



Spécificité du leadership militaire belge

GUY BUCHSENSCHMIDT

Le lieutenant général Guy Buchsensmidt est issu de l'arme blindée. La plus grande partie de sa carrière a été tournée vers la formation, l'entraînement et les opérations. Il a notamment commandé le 1^{er} régiment de lanciers, la 7^e brigade et le Corps de réaction rapide européen (Eurocorps). Il assume actuellement la fonction de sous-chef d'état-major Stratégie auprès de l'état-major général de la Défense.

Kan binnen de Belgische strijdkrachten een specifieke vorm van leiderschap worden ontwaard? Is het aangewezen om hierover een even specifiek “concept” op te stellen? Beide vragen worden door de auteur positief beantwoord. Aan de hand van verschillende ontwikkelingen, die zowel structureel als incidenteel zijn, wordt in dit artikel onomwonden de nadruk gelegd op de troeven en minpunten van een veelzijdig Belgisch leiderschap, dat veeleer intuïtief dan doctrinair is. De auteur komt tot de conclusie dat, in een 21^{ste} eeuw, gekenmerkt door aangrijpende omwentelingen inzake veiligheid en maatschappelijke structuren, wij nu staan voor een militaire gemeenschap waarin, meer dan ooit, eenieder wil worden gehoord, wenst te beschikken de nodige ruimte om initiatieven te kunnen ontwikkelen, maar daarom geen negatieve bijklank kleeft aan het werkwoord “commanderen”.

REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Le présent article se limite strictement au leadership exercé au sein de nos forces armées, à l'exclusion du volet purement politique.

Il n'est pas inutile de rappeler, en guise de précision sémantique, que « commandement » et « leadership » sont des notions différentes, bien qu'étroitement liées.



Le commandement est en effet une notion inclusive, qui suppose la maîtrise de la fonction « leadership » et de la fonction « gestion » (management).

INTRODUCTION

Dans la littérature anglo-saxonne, la distinction entre leadership et management est généralement claire et dépourvue de toute ambiguïté. Le leadership est la plupart du temps défini comme cette aptitude à développer une vision, un « but », et à y faire adhérer une équipe. Il s'agit dans le cas présent de définir la mission de l'organisation (« *to do the right things* »), sa raison d'être et ses valeurs. Très souvent, une entreprise traduit ces notions dans un document de référence : la « déclaration de mission » (*mission statement*).

Le management (« *to do things right* ») vient en appui de cette mission, et se résume, pour ainsi dire, à mettre en œuvre différentes ressources, à les articuler de manière efficace et efficiente, par le biais de processus et de procédures. Il s'agit donc ici de définir le chemin – parsemé d'objectifs intermédiaires, eux-mêmes déclinés en « tâches » – qui permet d'atteindre le but fixé par le leader, le tout étant idéalement encadré par différentes techniques d'évaluation de performance.

En simplifiant à l'extrême, on pourrait dire que le leadership est avant tout un art, où le relationnel tient une place de premier choix. Le management est, en revanche, plutôt une science, certes très imparfaite, faisant avant tout appel à des techniques de divers ordres.

Dans la littérature francophone, par contre, les notions de leadership et de gestion sont trop souvent amalgamées, conduisant au final à une confusion des genres et à une dilution des responsabilités. Je n'en veux pour preuve que la propension de certains cadres, tant militaires que civils, à évoquer le top management, là où l'on fait allusion, en définitive, au sommet d'une hiérarchie.

Au vu de ce qui précède, il m'a semblé intéressant de porter un regard critique sur la façon dont leadership et management sont intégrés dans nos forces armées, à quel niveau et dans quelle proportion. Cette introspection m'a tout naturellement amené à me pencher sur la spécificité du leadership au sein du monde militaire belge. Notre leadership est-il spécifique ? Le cas échéant, quelles en sont les forces et les faiblesses ? Dans quelle mesure pouvons-nous nous appuyer sur ces forces, tout en mitigeant ces faiblesses ?

À n'en pas douter, le leadership militaire belge est spécifique. Quelles en sont les raisons, quelles en sont les manifestations ?

L'EXCEPTION BELGE

Dans la plupart des armées étrangères, les principes de leadership sont balisés par des documents de référence remarquables. C'est le cas des États-Unis, dont le FM 6-22, intitulé *Army leadership – Competent, confident and agile*, ne compte pas moins de 216 pages ! L'*US Air Force* n'est pas en reste avec *Leadership and Force development* (86 pages). Une autre publication intéressante, française cette fois, s'intitule "L'exercice du commandement dans l'Armée de Terre". Un dernier exemple : *The Royal Australian Navy leadership ethic* (122 pages). La plupart des ouvrages étrangers traitant du leadership militaire sont très élaborés et souvent agrémentés d'exemples historiques, ce qui les rend agréables à la lecture et abordables par un large éventail de lecteurs.

