



# La Lettre de MINERVE

La lettre trimestrielle de Minerve est éditée par l'Association de l'Enseignement Militaire Supérieur, Scientifique et Académique

**Bonnes vacances**



**Lettre n° 18 - Juin 2013**

## Éditorial

*Du Général de corps d'armée Jean-Tristan VERNA, président de MINERVE*

Cette fin de premier semestre 2013 est marquée, pour la communauté de défense, par la parution d'un nouveau livre blanc.

Ce document comporte un volet consacré aux «*hommes et femmes de la Défense*», qu'il est intéressant d'analyser pour anticiper les évolutions auxquelles seront confrontés nos officiers, leurs employeurs et leurs gestionnaires.

Les lignes tracées par le livre blanc restent dans les tendances constatées depuis quelques années: décroissance des effectifs des armées professionnalisées, volonté de piloter les dépenses de personnel au travers notamment du dépyramidage des effectifs militaires, apparition de nouveaux besoins opérationnels qui nécessiteront de constituer de nouvelles compétences ou d'utiliser différemment certaines existantes, tentatives renouvelées de réduction de l'empreinte administrative et des soutiens, avec également la poursuite du débat sur la civilianisation de ces fonctions.

L'énoncé d'un recours plus important à des recrutements contractuels, l'hypothèse de dispositions statutaires nouvelles liées à la reconversion, l'annonce d'une gouvernance rénovée permettant de mieux piloter le triptyque «organisation, effectifs, masse salariale» ouvrent par ailleurs la voie à une répartition des rôles qui verrait la direction des RH du ministère prendre le pas sur les états-majors.

Enfin, sur le sujet de la formation des militaires, ce sont les thèmes de la maîtrise des coûts, de la mutualisation, des équivalences, de l'adéquation «formation acquise, emplois» qui retiennent l'attention.

Le contenu et le déroulement des formations dispensées par l'EMSST ainsi que les parcours de carrière de ses anciens élèves ont fait l'objet d'une remise à plat profonde au cours de la période écoulée. Ils me paraissent bien à même de permettre aux employeurs et aux gestionnaires de satisfaire leurs besoins respectifs dans le proche avenir.

Pour autant, je suis persuadé que MINERVE doit se préparer à renforcer son aide à la communauté de l'EMSST au travers de deux de ses actions traditionnelles: en premier lieu, l'accompagnement des stagiaires, dont les conditions de scolarité vont sans doute pâtir de l'effort demandé pour contraindre plus encore les coûts de fonctionnement et de formation; ensuite, l'accompagnement des anciens élèves dans l'accomplissement de leur parcours professionnel, plus particulièrement pour ceux qui devront envisager de quitter le service des armées plus rapidement que ce qu'ils avaient envisagé.

En relation avec le dépyramidage annoncé (des grades et des rémunérations), une autre action consistera sans doute, en appui du commandement, à mieux faire connaître et valoriser les formations du diplôme technique et les parcours professionnels qu'elles ouvrent.

Cette lettre de MINERVE s'y attache d'ailleurs, en livrant à votre lecture le témoignage de diplômés techniques en activité dans l'armée de Terre ou dans le privé.

Je terminerai cet éditorial en soulignant la grande qualité et la diversité des conférences que nous organisons, à Paris, souvent avec d'autres associations partenaires. Elles constituent des occasions appréciables d'échanges, d'ouverture d'esprit et de rayonnement de la communauté de défense. Je ne peux que vous inciter à nous y rejoindre le plus souvent possible et à en faire la promotion au-delà de notre seule association.

Bonne lecture, en souhaitant par avance un bel été à ceux qui pourront en profiter pleinement et, pour nos camarades d'active mutés, la poursuite la meilleure possible de leur aventure militaire.

