières, le charisme fonctionnel, dont le décideur a besoin, ne se rattache pas seulement à la conscience de la guerre et de la cruauté transgressive, de la vie et de la mort. Il se rattache aussi à la conscience du bien commun universel et de l'Absolu ». Dans un monde interdépendant, cette dimension évoque ainsi le rôle et la place de serviteur de celui qui est détenteur d'une autorité et qui assume une décision qui « peut impacter le tout et contribuer, plus ou moins directement, au déclenchement de réactions mettant en jeu le système entier ». Enfin, cette démarche exige plus que jamais de faire mentir la formule de Thomas Hobbes : « *Auctoritas, non veritas facit legem* » (« C'est l'autorité et non la vérité qui fait la loi »).

Ces piliers de la résistance managériale au service d'une culture d'entreprise humaniste méritent une attention particulière, car c'est sur eux que reposent une relation singulière au travail et la conscience d'une aventure humaine solidaire, ouverte aussi bien sur les différences que sur les nouvelles interdépendances, mais ferme sur les principes. Il convient de distinguer ce paradigme de celui qui tend à se répandre à la faveur de l'hypercroissance économique de certains pays. C'est en fin de compte d'une entreprise de sauvegarde ou plus positivement de promotion d'une culture d'entreprise dont il s'agit. Les décideurs soucieux de porter des principes sont donc appelés à la résistance car le modèle de management authentiquement vertueux est loin de faire l'unanimité. Gare aux fausses valeurs !

(13) « Une culture a pour fonction sociale de permettre l'organisation de la société et la prise de décisions collectives. Elle influe sur la capacité d'une société à prendre des décisions collectives raisonnables. » Extrait de Henri Hude : *Préparer l'avenir, Nouvelle philosophie du décideur* ; Economica, 2012 ; p. 15.

(14) Henri Hude : *Ibid.*, p. 69.

**Entretien avec le général de division Éric Bonnemaïson,
Directeur adjoint à la Délégation aux affaires stratégiques (DAS)**

Mon général, dans un de vos ouvrages (*Toi, ce futur officier*), vous mettez en exergue la vertu (force morale, ferme disposition de l'âme à fuir le mal et à faire le bien). Comment expliquer que le terme « valeurs » (force, courage dans le combat) soit plus souvent utilisé comme référence ?

La vertu (l'*ajrethv* grec avant d'être le *virtus* romain) semble effectivement surannée, comme si le terme même appartenait à une morale désuète. Peut-être qu'un relent de consumérisme ou de politiquement correct est passé par là. Si les deux expressions tirent leurs origines des champs de bataille, l'effacement du mot vertu est regrettable dans ce contexte, puisqu'était considéré comme vertueux le combattant courageux qui préservait la vie de ses compagnons d'armes par l'excellence de son comportement. Au mieux doit-on comprendre le mot valeurs comme une référence intemporelle et largement partagée.

Si Platon distinguait quatre vertus (sagesse, courage, tempérance et justice), je dirais que cela répond à quatre besoins premiers pour une collectivité : la justice, le sentiment d'identité partagé (et son corollaire, le besoin d'être reconnu), le bien-être et la sécurité. Je sais m'éloigner de la description de Maslow ; mais lui considérerait les besoins du seul individu.

Quoiqu'il en soit, on aboutit à quelques grandes aspirations communes à bon nombre de sociétés : d'abord, la reconnaissance qu'il existe des normes morales universelles et des valeurs morales objectives capables d'unir des hommes, par-delà la diversité de leurs cultures, autour d'un projet commun. Ensuite, l'accord qu'il faut parvenir à des certitudes objectives dans une société mondiale pluraliste, en s'efforçant de dépasser les limites de l'homme dans sa quête de la vérité sur ce qui est bien ou ce qui est mal. Enfin, une aspiration forte à la paix, qui se nourrit de cette disposition d'esprit où l'on ne diabolise pas, où l'on n'agresse pas celui qui pense, pour des raisons historiques, géographiques, culturelles, religieuses ou familiales, de manière différente de la nôtre.

Toute décision s'appuie-t-elle selon vous sur une hiérarchisation des valeurs ?

Toute communauté s'y efforce. Je dis communauté car qui dit décideur dit société avec délégation de pouvoir décisionnaire. Une entreprise, même à but lucratif, ne se contentera pas de satisfaire ses actionnaires et de prôner la seule efficacité. Elle fera la promotion d'une cohorte de valeurs qu'elle décrira comme issues d'une culture d'entreprise car elle donne par là du sens à l'action. Elle explique où elle va et y gagne au passage en transparence. Je n'occulte pas une certaine dimension *marketing* mais je postule que cela va au-delà du simple affichage : toute

société qui hiérarchise les valeurs auxquelles elle se réfère pousse aussi son dirigeant à se référer, dépasse la simple notion d'efficacité ; elle se constitue un patrimoine commun instinctivement basé sur la morale et ce indépendamment de la recherche de bénéfice. Cette « stratégie d'entreprise » peut ainsi récompenser le goût du travail bien fait, promouvoir le travail d'équipe par volonté d'améliorer le bien-être de ses membres.

Vous avez commandé les écoles de formation des officiers de l'Armée de terre. Quelle place pour les valeurs dans la formation des nouveaux décideurs ?

Il est fondamental de baser la formation des cadres sur un *corpus* de valeurs car la fonction première d'une école comme Saint-Cyr est de donner à ses élèves des repères pour leur vie professionnelle. Cela est vrai aux Écoles de Coëtquidan mais pas exclusivement, bien sûr. Les valeurs de l'officier sont un sujet en soi. L'enjeu est bien de préparer les esprits en amont, de faire réfléchir sur les risques du métier avant d'entrer de plein pied dans une vie professionnelle faite d'accélération et qui doit être tournée vers l'action. Anticiper les situations où sa moralité peut être mise en balance pour éviter de devoir y revenir en phase de combat. Mon souci est de faire comprendre à nos jeunes cadres qu'éthique et efficacité militaire ne sont pas incompatibles et qu'ils peuvent très bien conduire la guerre sans la transformer en boucherie. Mon souci est de leur faire comprendre que l'éthique que nous leur enseignons alors qu'ils vont aller risquer leur vie parmi les populations qui souvent, croient-ils, n'ont aucune disposition pour l'éthique, peut être partagée, je dirais même doit être partagée avec les populations et les combattants qu'ils vont croiser en opérations. Et j'irais encore plus loin : il s'agit de les persuader que cette éthique, si elle peut sembler incapacitante sur le plan tactique, est source de paix durable au niveau politique qui est en fin de compte la raison d'être de leur mission dans la reconstruction de la vie de la cité détruite où ils opèrent.