Chez nous, rien de tel. Il y a de cela quelques années, j'ai eu l'honneur d'enseigner le leadership aux élèves de l'École royale militaire (ERM), en qualité de chargé de cours à titre temporaire. Avec la bénédiction du lieutenant général Jockin, alors vice-chef de la Défense, et du professeur Leysen, titulaire de la chaire de Leadership et de Management de l'ERM, je suis parti... d'une feuille blanche. J'avais toute latitude pour dresser les contours de ma matière et lui donner l'orientation correspondant à ma personnalité et à mon expérience professionnelle. C'est en vain que j'ai cherché à m'appuyer sur un concept ou une quelconque doctrine, car, au sein de nos forces armées, aucun document officiel, aucun « règlement », aucun manuel n'abordait sérieusement le sujet. Certes, il existe bien quelques syllabus, souvent rédigés à l'initiative d'un individu isolé ou d'une équipe restreinte.

On pourrait légitimement se poser la question de savoir comment, en l'absence d'une bible de référence, nos militaires forgent leur leadership. Très simplement, par voie de *benchmarking*, nos instructeurs et formateurs s'inspirant de concepts et doctrines puisés chez nos voisins, et les mettant à portée de notre « population » moyennant quelques aménagements de forme et de fond. Le résultat final est plutôt positif, c'est en tout cas ce qui ressort des entretiens que j'ai eus avec de nombreux officiers et sous-officiers, qui maîtrisent manifestement les principes et règles leur permettant de commander de la façon idoine. Bien sûr, il existe des exceptions, principalement dans le chef de militaires qui n'ont pas nécessairement eu la chance de bénéficier d'une formation continuée tout

au long de leur carrière, ou dont le parcours de carrière, trop belgo-centrique, n'a pas favorisé l'ouverture d'esprit que procure le choc d'autres cultures.

94

Autre source d'inspiration pour nos jeunes cadres : l'exemple des aînés. Lorsqu'à l'issue de ma formation académique, j'ai posé mon *travel bag* au 3^e régiment de lanciers, mon premier commandant d'escadron était un capitaine appelé plus tard à commander l'Eurocorps, puis à assumer les responsabilités de Chef de la Défense. Trente-cinq ans plus tard, lorsque je suis confronté à quelque problème en apparence insoluble, il m'arrive de me demander : « Qu'aurait-il fait à ma place... ? »

Paradoxe intéressant : l'absence d'un manuel de référence consacré au leadership au sein de nos forces armées est un facteur de créativité, parfois débridée, avec pour conséquence qu'à tous les niveaux, nous observons autant de styles de commandement que de chefs. À l'avenir, cette créativité sera néanmoins « encadrée » par un concept auquel travaille un groupe de travail ad hoc, ce dont on ne peut que se réjouir.

L'ARMÉE BELGE, CETTE GRANDE FAMILLE

Lorsque j'ai embrassé la carrière militaire en 1975 (l'ère des *flintstones*), nous comptions encore près de cent mille hommes et femmes, certes avec l'apport de nos miliciens. Nous en sommes maintenant à trente-deux mille et 2030 verra vraisemblablement nos effectifs tomber à vingt-cinq mille, dans le meilleur des cas. C'est dire si notre structure a fondu. Dans le même temps, nous sommes passés d'un paradigme de guerre froide à un environnement particulièrement dangereux et instable, exigeant de notre part la participation à des engagements extérieurs toujours plus gourmands en ressources et en savoir-faire.

Plus que jamais, la réduction de nos effectifs et le grand brassage interforces et interarmes de nos opérations extérieures ont contribué, qu'on le veuille ou non, au caractère « familial » de nos forces armées. Il s'ensuit que les rapports entre les différentes couches de la société militaire en ont été passablement bousculés. À plusieurs reprises, j'ai évolué dans des états-majors français. Avec un certain amusement, j'ai constaté qu'il n'est pas rare d'entendre deux colonels se vouvoyer, au prétexte que l'un dispose d'un droit d'aînesse sur l'autre. Chez nous, une telle situation est simplement inimaginable (à moins que deux collègues n'entretiennent des rapports inamicaux...) Au sein de nos états-majors et, dans une moindre mesure, de nos unités, les rapports sont nettement moins



