

Manager en entreprise, commander dans l'armée

Deux métiers voisins, un vocabulaire commun, des conditions d'exercice qui ne se transposent pas

La comparaison entre le commandement militaire et le management d'entreprise appartient au fonds commun de la littérature managériale, et elle y occupe une place ambiguë. Tantôt l'armée y figure comme le modèle perdu d'une autorité assumée, tantôt comme le repoussoir d'une organisation rigide dont l'entreprise moderne se serait heureusement affranchie. Les deux lectures partagent le même défaut : elles comparent des styles, alors que ce qui sépare ces deux mondes tient d'abord aux conditions dans lesquelles l'autorité peut s'y exercer.

Que les deux activités se ressemblent est acquis : l'une et l'autre consistent à orienter un collectif vers un but qu'aucun de ses membres n'atteindrait seul. Ce constat n'apprend rien. La question utile est ailleurs : pourquoi des pratiques militaires réputées efficaces produisent-elles si souvent, une fois transposées en entreprise, des résultats décevants — et parfois l'inverse de l'effet recherché ?

L'hypothèse défendue ici est simple. Ce qui distingue les deux univers n'est ni le style de commandement, ni le degré de fermeté, ni même le rapport à la hiérarchie : c'est la **réversibilité de l'engagement**. Le salarié peut partir ; le militaire en opération ne le peut pas. De cette asymétrie découlent la nature de la légitimité, la place de la négociation, la fonction des valeurs, le régime de la délégation et le sens de l'exemplarité. Les transferts échouent lorsqu'on importe une pratique sans importer la condition qui la rendait possible.

L'essentiel

- Le socle commun est plus large qu'on ne le dit : la doctrine militaire contemporaine est souvent plus décentralisée que bien des organigrammes d'entreprise.
- La variable discriminante est la possibilité de sortir. Quand on peut partir, l'autorité se mérite chaque jour ; quand on ne peut pas, elle se construit avant.
- Trois pratiques sont réellement transférables : le retour d'expérience dissocié de la sanction, l'entraînement sur situations critiques, le commandement par intention — chacune à une condition précise.
- Le voisin le plus instructif de l'entreprise n'est peut-être pas l'armée, mais l'organisation à haute fiabilité.

Précision de méthode. Cet article compare des configurations institutionnelles, non des personnes ni des mérites. Les descriptions doctrinales y sont volontairement génériques : le commandement s'exerce très différemment selon les armées, les milieux et les niveaux. La section « Objections et limites » expose les principales critiques adressées à ce type de comparaison.

1. Un socle commun, plus large qu'on ne le croit

La structure de l'acte de commandement est remarquablement stable d'un monde à l'autre : fixer un cap et le rendre intelligible, allouer des moyens rares, décider en information incomplète, préparer et entraîner, contrôler l'exécution, rendre compte, arbitrer en permanence entre l'exigence de la tâche et l'attention portée aux personnes. Les descriptions empiriques du travail managérial (Mintzberg, 1973) — fragmentation, oralité, interruption continue, décision sur information partielle — s'appliquent presque terme à terme au travail d'un chef de corps.

La proximité est d'ailleurs généalogique. Une part importante de la recherche sur le leadership est née dans des programmes militaires ou financés par eux au sortir de la Seconde Guerre mondiale, et les modèles à deux dimensions — orientation tâche et orientation relation — qui structurent encore la plupart des outils d'évaluation managériale en sont directement issus. Le modèle situationnel (Hersey et Blanchard, 1969), qui fait dépendre le style pertinent du degré d'autonomie de l'équipe, est aussi bien lu dans les états-majors que dans les cabinets de conseil.

Il faut donc écarter d'emblée deux clichés symétriques. Le premier fait de l'armée le lieu de l'ordre descendant : la doctrine du commandement par intention — fixer le but et l'effet recherché, laisser au subordonné le choix des modalités — remonte à la tradition prussienne de l'Auftragstaktik et suppose une délégation plus large que celle que pratiquent beaucoup d'entreprises.