Il est donc essentiel d'inscrire résolument la formation morale dans une logique d'action et donc de constamment la rapporter au métier, à chercher à montrer comment la réflexion au quartier précède l'action sur le terrain. Il est à noter que les jeunes générations adhèrent pleinement à cette formation. Elles sont aussi portées que les précédentes vers l'action et sont aussi sensibles qu'elles aux valeurs de dépassement de soi par l'effort. Pour autant, elles appartiennent à notre monde très ouvert et sont sensibles à l'enseignement de valeurs morales car elles ont pris conscience de sa complexité et de la nécessité d'y évoluer avec des principes fermement chevillés au corps.

Pour reprendre un exemple né de mon expérience personnelle, en Somalie, nous avons été confrontés à des femmes et des enfants mêlés au combat. Deux de mes soldats étaient ravis d'avoir épargné une femme armée d'une AK47 en tirant sur ce fusil. Ils ont fait preuve de cette qualité que l'on recherche chez nos cadres et nos soldats : la tempérance. Une vertu au sens plein du terme ; une vertu qui

baigne l'âme française où la vie est sacrée et qui fait que le soldat répugne à donner la mort même s'il y est prêt.

Dans quelle mesure, le décideur peut-il mobiliser autour de valeurs dans des sociétés marquées par un individualisme et un relativisme croissants ?

L'individualisme n'est pas le mal du siècle que l'on dit : ma génération et celle qui la précède en souffraient tout autant. Je témoignerais *a contrario* que les jeunes générations, du moins celles que j'ai côtoyées, sont préoccupées d'œuvrer pour la collectivité ; et lorsqu'on leur en offre l'opportunité, elles font preuves de beaucoup de générosité. Elles ont une capacité d'empathie importante et sont prêtes à de nombreux efforts pour appartenir à une communauté, à travailler au profit de la collectivité. Tous les jeunes qui sortent de classes préparatoires sont motivés, généreux et ne sont pas plus individualistes que nous à leur âge. J'irais pourtant jusqu'à affirmer qu'il est nécessaire de se réfugier parfois dans son propre monde et de s'y ressourcer. Il faut savoir être plusieurs personnes à la fois, faire preuve de ce qu'on appelle la schizophrénie apaisée. Il n'y a rien de pire que celui qui apparaît monolithique, qui est incapable de se remettre en question.

La mondialisation a-t-elle réellement entraîné une relativisation des valeurs ?

La mondialisation là aussi ne date pas d'hier : elle était déjà très forte dès la Première Guerre mondiale. Si je devais dégager une réelle nouveauté, je citerais la communication. Il est désormais possible de savoir quasi-instantanément ce qui se passe partout dans le monde. Chacun, sauf peut-être en Corée du Nord, peut obtenir « la vérité des prix », comparer sa situation avec les voisins. Chacun est capable de se faire son opinion. Une telle démarche peut effectivement être source de frustration. Mais cette frustration est une source de progrès. On peut même croire que les Printemps arabes sont nés de la frustration de jeunes arabes qui n'ont pas encore accès aux fruits de la modernité.

Chaque époque ne clame-t-elle pas la dépréciation des valeurs ?

Je considère que ceux qui pleurent les valeurs d'antan ne font que souligner leur incapacité à s'adapter à notre monde qu'ils jugent trop complexe pour le comprendre, trop évolutif pour ne pas décrocher, trop compétitif pour être défié. Ils sont dans l'incapacité à hiérarchiser les priorités, à choisir entre des options concurrentielles, à les traiter convenablement dans l'ordre. C'est pourtant aux gens d'expérience de transmettre ces fondamentaux ; encore faut-il qu'ils ne baissent pas les bras en accusant le reste du monde. Ils sont dans le fatalisme et le défaitisme alors qu'ils devraient être dans l'espérance.

Les normes sont souvent vues comme contraignantes. On dit le soldat gêné par des règles d'engagement restrictives ou par la menace d'une mise en

cause judiciaire dans l'exercice de son métier. Pensez-vous que de telles normes soient effectivement devenues un obstacle à l'action militaire ?

Je ne vois pas de cas avéré. Cela relève pour moi plus de peurs, d'un risque, d'une potentialité. En réalité les normes ont évolué dans le bon sens, en particulier si l'on considère les engagements récents de l'armée française.

En Libye comme au Mali, nos soldats ont eu les coudées franches. À l'inverse en Yougoslavie, ma génération avait les mains liées. Cela a conduit les armées françaises à une relative défiance à se placer sous Casque bleu. Je crois que les risques de paralysie ont été bien analysés et pris en compte. Donner aux forces une liberté d'action plus grande dans le domaine des règles d'ouverture du feu n'a pas conduit à élever le nombre d'abus. Au contraire, tant en Libye qu'au Mali, on ne note pas un seul cas de tir avec des dommages collatéraux. C'est une obsession chez le combattant que de veiller à remplir sa mission sans risquer la vie d'innocents. Le meilleur cadre normatif, c'est celui que notre éthique nous impose justement parce qu'on est pleinement responsabilisé.

Quant à la fameuse menace de judiciarisation, il faut se rappeler qu'aucun militaire français n'a été sanctionné – hors faute personnelle – pour son action dans le cadre du service des armes de la France ; certains ont pu être mis en examen et je ne méconnais pas le traumatisme que cela peut générer, notamment vis-à-vis de sa propre famille et de ses amis. La position française sur le sujet est plus souple que celle des États-Unis, qui refusent par principe la présentation de leurs soldats devant une instance judiciaire internationale. Mais aucun soldat français n'a eu pour autant à pâtir de cette confiance de la France dans la communauté internationale.

Diriger dans le monde d'aujourd'hui et de demain

Regards de dirigeants :
quelles aptitudes exigées des grands *managers*
dans les entreprises de dimension mondiale ?

Hélène Cart-Grandjean (ENA)
InHyeok Mun (EdG)
Aymeric Vergnol (EdG)

Afin d'enrichir les regards de l'administration publique et du monde militaire sur le décideur, nous avons mené plusieurs entretiens avec des personnalités exerçant ou ayant exercé des responsabilités de haut niveau dans des entreprises internationales :

- Patrick Gourvenec, Directeur général de Hyundai Motor France, navigue dans l'univers de l'automobile (Fiat, Alfa Roméo) depuis une trentaine d'années. Il a pris la direction générale d'Automobiles Hyundai France en 2009, avant que la société ne devienne une filiale de Hyundai sous le nom de Hyundai Motor France.