## Nouvelle donne à l'École de Guerre: l'équation du [3+8]

*Par le Général Thierry DURAND,*

*général adjoint au directeur de l'enseignement militaire supérieur*

Rationalisation, optimisation, concentration, autant de notions (et d'impératifs) en surimpression quasi-permanente sur le contexte actuel. L'enseignement militaire supérieur et son «vaisseau-amiral», l'École de Guerre (EdG), ne pouvait, à son tour, faire abstraction d'une remise en question. Ordonnée par le major-général des armées en avril 2011, la «réforme de l'EdG» entrera en vigueur pour la 21<sup>ème</sup> promotion, en septembre 2013. Elle se caractérise par la concentration sur une année scolaire des enseignements spécifiques d'armée et des enseignements interarmées, suivant une formule dite «3 + 8»: trois mois de «spécifique» sont garantis aux armées, 8 mois relevant du tronc commun interarmées.

Par delà toute tentation d'ajustement homothétique, l'occasion se présentait de remettre en perspective, puis en cohérence, l'ensemble des objectifs pédagogiques, puis de redéfinir, voire réaménager, les contenus et le programme de formation.

Les 12 semaines dédiées aux spécifiques d'armée (sur une enveloppe globale de 42 semaines) constituent un premier volet, une première thématique qui, par objectifs successifs, doit s'élargir de la composante à la connaissance de l'outil de Défense, puis de cet outil replacé dans la politique de sécurité nationale, puis dans le cadre international.

La priorité restera concentrée sur le volet opérationnel de la formation, complété par la préparation au service dans les grandes fonctions d'état-major, telles que les reflète l'organisation de l'EMA. La contrainte temporelle et la nécessité de cibler la formation «utile» sur les deux affectations suivant le passage à l'EdG, va également conduire à élaborer plusieurs semaines d'enseignement optionnel en fin de scolarité.

Précisons enfin que l'ensemble de l'année scolaire s'effectuera sous maîtrise d'œuvre de l'EdG, les armées conservant pour les «spécifiques» la responsabilité des contenus et de la mise à disposition des expertises nécessaires.

Pour compléter la perception, un aperçu des autres lignes directrices de la nouvelle version du programme de l'EdG conduit à souligner:

- l'harmonisation des spécifiques d'armée sur 3 mois, avec l'opportunité de «lisser» les disparités actuellement constatées entre stagiaires des différentes armées;
- l'actualisation de nouveaux sujets, tels que la menace «cyber» ou la judiciarisation;
- la place donnée à l'anglais, avec un objectif d'enseignement mené en anglais, à concurrence de 30% de la formation;

- des séminaires à dominante «emploi», dans la dernière tranche de scolarité et tournés vers la préparation au poste futur;
  - des fondamentaux «instillés» tout au long de l'année, à travers des enseignements «socles» (compréhension des enjeux et du contexte d'ensemble des opérations sur fond de géopolitique, de stratégie, d'histoire militaire – formation au leadership – travail en état-major – culture et ouverture de l'officier);
  - l'enchaînement des exercices opérationnels suivant une complexité croissante de l'environnement «joué», et sur la base d'une méthode de planification unique basée sur la COPD (OTAN), dès les spécifiques d'armée.
- La réflexion s'aiguillant au fil du mandat d'étude, d'autres évolutions sont envisageables: recours plus marqué à l'e-learning pour les connaissances de base préalables aux modules du programme, orientation de la préparation au concours vers l'acquisition de certains pré-requis, ...Le système sera de toute manière évolutif, l'analyse du cursus de la 21<sup>ème</sup> promotion étant appelée à fournir de nombreux enseignements.
- Et, augure favorable pour la poursuite de notre action, les hasards du calendrier (ou les axes impalpables du destin des armées) vont placer cette réforme, la plus importante de l'EMS depuis la création du CID, sous le signe de l'anniversaire des 20 ans de l'école (c'était en septembre 1993) ... majorité révolue pour l'ex-CID, et nouvelle trace à ouvrir dans l'histoire des écoles de guerre!



## Nouvelles de l'EMSST

Par le Colonel Jean-Michel PAUPERT, commandant l'EMSST

Je n'étonnerais personne en disant que la fin de ce premier semestre est marquée par une forte dimension financière, tant en gestion budgétaire sur l'exercice 2013 qu'en projection concernant l'année 2014. L'EMSST devrait être en mesure de boucler l'année 2013, mais sans aucune marge de manœuvre pour pouvoir faire face à un imprévu ou répondre à un besoin particulier...