Le second cliché fait de l'entreprise le lieu de l'autonomie. Elle mesure pourtant ses effets, et souvent avec précision : résultat, marge, qualité, fidélité de la clientèle. La difficulté tient à ce que ces effets s'observent au niveau de l'ensemble et s'imputent mal aux équipes qui les produisent — plus on descend dans l'organisation, moins la contribution est isolable. Le contrôle se déplace alors vers ce qui reste attribuable : les étapes, les délais, le rythme de compte rendu. Or contrôler un effet laisse le procédé libre, tandis que contrôler les procédés supprime précisément la marge que l'on croyait accorder. C'est là que l'autonomie se perd, non par décision mais par report de la mesure. Le milieu militaire n'échappe pas aux indicateurs, qui saturent la préparation et l'administration ; mais ils ne servent pas à juger l'action, dont le critère reste directement observable — et c'est cette observabilité qui rend la délégation du procédé possible.

2. La variable qui sépare : la réversibilité de l'engagement

Hirschman (1970) distingue trois réponses possibles à l'insatisfaction dans une organisation : la sortie, la prise de parole, la loyauté. Le rapport entre ces trois options constitue le meilleur analyseur de notre comparaison.

Dans l'entreprise, la sortie reste ouverte en permanence. Même contrainte par l'état du marché du travail, elle demeure un horizon disponible, et le salarié le sait. L'autorité y est donc structurellement précaire : elle doit être reconquise, non pas une fois mais continûment. La négociation n'y est pas un choix de style, un tempérament conciliant ou une concession à l'époque — c'est la conséquence mécanique d'un rapport où l'autre peut se retirer. Le manager qui refuse de négocier ne devient pas plus ferme : il devient contournable.

En opération, la sortie est fermée — juridiquement par le statut, matériellement par la situation, moralement par le groupe. La conséquence est décisive et rarement tirée : la

cohésion ne peut pas être produite au moment de l'action ; elle doit être constituée avant. C'est ce qui justifie un investissement en préparation sans équivalent dans le monde civil, et un rapport au temps radicalement différent — l'institution militaire alterne de longues périodes d'entraînement et de brèves séquences d'engagement, quand l'entreprise doit produire et se former simultanément. Ce ratio entre temps d'entraînement et temps d'emploi est probablement l'écart le moins réductible entre les deux mondes.

Les travaux classiques sur la cohésion (Shils et Janowitz, 1948) soutenaient que le combattant tient d'abord pour le petit groupe qui l'entoure, davantage que pour la cause. La thèse a été discutée — Bartov (1991) a montré, sur le même terrain, que l'endoctrinement et la contrainte disciplinaire avaient joué un rôle que la thèse du groupe primaire minorait. Elle conserve néanmoins une portée robuste : lorsqu'on ne peut pas partir, ce qui fait tenir est de proximité, non d'adhésion.

Une lecture par le modèle multiplicatif. Si l'on écrit la performance comme le produit (Compétence × Motivation) × Conditions, l'institution militaire se caractérise par un investissement massif sur le terme « Conditions » : doctrine partagée, matériel, procédures éprouvées, drills, cohésion du groupe. Elle le fait parce qu'elle sait que le rendement de l'ensemble est plafonné par le terme le plus faible, et que ce terme-là ne se rattrape pas dans l'urgence. L'entreprise, elle, travaille très souvent sur la seule Motivation — le terme le moins coûteux à solliciter et, dans bien des cas, le moins limitant.

Le salarié peut partir lundi, le soldat non

Trois conséquences pratiques d'un seul et même fait

LE FAIT	La sortie reste ouverte en permanence : le salarié peut démissionner, et chacun le sait. En opération, elle est fermée.	
	ENTREPRISE	MILIEU MILITAIRE
La légitimité	L'autorité doit être reconquise chaque jour. Qui refuse de négocier ne devient pas plus ferme : il devient contournable.	Elle est posée avant l'action par le statut, puis éprouvée par des mois d'entraînement mené en commun.
La cohésion	Elle se construit pendant qu'on produit, par fragments, et se défait à chaque départ.	Elle ne peut pas naître au moment de l'action. Elle est constituée avant : c'est à cela que sert le temps de paix.
L'exemplarité	Le dirigeant ne partage pas le risque qu'il fait porter. Elle rend la règle crédible — sans elle, ce n'est qu'un rapport de force.	Le chef partage la condition qu'il impose. Elle est la contrepartie d'un droit rare : celui d'exposer autrui au danger.

**Quand on peut partir, l'autorité se mérite chaque jour.
Quand on ne peut pas, elle se construit avant.**

Figure 1 — Ce que change la possibilité de partir.