- Pierre Hessler est membre du Conseil d'administration de Cap Gemini à titre de censeur et administrateur du Bureau Veritas. Il a débuté sa carrière chez IBM en Suisse, son pays natal, entreprise pour laquelle il a exercé des responsabilités aux États-Unis et en France avant d'en être nommé vice-président. Il a ensuite rejoint le groupe Cap Gemini et dirigé Gemini Consulting.

- Brigitte Lemercier est la fondatrice de NB Lemercier & Associés ⁽¹⁾, cabinet spécialisé dans le conseil en gouvernance, l'évaluation et le recrutement de hauts dirigeants. Après avoir travaillé près de trente ans pour le cabinet américain de conseil en recrutement Russell Reynolds, dont elle était devenue Directeur général pour la France, elle a fondé en 2006 sa propre entreprise se concentrant sur les hauts dirigeants.

(1) NB Lemercier & Associés a publié, en octobre 2012, l'étude « Les hauts dirigeants par eux-mêmes : voies et voix du changement » à partir d'entretiens menés par la sociologue Maria Pourchet avec 68 hauts dirigeants d'entreprises françaises. Certaines citations de cet article en sont issues.

- Eduardo Malone est Président-directeur général du groupe Chargeurs, co-président de Pathé et administrateur de l'Olympique lyonnais. Après avoir débuté sa carrière professionnelle en Argentine, son pays natal, il a rejoint Chargeurs en tant qu'analyste financier et a intégré rapidement la direction générale à Paris.

Ces entretiens ont brossé le portrait du décideur adapté au monde de demain, c'est-à-dire apte à répondre aux défis qui se posent aujourd'hui en termes similaires pour toutes les entreprises à l'échelle mondiale (I). Cependant, des facteurs de différenciation liés aux particularités nationales ou conjoncturelles permettent de décliner différents styles de dirigeants, mieux adaptés à chaque situation (II). Au terme de cette immersion dans le monde de l'entreprise, quelques parallèles peuvent être dressés avec les décideurs publics militaires ou civils (III).

DES DÉFIS GLOBAUX QUI SE TRADUISENT PAR DE NOUVELLES EXIGENCES POUR LES DIRIGEANTS

Répondre aux risques externes

Des mouvements de fond transforment de façon substantielle l'environnement dans lequel évoluent les grandes entreprises. Le décideur se trouve à l'épicentre de ces transformations, dont il est à la fois acteur et spectateur ; il doit donc les comprendre, en maîtriser les effets et savoir en saisir les opportunités.

Savoir apprivoiser la finance

La mondialisation de la finance agit, quelles que soient les caractéristiques de l'entreprise, comme un puissant facteur d'homogénéisation des modes de *management* et de prise de décision. Comme le souligne Pierre Hessler, « la pression des milieux financiers est universelle et tend à niveler les différences que l'on peut observer entre les caractéristiques des entreprises et leur mode de fonctionnement de pays à pays. Le rôle des milieux financiers est pratiquement le même dans le monde entier, parce que les firmes qui exercent ces pressions y jouent elles-mêmes un rôle global : un analyste de Goldman Sachs qui regarde une compagnie américaine et son collègue de Tokyo qui regarde une compagnie japonaise, ou celui de Séoul qui regarde un des grands conglomérats coréens, ont reçu le même genre de formation, appliquent les mêmes critères, les mêmes concepts. Ils imposent à toutes ces entreprises des objectifs qui sont eux-mêmes comparables ». Le dirigeant doit se montrer capable d'une part, de dialoguer avec les marchés financiers et d'autre part, de trouver pour son entreprise l'équilibre entre cette pression à court terme, inévitable, et la préparation de l'avenir, c'est-à-dire l'investissement et le développement de moyen/long terme.

L'accélération du temps

Une autre évolution majeure s'impose à tous, communément décrite comme une « accélération du temps » sans précédent. Brigitte Lemerrier classe sans hésiter la rapidité (de prise de décision et d'exécution) parmi les qualités premières exigées des hauts dirigeants. Selon l'un d'entre eux, « il faut accepter l'incertitude et la réduire, ça c'est acquis. Donc il faut agir vite, plus vite qu'avant, quitte à se planter. [...] Il faut tolérer l'à-peu-près et se lancer ». Autrement dit, « entre tous les risques, courir celui de l'erreur ». Pierre Hessler voit d'ailleurs dans cette capacité à accélérer l'un des deux rôles essentiels du dirigeant, qui en plus d'être un « *data processor*, capable de trier et de relier entre elles des informations qui proviennent de silos différents de l'organisation », doit être celui qui sait « changer le *timing* », c'est-à-dire bousculer les rythmes établis pour susciter une réaction à un problème en une semaine, là où les mécanismes habituels de l'entreprise auraient mis plusieurs mois. Patrick Gourvenec souligne lui aussi que dans son domaine d'activité, « tout bouge très vite », et, à titre d'illustration, « les orientations *marketing* peuvent changer tous les deux ou trois mois ».

Ruptures technologiques : s'adapter ou disparaître

Cette « accélération du temps » n'est-elle que la conséquence de progrès techniques, de ruptures technologiques toujours plus fréquentes ? Toujours est-il que les dirigeants doivent posséder aujourd'hui des connaissances techniques sans rapport avec ce qui était exigé d'eux par le passé, aussi bien sur leurs propres produits que sur les technologies permettant de les mettre en valeur. Une double compétence s'esquisse donc : celle de comprendre d'une part, la technologie très pointue qui entoure ses propres produits et d'autre part, celle de savoir utiliser les techniques d'information et de communication à l'avantage de son entreprise.

Pierre Hessler affirme ainsi que « les dirigeants qui ne sont pas capables de concevoir leur stratégie en tenant compte de ce que la technologie leur apporte ou leur enlève seront éliminés ». Il va même plus loin en esquissant les deux aptitudes majeures que les hauts dirigeants devront posséder : « ceux qui auront leurs chances dans le futur seront ceux qui 1) savent comment traiter les relations avec la finance et 2) savent développer une vision sur ce qu'est la technique et ce qu'il faut en faire... ». À l'appui de son propos, il cite l'exemple des *shakti ladies* en Inde qui, grâce au réseau de téléphonie mobile, constituent des dizaines de milliers de relais locaux permettant au grand groupe qui les emploie de connaître en temps réel les tendances de consommation dans les épiceries de détail de milliers de villages, même les plus reculés.