En matière d'évolution de l'enseignement militaire supérieur (EMS), nous sommes largement impliqués dans les études et les travaux conduits dans le cadre des réflexions menées tant par l'armée de Terre que par l'état-major des armées. Confronté à un environnement changeant, où la stabilité constitue l'exception et l'instabilité la règle, l'EMSST doit relever le défi de sa nécessaire adaptation à l'évolution rapide des offres de formation externes, mais aussi aux transformations que connaît la formation interne de nos officiers. Dans ce cadre, l'allongement de la première partie de carrière allié au départ du contenu de l'instruction dispensée au CSEM vers les 3 premiers mois de l'École de guerre et vers un DEM qui devrait être profondément remanié ne seront pas sans effet sur le cursus de nos stagiaires et plus particulièrement sur le tempo des mises en scolarité. Répondant au double principe d'individualisation et de responsabilisation, les formations scientifiques et techniques devraient ainsi être réalisées avec plus de souplesse dans le calendrier des parcours professionnels, et donc avant ou après l'École de guerre, directement en fonction des besoins fonctionnels définis par le gestionnaire (et dans le respect de l'enveloppe des droits allouée par le bureau politique des ressources humaines). C'est la fin des cohortes et de la formation technique de cursus. Place à la formation technique d'adaptation, plus souple en termes de fonctionnement et plus discrète au regard des audits en organisation. Il reste à créer les conditions favorables au dialogue avec les employeurs des officiers orientés vers ces scolarités, afin de les récupérer pour une préparation qui reste incontournable si nous voulons conserver ce qui fait l'excellence de l'EMSST: une formation toujours adaptée au besoin, taillée au plus juste coût, dans les délais les meilleurs et sans jamais connaître l'échec.

Ainsi donc, notre coopération avec les organismes de formation ne cesse de vivre et de s'enrichir, dans le but de former au mieux nos officiers stagiaires à leurs futurs emplois. C'est en particulier le cas cette année avec l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (INALCO).

2011 avait déjà permis de formaliser un partenariat fructueux avec la signature d'une convention cadre entre le CESAT et l'INALCO. Celle-ci intervenait après la mise en place, à l'initiative des armées, d'un «cursus intensif» en arabe, en russe et en chinois, formation spécifique attirant d'ailleurs nombre d'étudiants civils intéressés par une formation dispensée à

un rythme soutenu. Cette année, la coopération entre l'EMSST et l'INALCO connaît de nouvelles avancées, puisqu'un avenant à la convention permet désormais de valider au niveau universitaire les enseignements militaires reçus par nos linguistes lors de leur année d'immersion à l'étranger.

L'INALCO s'apprête en outre, à valider en unités d'enseignement, un cours dédié aux questions de sécurité et de défense en langue arabe, dispensé au sein de l'EMSST. L'objectif est bien de préparer au mieux nos officiers à leurs futures responsabilités en France comme à l'étranger, en alliant l'expertise reconnu de l'INALCO dans l'apprentissage des langues avec les spécificités de notre métier et le savoir-faire de l'EMSST. Notons qu'à l'avenir, ce cours pourrait être étendu à d'autres langues et s'ouvrir à d'autres agents de l'État intéressés par ces problématiques.

Je ne saurais conclure cette adresse sans évoquer la dissolution du Centre d'enseignement supérieur du commissariat de l'armée de terre (CESCAT). En effet, avec la création au 1<sup>er</sup> janvier 2013 du corps commun des commissaires, tout le volet «Recrutement-Formation supérieure» relève désormais du Service du commissariat des armées (SCA): c'est donc avec regret que nous verrons partir cet été le Commissaire lieutenant-colonel Géraldine LE DU qui assumera ces fonctions au sein de la sous-direction «Gestion des Corps» du SCA.

Le Lieutenant-colonel David PERROT, chef de la filière «SI», nous quitte lui aussi pour aller prendre le commandement d'un bataillon au sein du 5<sup>ème</sup> régiment d'hélicoptères de Combat (RHC) à Pau. Il sera remplacé par le Commandant Pascal MAC qui achève cet été un mastère spécialisé en conception et architecture des réseaux au sein de Télécom Paris Tech (ENST/SUP TELECOM).