3. Cinq axes où la ressemblance cesse

La négociation : avant l'action ou pendant

Dans l'entreprise, l'accord précède ordinairement l'exécution : on discute l'objectif, les moyens, le calendrier, et l'adhésion obtenue constitue une part du résultat. Dans le milieu militaire, l'exécution précède le débat — mais le débat existe, déplacé aux deux extrémités de l'action. En amont, la préparation organise la contradiction, l'examen des hypothèses adverses, l'expression des objections techniques ; en aval, le retour d'expérience la reprend. Il existe même, dans l'ordre reçu, la possibilité formalisée de rendre compte d'une impossibilité. Ce n'est donc pas l'absence de discussion qui distingue les deux mondes, c'est le moment où elle est légitime.

Les valeurs : affichées ou sanctionnées

Les deux organisations produisent des chartes. Elles n'ont pas le même statut. Dans l'institution militaire, les valeurs sont adossées à un régime juridique et disciplinaire : elles se traduisent en obligations opposables et en sanctions effectives. Dans l'entreprise, elles sont le plus souvent déclaratives, sans conséquence pour celui qui les enfreint dès lors qu'il produit du résultat. Or un système de valeurs qui n'emporte aucune conséquence n'est pas un système de valeurs faible : c'est un discours, et les équipes le lisent comme tel. La dégradation ne vient pas de l'absence de valeurs affichées, elle vient de l'écart observable entre l'affichage et ce qui est réellement récompensé.

Délégation et contrôle : le cadre commun comme condition

Une précision de vocabulaire s'impose, car la confusion est fréquente et elle explique une bonne part des transpositions ratées. La direction par objectifs fixe un résultat à atteindre, le plus souvent chiffré, négocié en amont et contrôlé par l'écart constaté ; elle est verticale, individuelle, et sert d'abord l'évaluation. Le commandement par intention énonce autre chose : le but poursuivi, l'effet recherché, l'intention du niveau supérieur, puis les limites — délais, moyens, règles d'engagement. Il autorise le subordonné à s'écarter de la lettre de l'ordre pour en servir l'esprit lorsque la situation a changé, là où un objectif chiffré devenu absurde reste opposable. Il permet surtout à deux unités de rester compatibles sans se concerter, ce qu'aucun objectif individuel ne produit.

Le principe — le chef fixe l'effet à obtenir, le subordonné choisit le procédé — est régulièrement redécouvert par le monde de l'entreprise sous les noms d'empowerment, de subsidiarité ou d'objectifs de résultat, et la version popularisée par Marquet (2012) à partir de son commandement d'un sous-marin en est l'illustration la plus citée. La transposition échoue lorsqu'on retient la délégation et qu'on oublie sa condition de possibilité : un référentiel partagé, appris ensemble, suffisamment intériorisé pour que deux subordonnés placés devant la même situation réagissent de façon compatible sans avoir à se concerter. Ce référentiel, l'institution militaire y consacre l'essentiel de son temps de paix. Déléguer sans l'avoir construit n'est pas de l'autonomie : c'est de l'abandon, et le contrôle réapparaît ensuite sous forme de reporting, avec le ressentiment en supplément.

La décision : réversible ou non

L'entreprise décide dans un régime majoritairement réversible. L'erreur y coûte de l'argent, du temps, des positions de marché ; elle se corrige par itérations, et la culture du test rapide en tire un avantage réel. Le milieu militaire décide fréquemment dans l'irréversible, en temps contraint et sur information dégradée, ce qui explique la

formalisation poussée des méthodes de raisonnement tactique, l'exigence d'anticipation systématique des cas non nominaux et la redondance des niveaux de décision. L'entreprise peut emprunter la méthode — expliciter l'effet recherché, énoncer les hypothèses, préparer les branches d'alternative, désigner qui décide en l'absence de qui — sans emprunter le tempo. C'est un transfert peu spectaculaire et probablement le plus rentable.

Le rapport aux personnes : obligation contractuelle ou obligation de non-abandon

Il serait faux de dire que le milieu militaire est « plus humain ». Il est autrement obligé. Le chef y répond de l'intégrité physique de ses subordonnés dans des conditions où il les expose délibérément, et l'institution assume en contrepartie un ensemble d'obligations — protection, prise en charge des blessés, attention aux familles, refus de laisser quiconque en arrière — dont Shay (1994) a montré que leur défaillance produit des dommages moraux durables, indépendants du danger lui-même. Dans l'entreprise, l'obligation est contractuelle et bornée. Ce n'est ni un défaut ni une supériorité : c'est un autre contrat. Les emprunts symboliques d'un monde à l'autre deviennent problématiques dès qu'ils portent sur les obligations du salarié sans porter sur celles de l'employeur. L'emprunt est unilatéral : il retient l'exigence, il laisse la contrepartie.