Quant à la façon dont *Internet* et ses applications (*blogs*, réseaux sociaux) transforment les rapports de l'entreprise avec ses clients, c'est une double réalité. D'une part, les clients rentrent en contact et se regroupent avec une facilité inédite, y gagnant une capacité sans précédent à faire pression sur l'entreprise. D'autre part,

celle-ci acquiert les moyens de connaître, avec une finesse inégalée, les besoins et les habitudes de consommation sur son marché. Comme le résume Pierre Hessler, « le *marketing*, qui était un art, devient une science ». La capacité à connaître, quasiment en temps réel, le retour d'expérience sur l'utilisation de ses produits, condamne l'entreprise à s'ajuster toujours plus vite aux besoins du marché. Ceux qui sauront s'adapter à cette nouvelle donne et en tirer profit seront les *leaders* de demain.

Répondre aux transformations internes de l'entreprise

Mais c'est également à l'intérieur de l'entreprise que les évolutions sociales, à la fois dans leurs aspects fonctionnels, tangibles, et dans la sphère des perceptions et de l'image des dirigeants, influencent le rapport de ces derniers à leur fonction.

De la nécessité d'incarner

Parmi les attentes très fortes que les dirigeants doivent combler, figure l'**exigence d'incarner** leurs décisions et leur action. Comme le souligne Brigitte Lemerrier, « le PDG seul dans sa tour d'ivoire, ça ne peut plus fonctionner. Il faut savoir aller sur le terrain, gérer, être présent au milieu de ses équipes, montrer qu'on est un être de chair et de sang ». Ce besoin accru de présence physique a deux corollaires. Le dirigeant n'ayant pas le don d'ubiquité, il doit savoir déléguer à un niveau qui permette à ceux qui prennent les décisions d'en porter la charge jusque-là où elles sont appliquées. Par ailleurs, les déplacements incessants là où l'on se contentait auparavant d'agir à distance font des dirigeants de véritables athlètes, assujettis à une stricte hygiène de vie s'ils veulent tenir dans la durée. D'après leurs propres mots, ils sont contraints à « une discipline très exigeante dont les écarts se paieront cher, l'impossibilité de se laisser aller, l'impératif d'une hygiène de vie dingue et surtout de se connaître. Connaître son seuil de résistance, ses limites, ses réactions à la pression ».

L'hygiène de vie signifie également pour eux, par extension, une **hygiène morale**, c'est-à-dire le fait de rester en cohérence avec ses valeurs. Le dirigeant ne peut pas échapper à la définition de son rôle dans sa globalité, pour en accepter toutes les implications et parfois les injustices. Il s'agit, selon l'un d'entre eux, de « savoir qui on est. [...] On ne peut pas prétendre retarder la définition de son propre système de valeurs [...]. Si on part sans certitude quant à ses valeurs, on se retrouvera toujours dans des situations d'incohérence. L'énergie mentale est de toute première importance : avoir les ressources psychologiques pour résister à l'injustice et ensuite la combattre ».

Du pouvoir au leadership

Cette nécessaire « hygiène mentale » explique probablement pourquoi les dirigeants voient désormais leurs attributions comme relevant davantage du *leadership* que du pouvoir. Parmi les trois qualités essentielles des hauts dirigeants que Brigitte Lemerrier met spontanément en avant, figurent, à côté de la rapidité d'exécution, le courage et la capacité d'écoute. Cela justifie l'idée que se font les dirigeants de leur fonction, vécue davantage comme le rôle de « guide » que comme celui de dirigeant au sens littéral : « je n'aime pas le mot [...] "pouvoir". [...] Oui, mon pouvoir de faire faire, d'être suivie, je l'ai découvert très jeune, mon pouvoir de guider, de créer des voies là où il n'y en avait pas ». Un autre complète : « pour faire progresser l'économie et l'entreprise en temps de crise, il faut créer, il faut inventer, défricher. Il faut des *leaders*. [...] Si j'arrive à tracer une voie, il faut que d'autres puissent la prendre après ».

Diversité et partage de l'information au sein de l'entreprise

Pour l'entrepreneur qui se considère davantage comme un guide pour une communauté d'hommes et de femmes, le fonctionnement efficace et harmonieux de ce groupe représente un enjeu crucial. Les entreprises s'attachent à développer une véritable diversité culturelle en allant recruter des talents à l'étranger, en les formant en interne... et en essayant par la suite de les retenir, tant cette variété est précieuse sur le marché de l'emploi. La diversification internationale du recrutement est une nécessité vitale pour les grands groupes, comme l'illustre Patrick Gourvenec qui relève par exemple que l'Allemand Peter Schreyer (*designer*, entre autres de l'*Audi TT*) a été recruté par Kia (groupe Hyundai) pour en prendre rapidement la présidence, puis devenir directeur mondial du *design* de Kia et d'Hyundai. Comment expliquer une telle propension des entreprises à produire de la diversité en leur sein, si ce n'est que cela les assure d'être plus performantes ?

En complément de cette diversité, le besoin d'utiliser au mieux les talents fait de la diffusion optimale de l'information au sein de l'entreprise un enjeu stratégique. Cela est élégamment résumé par la formule de Pierre Hessler : « le QI de l'entreprise ». Toujours selon lui, « c'est un véritable déluge d'idées et d'informations qui arrive sur le dirigeant », et les entreprises doivent faire en sorte qu'à chaque fois, « l'information dont a besoin le point de décision, vienne au moment où on en a besoin [...] et exactement pour le but précis, la question à laquelle il faut répondre ». Et il pointe malicieusement le fait que les *shakti ladies* d'aujourd'hui sont mieux informées que ne pouvaient l'être, il y a cinq ans, les dirigeants de leur groupe...

La circulation de l'information n'est pourtant pas que tri et hiérarchisation des données prioritaires. Malgré les outils modernes, les habitudes sont tenaces et la détention de l'information continue à représenter une part de pouvoir, comme le relèvent eux-mêmes les hauts dirigeants : « les gens [...] continuent à agir

comme si l'information était le trésor de quelques-uns. Alors que le modèle transversal que je veux, moi, exige un partage. [...] Il faut former les cadres à changer d'attitude vis-à-vis de cet aspect ». Le rôle du dirigeant, pour qu'il puisse se comporter en « *data processor* », doit donc l'amener à s'assurer que l'information pertinente arrive jusqu'à lui ; il doit créer les conditions lui permettant de garder en permanence « une vision exacte du réel ». Toujours selon l'un d'entre eux, « il y a un équilibre subtil à trouver entre présence/implication dans l'information et délégation/confiance ».