formels qu'il y a de cela quarante ans, à une époque où une certaine tradition britannique régissait les rapports entre militaires, où l'on nous affublait de cette tenue surréaliste qu'était le battle dress et où nous passions des soirées entières à « vercoter » un ceinturon et à astiquer nos *combat shoes*. Cette atténuation de la distance entre le chef et ses subordonnés a, sans aucun doute, ses bons côtés : le fond l'emporte sur la forme, les relations de travail sont plus détendues et, globalement, nous y gagnons en job satisfaction. La petite taille de notre structure facilite indubitablement les contacts humains. Au sein du département Stratégie, je connais tous mes officiers par leur prénom, dès lors qu'au cours de ma carrière, nous nous sommes croisés à de nombreuses reprises. Tout ceci contribue à une plus grande proximité et permet l'exercice d'un leadership décontracté.

Ce rapprochement comporte néanmoins des risques de dérapage, dans le cas où le leadership se traduit par un style « copain-copain ». Certains de nos jeunes cadres, aux prises avec des subalternes aguerris, en ont fait les frais. Il y a de cela une vingtaine d'années, le concept de « leadership participatif » a vu le jour, avec pour but d'atténuer certaines rugosités dans les rapports entre chefs et subordonnés, et de permettre, à tout un chacun, de « participer à la prise de décision ». L'idée était louable, mais son application intégrale ne correspondait pas à une entreprise dont l'unité de commandement et la discipline intellectuelle sont les mamelles.



Depuis de nombreuses années, la disparition ou, à tout le moins, l'assouplissement de certaines barrières se solde par une érosion de la formalisation des rapports entre militaires. Au sein de nos forces armées, les signes extérieurs de respect sont bien moins stricts que par le passé et c'est regrettable. Quatre années passées au sein de l'Eurocorps, au contact de militaires allemands, français, espagnols et polonais notamment, m'ont convaincu que nous faisons fausse route et que le retour « à la norme » était plus que souhaitable. Question de leadership...

Dans l'ensemble, heureusement, nos cadres sont rompus au principe d'un leadership « situationnel ». Dans les faits, on ne commande pas un OMLT (*operational mentoring & liaison team*), une escadrille de chasse ou un navire comme l'on commanderait un dépôt logistique ou une unité administrative. Et c'est bien ainsi. De même, on ne commande pas un bataillon médian de la même manière, selon que l'on évolue en milieu opérationnel ou au quartier. Certains paramètres conditionnent le style de leadership et je pense qu'au quotidien, ce facteur est correctement appréhendé par nos chefs, à tous les échelons. Parmi ces paramètres, citons encore la contrainte des délais, l'environnement, le degré d'insécurité ou d'incertitude, les contraintes en termes de ressources et de moyens, etc.

LES ACTEURS DU LEADERSHIP



« Un chef, une mission, des moyens »... Un chef ? À voir. Dans la pratique quotidienne du commandement, le leader belge d'un certain niveau est tout sauf seul, même si, au final, il porte la responsabilité ultime. Bon gré mal gré, il est entouré d'une myriade de conseillers, parfois autoproclamés, dont les influences individuelles doivent être clairement encadrées et délimitées, sous peine de produire un brouillard épais. Prenons l'exemple du commandant d'un bataillon médian et citons, de façon non exhaustive, les acteurs qui, de près ou de loin, exercent une influence sur son autorité : le commandant en second et les officiers de son état-major, ses commandants d'unité, l'adjutant de corps (RSM), le caporal de corps, le conseiller en communication, les aumôniers des différents cultes et le conseiller moral, la chaîne médicale, la chaîne de conseillers en opérationnalité mentale, les « personnes de confiance », les « médiateurs locaux », le service social, les organisations syndicales, le comité de concertation de base (CCB), le conseiller en prévention, etc. Qui dit mieux ? La coexistence de ces acteurs d'influence provoque parfois, en situation de crise certainement, des frictions et des pertes de régime. Il appartient dès lors au chef de canaliser les énergies et, en bon leader, de leur rappeler la finalité de l'entreprise et l'*end state* qu'il faut impérativement réaliser. Car « les conseillers ne sont pas les payeurs »...