4. L'exemplarité : le même mot, deux fonctions

Exemplarité, humilité, désintéressement figurent dans les deux répertoires, et c'est précisément ce qui rend la comparaison trompeuse : ces mots n'y remplissent pas la même fonction.

Dans le milieu militaire, la maxime « je ne demande pas ce que je ne fais pas » n'est pas d'abord une vertu morale ; c'est la contrepartie d'un droit exorbitant, celui d'exposer autrui à un risque vital. Le chef partage la condition qu'il impose, et ce partage fonde la légitimité de l'ordre. Le désintéressement s'y trouve renforcé par un fait structurel : le succès y est collectif et rarement attribuable individuellement.

Dans l'entreprise, le dirigeant ne partage pas le risque qu'il fait porter — l'échec du projet ne l'atteint pas comme il atteint l'équipe qui l'a porté. L'exemplarité y a donc une autre fonction : elle produit la crédibilité de la norme. Une règle qui ne s'applique pas à celui qui l'énonce n'est pas lue comme une règle mais comme un rapport de force, et elle est traitée comme tel. Quant au désintéressement, le demander tout en individualisant la mesure de la performance et la rémunération constitue une injonction contradictoire dont les équipes perçoivent parfaitement la structure.

La leçon est méthodologique : importer une vertu sans importer le dispositif qui la rendait fonctionnelle produit du discours moral, c'est-à-dire, en pratique, du cynisme.

5. Ce que l'entreprise peut réellement importer

Trois pratiques sont transférables. Chacune l'est à une condition qui, si elle n'est pas tenue, retourne l'outil contre son objet.

- 1. Le retour d'expérience, dissocié de la sanction.** La revue d'action (After Action Review, formalisée par l'US Army, TC 25-20, 1993) tient en quatre questions :

ce qui était prévu, ce qui s'est passé, pourquoi l'écart, ce que l'on conserve et ce que l'on change. Condition : elle doit être strictement séparée de l'évaluation des personnes. Dès qu'un compte rendu peut fonder une décision de carrière, l'information se tarit et la séance devient une recherche de responsable.

2. L'entraînement sur situations plutôt que la formation sur attributs.

L'institution militaire n'entraîne pas au « leadership » : elle entraîne à des scénarios, répétés jusqu'à ce que la réponse devienne disponible sous contrainte. Transposé, cela signifie construire un référentiel de huit à douze situations critiques par métier, décrites en comportements observables, plutôt qu'une liste d'adjectifs. C'est le transfert le plus solide et le moins pratiqué.

3. Le commandement par intention.

Énoncer l'effet recherché et les limites, laisser le procédé. Condition : le cadre de référence commun doit exister et avoir été travaillé collectivement. Sans lui, la formule produit de l'incertitude, puis du contrôle tatillon en réaction.

Une pratique, à l'inverse, ne se transfère pas : le vocabulaire. Parler de guerre, de front, de troupes ou de combat dans une entreprise emprunte l'exigence sans emprunter les contreparties. La métaphore autorise la demande d'engagement total tout en laissant intactes les obligations réduites de l'employeur. Elle est asymétrique, et cette asymétrie finit toujours par se voir.

6. Objections et limites

« **L'armée** » **n'existe pas comme objet homogène.** Un équipage de sous-marin, un détachement de forces spéciales, un régiment en garnison et un état-major interarmées ne se commandent pas de la même manière. La variance interne à l'institution militaire est probablement supérieure à l'écart moyen entre les deux mondes. Comparer « l'armée » et « l'entreprise », c'est comparer deux abstractions, et toute conclusion générale doit être reçue avec cette réserve.

La littérature du transfert est faiblement contrôlée. Elle est majoritairement produite par d'anciens officiers reconvertis dans le conseil ou la direction d'entreprise. Le récit y est rétrospectif, le biais de sélection éventuel — on n'entend pas ceux dont la transposition a échoué — et les études contrôlées sur la transférabilité effective des compétences de commandement restent rares. Le succès individuel d'un dirigeant issu du militaire ne démontre pas la validité du modèle. Sans être un dirigeant, je me rapproche en partie de ce profil par mon expérience managériale dans les deux univers, et l'objection me concerne autant que les autres. C'est précisément pourquoi il m'a semblé nécessaire d'aborder le sujet par ce qui sépare les deux mondes plutôt que par ce qui les rapproche.