DES FACTEURS DE DIFFÉRENCIATIONS TENACES : LA NÉCESSAIRE ADAPTATION DU DIRIGEANT

Si des tendances de fond tendent à l'homogénéisation des modes de *management* des entreprises devenues globales, les facteurs de différenciation demeurent nombreux. Ils dépendent d'éléments structurels ayant un impact sur les marges de manœuvre du dirigeant mais aussi d'éléments conjoncturels, en lien avec la situation particulière de l'entreprise et de son environnement à un moment donné. Du point de vue des dirigeants que nous avons interrogés, ces deux types de facteurs connaissent, comme ceux concourant à l'homogénéisation des pratiques, de profonds bouleversements que le dirigeant ne peut ignorer.

Éléments structurels : des marges de manœuvres variables pour le dirigeant

La structure financière

Le premier facteur de différenciation du mode de *management* dépend aujourd'hui de la structure financière de l'entreprise. Selon que l'entreprise soit cotée en bourse ou non, les problématiques auxquelles le dirigeant doit faire face sont très différentes. Dans le premier cas – le plus fréquent pour les entreprises de taille mondiale – les risques sont les plus grands : le dirigeant doit être capable de dialoguer efficacement avec les marchés financiers, anticiper sur leurs critères d'analyse, contrôler ses actionnaires et se protéger contre les rachats hostiles en créant des alliances. À noter que sur ce dernier point, les entreprises françaises paraissent particulièrement fragiles et exposées aux Offres publiques d'achat (OPA). Lorsque l'entreprise n'est pas cotée en bourse, le dirigeant gagne en indépendance vis-à-vis des marchés financiers et doit concentrer ses efforts dans sa relation avec l'actionnaire principal.

Le statut de l'entreprise

Le deuxième facteur de différenciation est le statut de l'entreprise elle-même et l'articulation des pouvoirs entre, selon l'expression de Pierre Hessler, le « pouvoir

législatif », assimilé aux pouvoirs dévolus aux conseils d'administration et de surveillance ⁽²⁾ et le « pouvoir exécutif », du directeur général. La séparation de ces pouvoirs est en effet traditionnelle au Royaume-Uni, avec un rôle puissant dévolu au *non executive chairman* ⁽³⁾. À l'inverse, la tradition française et américaine est davantage celle du cumul des pouvoirs. Toutefois, la co-responsabilité des conseils, mise en cause à la suite des grands scandales des années 1990 (Enron...), tend à une meilleure prise en compte de leurs missions de contrôle et de surveillance de l'exécutif. Pour la France plus particulièrement, Brigitte Lemerrier souligne que l'attitude à l'égard des conseils d'administration a évolué. Pendant très longtemps, les dirigeants français ont été méfiants envers leur conseil d'administration. Aujourd'hui, ils considèrent qu'il y a de vraies compétences utiles en son sein dont ils peuvent se servir pour remplir au mieux leur charge.

Le rôle de l'État

Par ailleurs, le rôle de l'État est un facteur de complexité supplémentaire pour le dirigeant, avec des spécificités variables d'un pays à l'autre. En Chine, l'interpénétration de l'État dans la sphère économique privée est complète au point que les entreprises sont vues comme une émanation de l'État : tous les membres des conseils sont également membres du Parti communiste. En France, lorsque l'État est actionnaire, il est aussi le principal client.

La culture nationale

Enfin, la culture nationale des employés modifie le mode de *management* interne de l'entreprise et ses relations avec ses partenaires.

Pour Brigitte Lemerrier et Pierre Hessler, la culture impacte directement les modes de communication internes. Ainsi, la communication est plus directe en Allemagne et aux États-Unis qu'en France ou en Grande-Bretagne où un temps important sera utilisé au décryptage des intentions et des messages sous-jacents à toute communication et où l'expression des désaccords sera plus difficile.

Ces différences culturelles imprègnent également les relations avec les partenaires. Ainsi, selon l'expérience d'Eduardo Malone, les Allemands et les Japonais qui intègrent le temps long dans leur fonctionnement emportent le plus souvent les négociations lorsqu'ils ont du temps. La stratégie gagnante consiste alors à savoir prendre ses interlocuteurs de vitesse. Pour les Latins et les Chinois, la clef de l'avancement est la relation interpersonnelle. C'est pourquoi il est essentiel d'avoir une présence physique sur place pour maintenir la relation et s'assurer de

(2) Le Conseil d'administration est chargé de l'administration de l'entreprise et représente directement les actionnaires ; le Conseil de surveillance exerce une mission de contrôle de la gestion de l'entreprise pour le compte des actionnaires.

(3) Le *non executive chairman* britannique va plus loin que le rôle de Président du Conseil d'administration en France et sa fonction est incompatible avec celle du directeur général. Il est notamment chargé personnellement de la surveillance du directeur général qu'il assiste et conseille.

la mise en œuvre des accords négociés. Chez les Anglo-Saxons, les échanges sont basés plus directement sur le droit et l'intérêt. Chez les Indiens, les bases culturelles sont un mélange fondé sur la relation latine, le droit anglo-saxon auquel s'ajoute une dimension mystique. Cette complexité explique la difficulté de réussir en Inde, tandis qu'à l'inverse, la culture hybride des Indiens est un redoutable avantage concurrentiel à l'international.

**RÉPONDRE À LA SPÉCIFICITÉ DE LA SITUATION :
LE DÉCIDEUR DOIT AVANT TOUT ÊTRE « ADÉQUAT »**

S'il existe des qualités indispensables et communes aux dirigeants aujourd'hui, nos interlocuteurs ont insisté sur la dimension humaine du *management* laissant la place à des personnalités très différentes. Ainsi, il est bien difficile de tracer un profil type du dirigeant aujourd'hui. Il doit avant tout faire preuve d'une forte capacité d'adaptation pour infléchir son *management* en fonction des besoins de l'entreprise et d'une forte capacité de conviction à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise pour entraîner l'adhésion.