LA CULTURE D'ENTREPRISE ET SES LIMITES

En milieu multinational, nos militaires sont très appréciés pour leur faculté d'adaptation, leur professionnalisme, leurs connaissances linguistiques, un sens inédit du consensus et, finalement, cette faculté typiquement belge de travailler sérieusement sans se prendre au sérieux. C'est notre label national, notre culture d'entreprise. Lorsque l'on décortique nos forces armées sous cet angle, on s'aperçoit qu'elles recèlent, en interne, autant de particularités qu'il y a de composantes, de filières de métiers et d'unités. Je n'en veux pour preuve que la défunte « arme blindée ». J'ai commandé un escadron de chars Léopard au sein du 3^e régiment de lanciers. Plus tard, j'ai commandé le 1^{er} régiment de lanciers. Deux unités identiques quant à l'organisation et aux matériels et, cependant, deux mentalités tout à fait différentes. Cela tenait en partie à leur histoire, mais aussi, vraisemblablement, aux chefs de corps qui, tout au long de l'existence de ces régiments, ont contribué à leur insuffler des valeurs communes (la vitesse d'exécution, la souplesse des plans tactiques, le mépris des flancs et le panache), mais aussi à une identité qui, au fil du temps, s'est gravée dans l'airain. Le même constat vaut pour les unités de la force aérienne : même s'ils partagent des valeurs semblables, les pilotes cultivent des traditions et des us et coutumes très différents, selon qu'ils taquinent le joystick d'un chasseur F-16 ou qu'ils exercent leur musculature sur les pesantes commandes d'un C-130. Bien sûr, de telles différences existent dans d'autres forces armées, mais, dans le cas de la Belgique, elles sont particulièrement marquées et conditionnent

bien évidemment la façon dont le leader conduit son unité. Lorsque l'on naît aux Ardennais et que l'on se voit confier le commandement du 1^{er} / 3^e régiment de lanciers, nul doute qu'il faut tenir compte du contexte culturel, gommer ses racines et s'efforcer de se couler dans le moule...



Poussé à l'extrême, le syndrome de la culture d'entreprise peut se révéler contre-productif, au-delà, parfois, de l'armée d'active. Il suffit de voir la myriade d'associations d'anciens qui gravitent autour de nos unités et qui, hormis quelques exceptions, sont bien incapables de se fédérer et finiront par disparaître, faute de combattants.

« DÉBROUILLEZ-VOUS, MON VIEUX... »

Nos jeunes cadres ont parfois le sentiment que les restructurations qui frappent nos forces armées sont un processus somme toute récent. Rien n'est plus faux. À l'aube de ma carrière, on évoquait déjà la dissolution du 1^{er} corps d'armée, et tant la force aérienne que la Marine allaient devoir se plier à des coupes budgétaires et repenser leur niveau d'ambition. Cette dynamique de réduction de portage (bel oxymore...) n'a fait qu'accélérer. Depuis des décennies, « faire plus avec moins » est devenu la bible, le credo auquel on adhère au nom d'une sacro-sainte discipline intellectuelle, le petit doigt sur la couture du pantalon. De facto, à tous les échelons, le chef militaire belge a développé un sens inné

de la débrouillardise, de la mutualisation des moyens et d'une recherche d'efficacité défiant toutes les lois de la logique. La fonction de « commandement » ne s'en est pas trouvée simplifiée, bien au contraire. Car si le chef est astreint à un devoir sacré de discipline intellectuelle, il se doit également de convaincre. C'est là un des défis les plus exigeants du leadership « à la belge » : convaincre son personnel, quels que soient les circonstances et les moyens disponibles, que la mission doit être remplie. Faire tourner des assiettes à l'extrémité d'une tige de bambou, tel est le quotidien de nos cadres et, sans nul doute, ils sont champions du monde... Le bon côté de cette disette (budgétaire) et de la pénurie des moyens et des ressources qui en découle, c'est qu'il faut traquer les compétences et les valoriser, à tous les niveaux. Et pour ce faire, il faut communiquer, en se remémorant qu'une communication bien conçue est faite de 90 % d'écoute. Gérer les compétences, communiquer, deux clés du leadership...

WALLON-FLAMAND : QUELLE DIFFÉRENCE ?

Le bilinguisme, un sujet tabou ? Un sujet sensible, certainement, si l'on en croit l'intérêt que le monde politique lui a porté il y a de cela quelques années, à l'occasion de la polémique autour de l'équilibre linguistique des généraux. Sensible également au regard de l'histoire dès lors que dans un lointain passé, la plupart des officiers étaient francophones, ce qui n'a pas manqué d'amener, au plus fort de la Première Guerre mondiale, des situations regrettables.