Le transfert inverse est tout aussi contesté. L'importation dans les armées des instruments de la gestion — indicateurs, contrôle de gestion, logique d'efficience — fait l'objet d'une critique interne nourrie, dont l'argument central mérite d'être entendu par les entreprises elles-mêmes : l'optimisation des ressources dégrade la capacité à absorber l'imprévu. La redondance qu'un gestionnaire lit comme un gaspillage est, dans un environnement incertain, une condition de robustesse.

Les deux mondes convergent peut-être, mais dans l'autre sens. Janowitz (1960) observait déjà que l'officier professionnel gère plus qu'il ne commande, et qu'il obtient l'obéissance par la persuasion davantage que par la domination. Moskos (1977) a prolongé le constat : l'institution militaire dérive vers un modèle « occupationnel » — contractuel, indexé sur le marché du travail, attentif aux attentes des familles — qui érode précisément la spécificité sur laquelle repose la comparaison. Si convergence il y a, elle n'est pas celle que suppose la littérature du transfert.

Le voisin le plus instructif n'est peut-être pas l'armée. Les organisations à haute fiabilité étudiées par Weick et Sutcliffe (2007) — aviation, nucléaire, chimie, blocs opératoires, plateformes offshore — affrontent la même structure de problème que le milieu militaire : risque irréversible, information dégradée, forte interdépendance, obligation de décider vite. Mais elles le font sans l'exception statutaire, avec des salariés qui peuvent démissionner. Pour une entreprise qui cherche à apprendre à gérer l'irréversible, ce sont des modèles plus proches, mieux documentés et directement transposables.

Conclusion

La comparaison est féconde, mais pas comme modèle à copier : comme révélateur. Elle met au jour ce que l'entreprise demande sans le donner — de l'engagement sans protection, de l'exemplarité sans partage du risque, de la délégation sans cadre commun, du désintéressement avec une mesure individuelle de la performance. Chacune de ces asymétries produit le même effet : elle transforme une exigence légitime en injonction non tenable, et la déloyauté qu'elle finit par susciter est un effet de structure, non un défaut de caractère.

Quand on peut partir, l'autorité se mérite chaque jour ; quand on ne peut pas, elle se construit avant. La question à poser au dirigeant qui admire le commandement militaire n'est donc pas « quel est leur style ? », mais « que leur institution donne-t-elle en échange de ce qu'elle demande ? ». C'est une question de management ordinaire, et elle n'a rien de martial.

Cette contribution s'appuie sur un parcours professionnel qui m'a permis de côtoyer ces deux mondes, longtemps étrangers l'un à l'autre mais qui depuis quelques années tentent de s'enrichir mutuellement. Ma conclusion personnelle serait d'éviter les simplifications hâtives, les transpositions hasardeuses, mais de retenir dans l'un et l'autre monde ce qui permet à l'humain de se développer en alignant en permanence ses pratiques sur ses valeurs.

Références

- Bartov, O. (1991). *Hitler's Army: Soldiers, Nazis, and War in the Third Reich*. Oxford University Press.
- Hersey, P. et Blanchard, K. H. (1969). « Life cycle theory of leadership ». *Training and Development Journal*, 23(5).
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty*. Harvard University Press. (Trad. fr. : *Défection et prise de parole*, Fayard, 1995.)
- Janowitz, M. (1960). *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. Free Press.
- Marquet, L. D. (2012). *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders*. Portfolio/Penguin.

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Moskos, C. C. (1977). « From Institution to Occupation: Trends in Military Organization ». *Armed Forces & Society*, 4(1).
- Shay, J. (1994). *Achilles in Vietnam: Combat Trauma and the Undoing of Character*. Atheneum.
- Shils, E. A. et Janowitz, M. (1948). « Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II ». *Public Opinion Quarterly*, 12(2).
- U.S. Army (1993). TC 25-20, *A Leader's Guide to After-Action Reviews*.
- Weick, K. E. et Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, 2e éd. Jossey-Bass.

Document préparé avec l'assistance d'une IA (recherche et rédaction), puis révisé et validé par François Labbas, qui en assume la responsabilité éditoriale. Chiffres et références à vérifier à leur source.