Les enjeux stratégiques prioritaires de la société

Le type de *management* attendu est par nature très différent selon que l'entreprise se trouve par exemple dans une obligation de redressement sous 18 mois, d'expansion territoriale ou de fusion. Dans le premier cas, le *management* autoritaire et centralisé peut être un levier d'efficacité à court terme pour raccourcir les circuits de décision. Ensuite, il s'agira de sentir le bon moment pour aller vers la délégation et redonner au dirigeant sa fonction de pilote, d'arbitre et de stratège. À l'inverse, si l'enjeu prioritaire est l'expansion territoriale, la chaîne de *management* de la logistique sera prioritaire. Enfin, en cas de fusion, le bon dirigeant sera celui capable de créer les conditions permettant un mélange de culture et de reconnaître les meilleures pratiques et les meilleurs *managers* des deux sociétés.

Ainsi, plus qu'une capacité à commander, le dirigeant doit avant tout être « adéquat » (Eduardo Malone) à la situation. Reste à l'organisation à définir ce qu'elle veut, sans se disperser, pour trouver le profil le plus performant.

La clé de la réussite : travailler le taux d'acceptabilité

Pour Eduardo Malone, la réussite combine deux facteurs essentiels : la solution technique et le taux d'acceptation. Dans l'économie globalisée, la meilleure solution technique tend à s'homogénéiser. Ce qui fait la différence est donc la capacité du dirigeant à travailler le **taux d'acceptabilité**. Cette notion s'entend en interne comme en externe, c'est-à-dire en direction des actionnaires, des salariés, des autorités de régulation... voire désormais des analystes financiers. Le dirigeant doit

travailler ce taux d'acceptabilité très en amont de ses décisions, il s'agit d'un investissement de long terme impliquant la culture des salariés, les institutions, les concurrents et tous les partenaires externes de l'entreprise.

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION POUR LES DÉCIDEURS PUBLICS

Finalement, c'est à une véritable redéfinition du rôle de dirigeant que nous invitent ces entretiens : non plus un « homme de pouvoir » mais un « guide » au *leadership* subtil ; non plus un « individu au QI supérieur » mais un « développeur du QI de son entreprise » ; et quoi qu'il en soit, un esprit capable de réagir plus vite que les concurrents tout en continuant à entretenir sa pensée stratégique.

Certains domaines sont spécifiques au monde de l'entreprise. Le risque d'OPA n'existe pas pour l'État. La pression de la trésorerie ou des marchés financiers sur les entreprises cotées n'est pas comparable à celle exercée sur les organisations publiques, même si la crise récente montre à quel point l'État ne peut plus ignorer les injonctions financières s'il veut maintenir sa liberté d'action.

Pour autant, l'essentiel des analyses proposées par nos interlocuteurs sur le rôle et les aptitudes du dirigeant dans le monde de l'entreprise invitent à la réflexion pour la gestion publique. Outre les qualités essentielles exigées en matière de gestion très contrainte des ressources publiques, l'administrateur ou le militaire doit savoir « changer le *timing* » de l'organisation – soit pour être capable de répondre aux usagers dont le comportement se rapproche de celui du client de l'entreprise, soit pour hâter des évolutions qu'il juge lui-même inéluctables. Dans ce domaine, le décideur public est confronté à une difficulté particulière, compte tenu d'une part de la taille et la complexité des organisations administratives et militaires, et d'autre part des enjeux plus larges (cohésion de la société notamment) que cela recouvre. Quoi qu'il en soit, il doit tenir compte en permanence, comme le décideur du privé, du rapport coût/efficacité⁽⁴⁾.

De même, le besoin de percevoir toutes les implications des nouvelles technologies est un sujet dont le décideur public doit se saisir. Ainsi, à titre d'exemple, la communication en gestion de crise ne peut plus faire l'économie de l'appropriation des techniques particulières de communication *via* les réseaux sociaux ; l'ouverture en accès libre des données publiques est une opportunité pour le développement économique qu'il convient de maîtriser pour préserver les droits fondamentaux ; les Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont une opportunité pour accroître le niveau de service rendu à l'utilisateur. En matière militaire, la veille technologique est une nécessité bien prise en compte. Pour autant, faut-il que cette culture soit plus largement diffusée parmi les hauts dirigeants ? Dans l'exemple de la cyber-défense, dont les multiples

(4) Christian Schmidt : *Penser la guerre, penser l'Économie* ; Odile Jacob, 1991 ; 350 pages.

dimensions sont pour l'instant difficiles à percevoir, devrait-on donner à tous nos décideurs des connaissances approfondies en matière de NTIC pour leur permettre de faire les bons choix ? En d'autres termes, il est de plus en plus difficile de situer le juste besoin – celui permettant au dirigeant de prendre les bonnes décisions – entre une expertise réelle et une compréhension synthétique des enjeux et des possibilités. Et ce grand écart s'accroît à mesure des progrès technologiques.

En matière de *management*, les notions de « *leadership* » et d'incarnation de la fonction invitent également à la réflexion. En effet, le secteur public se distingue du secteur privé quant à la place réservée à la hiérarchie dans les relations interpersonnelles. Or, si le *management* centralisé et autoritaire se justifie pleinement en cas de gestion de crise pour raccourcir les circuits de décision, des gisements d'efficacité sont certainement à trouver par le biais de circuits de décisions favorisant la délégation d'une part, et la remontée des informations utiles d'autre part. Sauf pour les opérations militaires, domaine spécifique s'il en est, « on ne mobilise plus les gens à coups d'ordres et de drapeaux »⁽⁵⁾. Ainsi, le décideur public ne peut se baser sur son seul mandat de pouvoir lui conférant un pouvoir hiérarchique. Il doit, au contraire, tout autant que dans le secteur privé, revaloriser l'action des agents en manque de repères, fédérer autour du diagnostic, créer de l'émotion autour de « l'œuvre » à laquelle concourent les agents de tous les niveaux, donner du sens.

Enfin, s'il est une notion évoquée lors de nos entretiens particulièrement transposable au secteur public, c'est certainement celle du « taux d'acceptabilité ». Les pouvoirs exorbitants dévolus à la puissance publique confèrent une obligation à l'administration et à l'armée de rendre compte en permanence à la société civile et à obtenir l'adhésion aux politiques mises en oeuvre. Ce travail du « taux d'acceptabilité » confère à la communication des actions des administrations une dimension stratégique nouvelle allant bien au-delà de la communication institutionnelle classique.

(5) Étude « Les hauts dirigeants par eux-mêmes : voies et voix du changement », NB Lemerrier & Associés.