Dans quelle mesure, me demanderez-vous, le bilinguisme à la belge peut-il être lié à la question du commandement en général, et du leadership en particulier ? Très simplement : on pourrait croire qu'en règle générale, le bilinguisme est un frein à l'exercice du commandement, générant des tensions et n'amenant que désordre et confusion. S'il est vrai qu'aux très petits échelons, la dualité français-néerlandais est parfois source d'incompréhension, voire de conflits, force est de constater qu'en général, l'exercice du commandement s'accommode très bien d'une parité linguistique. Les opérations extérieures n'ont fait que renforcer les aspects positifs de cette dualité, la plupart des détachements et contingents étant composés de militaires et civils appartenant aux deux régimes linguistiques. En outre, l'utilisation de plus en plus répandue de l'anglais comme langue de travail, tant en exercice qu'en opération, permet de gommer nos différences linguistiques.

Quelques exemples de « *success story* » nous permettent de penser que cette spécificité belge génère plus d'avantages que d'inconvénients, avec en prime des

cas de figure tout à fait inédits : en 2016, le commandant militaire de la place de Leopoldsburg n'est-il pas un francophone ?

LEADERSHIP AU FÉMININ



L'armée belge compte un peu plus de 7 % de femmes, pourcentage relativement faible comparé à nos collègues français (plus de 15 % en 2014). D'un pays à l'autre, l'intégration des femmes dans les forces armées est plus ou moins réussie. Dans certains pays, les USA notamment, il n'est pas rare de voir une femme investie de responsabilités de haut niveau et logiquement revêtue du grade ad hoc. En Belgique, le constat n'est pas brillant et je me garde bien de blâmer nos militaires féminins ! Et pourtant, certaines d'entre elles ont prouvé leur capacité à commander, dans des milieux souvent réservés aux hommes : la maintenance du 15^e wing de transport, un peloton de reconnaissance, un bataillon de génie, un bataillon logistique, la composante Médicale, la direction générale Communication, etc. Mais jusqu'à présent – et ce n'est pas près d'évoluer – jamais une femme n'a commandé un bataillon de troupes de manœuvre, une brigade ou un wing. À l'heure où paraît cet article, seules trois femmes ont accédé au généralat (en ce inclus la conseillère laïque en chef). Ce constat est-il propre à notre pays ? Pas vraiment : en 2012, l'armée américaine comptait dans ses rangs deux généraux féminins à quatre étoiles. Mais les chiffres sont trompeurs car, dans l'absolu, les USA comptaient à la même époque un total



de trente-huit généraux à quatre étoiles... Autre exemple : en quatre ans de présence à l'Eurocorps (neuf cents hommes et femmes), jamais je n'ai vu une femme dépasser le grade de major. La seule femme à diriger une « branche » – le service de traduction de l'Eurocorps en l'occurrence – était... une civile. En définitive, le faible poids de nos collègues féminins dans la structure des forces armées est indiscutable, mais il ne fait que refléter la tendance qui prédomine chez la plupart de nos voisins.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans un contexte sécuritaire de plus en plus mouvant et de plus en plus contraignant, nos chefs militaires ont montré qu'en toutes circonstances, ils étaient capables d'exercer leur commandement au travers d'une combinaison équilibrée des fonctions de leadership et management. En ce, nous n'avons rien à envier à nos alliés, loin de là. Indubitablement, le leadership « à la belge » comporte sa part de spécificité, ses forces et ses faiblesses, ce que nous avons tenté de démontrer. Un concept de leadership est en cours d'élaboration, qui permettra de formaliser des pratiques certes performantes, mais jusqu'ici très intuitives. J'ai bon espoir qu'il soit inclusif et tienne compte de cette spécificité. À n'en pas douter, il s'appuiera sur « les valeurs de la Défense ». Il mettra en avant des valeurs universelles, mais tiendra également compte de facteurs clés, notamment le caractère unique de la société belge, les différentes cultures d'entreprise, l'environnement, le genre, les évolutions sociétales et technologiques, pour ne citer que ceux-là. J'ose espérer qu'il prônera un retour à une discipline formelle plus stricte, label de qualité de toute institution militaire, tout en laissant à l'innovation et la créativité toute la place qu'elles méritent.

Le XXI^e siècle sera pour les forces armées celui de tous les dangers. Il exigera de notre part non seulement ouverture d'esprit et intelligence émotionnelle, mais également rigueur, sinon intransigeance. Plus que jamais, un solide concept de leadership s'impose au sein de nos forces armées, qui permettra à nos jeunes cadres de disposer d'une référence officielle, tout en laissant à chacun la part d'initiative et de liberté d'action indispensable à l'exercice du commandement. Le succès de nos missions est à ce prix.

Reageren? Réagir?: **BMT-RMB@mil.be**



Mots clés : *leadership*, management, commandement