Quelques réflexions sur la gouvernance des entreprises

Un examen des différentes façons de diriger
l'entreprise : zoom sur l'exemple coréen

InHyeok Mun (EdG)

Après les quatre interviews relatives à l'article « Diriger dans le monde d'aujourd'hui et de demain », une rencontre avec M. Deok-Jeong IM, président de Hyundai Motor France, a été l'occasion d'évoquer des facteurs de différenciation liés aux particularités nationales.

Il ressort de cet entretien – outre un regard sur la crise économique actuelle prise, avec un recul historique conséquent (I) – que les particularités évoquées ne sont pas spécifiques à la culture nationale ou personnelle, mais sont plutôt le résultat d'environnements réglementaires et statutaires différents (II). Dans ce contexte, le modèle des conglomérats constitue une particularité nationale (III).

Crise et augmentation des risques : quelle réalité, quelles opportunités ?

Le risque est un élément cognitif. L'homme évalue lui-même le niveau du risque à travers sa propre perception du monde qui l'entoure. En 1946, le système de Bretton Woods remplace le système de l'étalon-or établi depuis 1870 et sur lequel se base le pouvoir régalien de la monnaie. Dans la période 1973-1980, les chocs pétroliers bouleversent le monde. Les années 2000 voient apparaître la crise financière. Le monde des cinquante dernières années a donc toujours été plus ou moins « en crise », et la crise actuelle n'est qu'une perception des risques plus grande qu'auparavant.

Les États-Unis institutionnalisent le système de Bretton Woods après la Seconde Guerre mondiale. Par la suite, l'effondrement du système de Bretton Woods a permis d'une part, notamment au Royaume-Uni de reprendre une partie de son pouvoir sur le système financier, et d'autre part aux investisseurs de créer plus facilement des fonds spéculatifs. L'apparition en nombre de fonds spéculatifs a engendré une complexité accrue du système financier. Le développement de l'informatique a accéléré les échanges, et augmenté également la complexité et donc l'incertitude, sur les marchés financiers et les échanges commerciaux. La croissance des flux de capitaux a facilité la croissance économique mondiale, basée

sur des normes institutionnelles internationales. Or cette complexité a profité en premier lieu à ceux qui maîtrisent le système financier mondial. Ce dernier, bien qu'il se présente apparemment comme un « réseau complexe » de participations croisées, est en fait dominé par un nombre relativement faible d'acteurs ⁽¹⁾.

La montée des risques cognitifs conduit à augmenter l'inquiétude générale dans le monde. Ce point devient l'une des ressources qui permettent de mobiliser les dirigeants, comme le souligne E. Friedberg, cité dans l'étude fournie par Brigitte Lemerrier : « L'incertitude constitue la principale ressource des acteurs [...] S'il y a incertitude, les acteurs capables de s'en saisir et de la contrôler [...] pourront s'imposer face à ceux qui en dépendent. Car ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs » ⁽²⁾.

Les modes de gouvernance : entre diversité culturelle et uniformisation

La gouvernance d'entreprise, notamment des entreprises de dimension mondiale, reprend globalement le modèle anglo-saxon des « *C-level executives* », ou bien un modèle plus « latin » auquel s'apparente le modèle français. Cependant, le cas du conglomérat est une organisation encore différente quant au type de dirigeants et aux attributions associées.

Les conglomérats sud-coréens, ou *Chaebol*, ont développé leurs activités dans de nombreux secteurs, contrôlant les pertes de certaines activités en les compensant par les profits d'autres secteurs, à travers un système de participations croisées, *Cross Shareholding System*. Ce système a permis d'une part, de réaliser de grands projets industriels, menés par des dirigeants intimement liés au pouvoir gouvernemental. D'autre part, il a permis de surmonter certaines contraintes financières en limitant les investissements gouvernementaux à quelques conglomérats sélectionnés. En revanche, cela a engendré une certaine faiblesse en termes de structure financière et une augmentation des risques de faillite face aux problèmes de financement de ces *holdings*. En 1997, le soutien du Fonds monétaire international (FMI) après la crise économique a imposé une réforme totale de l'économie sud-coréenne, y compris de ce système des conglomérats fortement liés au pouvoir gouvernemental.

Néanmoins, l'héritage du conglomérat est en partie conservé. Par exemple, un groupe sud-coréen représentatif est actuellement constitué de plus de cinquante entreprises aux activités très différentes sous un nom commun, et plus de cent entreprises financièrement dépendantes sous un nom différent. Or ce groupe n'a pas de *holding*. Ces entreprises ont leur propre structure de gouvernance, y compris

(1) Voir la conférence TED (*Technology, Entertainment and Design*) de James B. Glattfelder : « *Who controls the world?* » (www.youtube.com/watch?v=NgbqXsA62Qs).

(2) Étude « Les hauts dirigeants par eux-mêmes : voies et voix du changement », NB Lemerrier & Associés.

le conseil d'administration. Ce système est essentiellement issu du modèle anglo-saxon, implanté après la restructuration de l'économie sud-coréenne, notamment dans le domaine de la gouvernance et de la surveillance financière.

En revanche, le PDG de l'ensemble du groupe, qui avait auparavant le pouvoir absolu, ne dirige désormais essentiellement qu'un bureau de la stratégie, composé des responsables de chaque domaine, c'est-à-dire que ce bureau joue un rôle de « *headquarter* », afin de donner l'orientation du niveau politique et stratégique à toutes ses entreprises. Il recense tous les flux d'information fournis par chaque secteur d'activité, et pilote tous les « *CEO (Chief Executive Officer)* salariés » qui assurent chacun leurs fonctions en interne et en externe.

Qui est le « décideur » dans le modèle *chaebol* ?

Le *Chaebol* était traditionnellement un groupe familial constitué de plusieurs entreprises dirigées par des membres de la famille. Comme on l'a vu plus haut, face à la crise financière des années 1990, les conglomérats subissent une transformation radicale en matière de pouvoir politique, de système de gouvernance d'entreprise et de structure financière interne et externe. Lors de ce bouleversement, les dirigeants uniques de chaque *chaebol* ont joué un rôle essentiel pour la survie de leurs multiples entreprises, gardant ou abandonnant des filiales dirigées par leurs « *CEO* salariés ».

Comme l'illustre Patrick Gourvenec, le directeur général salarié du groupe doit faire face à deux exigences : soit agir en tant que dirigeant, soit agir comme intermédiaire avec le siège central. Car il est, d'un côté, responsable de la gestion interne et de la prise en compte des spécificités françaises, et de l'autre, acteur intermédiaire vis-à-vis du siège central Hyundai à Séoul. Les *CEO* « approuvés » (c'est-à-dire, en fait, embauchés) par le conseil d'administration doivent aussi répondre à deux exigences : les profits à court terme pour le cours de la bourse, et la gestion du long terme pour la société.

Dans ce contexte, le PDG du groupe a-t-il la même perception que celle du « *CEO* salarié » en matière de risques ? Doit-il savoir travailler le « taux d'acceptabilité » au même niveau ?

Le décideur se classe selon sa position, son environnement et son pouvoir, au niveau « politique », « stratégique » ou « tactique ». Le décideur ultime a-t-il besoin d'avoir les capacités évoquées pour un directeur général : capacité à maîtriser le flux d'informations, condition physique et même « hygiène morale », *leadership* (« faire faire à d'autres »), etc. ?

*

**

Le décideur doit être capable de maîtriser les structures complexes de gouvernance, d'en tirer le meilleur résultat et d'acquérir l'information requise à son niveau. Le dirigeant d'un conglomérat ne peut pas tout savoir ni savoir tout faire, mais il doit saisir les éléments essentiels et donner l'orientation stratégique de long terme aux « *CEO* salariés » qui ont toute l'information nécessaire dans leur secteur d'activité et qui gèrent le profit à court terme. Paradoxalement le directeur général ou le président d'une filiale n'ont pas fondamentalement besoin de prendre en compte le long terme et donc de se préoccuper d'une éventuelle augmentation des risques.

Dans ce contexte, on peut trouver dans l'organisation militaire, qui distingue les niveaux politique, stratégique, opératif et tactique, une certaine répartition du pouvoir, des responsabilités, de l'information à connaître et du *leadership* exigé. À ces différents niveaux, la notion de taux d'acceptabilité est à appréhender différemment par le haut dirigeant et les responsables intermédiaires.

La France forme la plupart de ses hauts fonctionnaires à l'École nationale d'administration (ENA), dont beaucoup deviennent ensuite dirigeants de sociétés cotées. Le Royaume-Uni forme ses *CEO* essentiellement en interne, en les faisant passer dans plusieurs postes de responsabilités. Le PDG d'un conglomérat sud-coréen assure des responsabilités internes et externes en lieu et place des *CEO* de chaque entreprise, chargés des profits à court terme, tout en dirigeant le siège du groupe sous le nom de « bureau de la future stratégie ». Autant de modèles qui ont fait leurs preuves. Pour reprendre les mots de l'historien allemand Rudolf von Thadden à l'occasion du cinquantenaire du Traité de l'Élysée, « L'essentiel est que nous apprenions à regarder le monde avec les yeux de l'autre ».

La *Revue Défense Nationale* est éditée par le Comité d'études de défense nationale
(association loi de 1901)

Adresse géographique: École militaire, 1 place Joffre, Paris VII

Adresse postale: BP 8607, 75325 Paris cedex 07

Fax: 01 44 42 31 89 - www.defnat.fr - redac@defnat.com

Directeur de la publication: Alain Coldefy - Tél.: 01 44 42 31 92

Rédacteur en chef et secrétaire général: Jean Dufourcq - Tél.: 01 44 42 31 90

Rédacteur en chef de l'édition russe: Olivier Védrine - Tél.: 01 44 42 31 90

Secrétaire général adjoint et *webmaster*: Paul Laporte - Tél.: 01 44 42 31 91

Secrétaire général de rédaction: Pascal Lecardonnel - Tél.: 01 44 42 31 90

Assistante de direction: Marie-Hélène Mounet - Tél.: 01 44 42 31 92

Secrétaires de rédaction: Marie-Hélène Mounet, Jérôme Dollé

Abonnements: Éliane Lecardonnel - Tél.: 01 44 42 38 23

Conseillers de rédaction: Olivier Kempf, Jérôme Pellistrandi

Régie publicitaire (ECPAD) : Christelle Touzet - Tél.: 01 49 60 58 56

2^e trimestre 2013 - ISSN: 2105-7508 - CP n° 1014 G 85493 du 9 septembre 2010

Imprimée par Bialec, Nancy, 95 boulevard d'Austrasie, BP 10423, 54001 Nancy cedex



« Nouveau monde, nouveaux décideurs ? »

Interdépendances croissantes, diffusion quasi instantanée de l'information, confrontation des valeurs, des croyances et des identités sont autant d'éléments qui caractérisent les évolutions majeures en ce début du XXI^e siècle. Dans ce contexte, la volonté grandissante de fédérer des acteurs autour d'objectifs transnationaux - sécurité internationale, défense de l'environnement, régulation du système financier - constitue un défi pour les décideurs. En effet, les bouleversements politiques, économiques, technologiques et sociaux que nous observons portent en eux une rupture radicale avec les cadres de référence traditionnellement admis.

Pour autant, ces transformations annoncent-elles nécessairement une ère de l'indécision générale, du tâtonnement, des décisions de court terme, voire de l'impuissance ?

Face à des enjeux à la fois globaux et locaux, comment évoluent l'art et la manière de concevoir et de prendre une décision ?

L'École nationale d'administration (ENA), l'École des hautes études commerciales (HEC) et l'École de Guerre (EdG) ont pour mission de former des décideurs pour demain. Chaque année, les élèves de ces trois grandes écoles confrontent leurs visions à l'occasion d'un colloque. Après avoir abordé en 2011 « Le temps de la décision » et en 2012 « Agir dans l'incertitude », ils tenteront en 2013 de dresser le portrait du décideur du XXI^{ème} siècle autour du thème « Nouveau monde, nouveaux décideurs ? »

Le 7 juin 2013, à l'École militaire, des responsables du monde militaire, économique et de la fonction publique débattront de ces questions dans le cadre de deux tables rondes ayant pour thème : « Latitude du décideur, acteur d'influence ou sous-influence ? » et « L'aptitude du décideur, une question de culture personnelle ? »

Renseignements complémentaires : www.colloque-ena-edg-hec.fr



Lancée en 1939 par le Comité d'études de défense nationale (Association loi 1901), la **Revue Défense Nationale** assure depuis lors la diffusion d'idées nouvelles sur les grandes questions nationales et internationales qu'elle aborde sous l'angle de la sécurité et de la défense. Son indépendance éditoriale lui permet de participer activement au renouvellement du débat stratégique. La **Revue Défense Nationale** permet de garder le contact avec le monde de la défense et apporte, grâce à ses analyses, la réflexion à l'homme d'action.