Pour ma part, je quitte l'institution cet été après 38 années de bons et loyaux services sous l'uniforme. Le Colonel WALLERAND de MADRE, actuel adjoint à la Brigade Franco-Allemande (BFA), est appelé à me succéder. Je lui souhaite dès à présent une pleine réussite à la tête de notre belle et prestigieuse école et espère qu'il aura autant de satisfactions que j'ai pu moi-même en retirer durant ces trois dernières années.

Pour conclure cette adresse, je souhaite aux stagiaires une excellente fin de stage et de scolarité, à tous les lecteurs d'excellentes vacances d'été et rendez-vous à la rentrée, le 2 septembre après-midi, pour la remise des Prix Sabatier et la conférence inaugurale qui sera présentée par Madame Claude REVEL, professeur en école de commerce, Conseillère du Commerce extérieur de la France et nommée le 29 mai dernier déléguée interministérielle à l'intelligence économique, rattachée directement au Premier ministre.

## Parcours dans le civil d'un officier diplômé de l'EMSST

Par le Colonel (CR) Yvon REYES, cadre supérieur dans une société du secteur «aéronautique-défense»

J'ai quitté l'armée en 2000 avec la ferme intention de poursuivre une vie active dans le civil. J'étais Colonel de l'arme des transmissions et diplômé technique de l'École supérieure des transmissions de l'armée de Terre. J'avais derrière moi une forte expérience des opérations acquise au 13<sup>ème</sup> RDP et au 44<sup>ème</sup> RI, mais aussi dans la conduite de programmes techniques pour la réalisation de systèmes, même modestes, de renseignement et de télécommunications. J'avais donc deux cartes à jouer: mon expérience d'officier et ma formation technique.

Mon parcours: directeur technique d'une société de sécurité électronique, puis directeur d'une agence régionale d'installation de système de sécurité électronique et de contrôle d'accès, puis directeur des opérations d'une filiale d'un grand groupe de défense et enfin directeur grands comptes dans cette même filiale. 4 emplois différents, 3 sociétés différentes donc une remise en cause tous les 3 ou 4 ans

Pour tous les postes de direction que j'ai occupés, l'aspect technique était important. D'abord pour accéder à ces postes, mon diplôme d'ingénieur était un incontournable. Le monde industriel est un monde d'ingénieurs, et donc mon diplôme me permettait d'être des leurs. Ensuite, bien évidemment, ma formation d'ingénieur me permettait de dialoguer avec les ingénieurs de mes équipes. Ma formation me permettait de comprendre le contexte de travail des hommes que je dirigeais sans pour autant être capable de résoudre leur problèmes techniques, ce qui n'était surtout pas mon travail. De plus, au contact des ingénieurs, j'étais capable de suivre les évolutions techniques du domaine. En résumé, ma formation technique était pour moi un des leviers du management de mes personnels.

Aujourd'hui je suis surtout en contact avec les clients pour comprendre leurs besoins et organiser dans la société les orientations et le travail des équipes des programmes pour trouver les solutions les plus compétitives. Dans cette fonction, ma formation technique est un atout en complément des qualités intrinsèques de l'officier: rigueur et fiabilité.

Ma formation technique a donc été un atout considérable pour accéder à mes différentes fonctions. Mais ne nous cachons pas une réalité: si le diplôme permet de se positionner pour entrer dans une société, chacun doit ensuite travailler afin d'évoluer.



### Un stagiaire de l'EMSST au sud du Litani *Témoignage du Lieutenant-colonel ROUSSEL (BT/SHS)*

Alors que ma scolarité à l'École de guerre s'achevait et que je n'avais pas encore commencé mon master 2 en communication des entreprises et des institutions, j'avais six mois devant moi pour partir en mission et parfaire mon expérience dans le domaine de la communication opérationnelle (COMOPS).

De juillet 2012 à janvier 2013, j'ai donc été projeté au sein de la Force Intérimaire des Nations Unies au Liban (FINUL) en tant qu'officier inséré au sein de l'état-major de la force à Naqoura. Tout l'intérêt et l'originalité de mon poste résidait dans le fait que je devais assumer une double fonction. Pour la chaîne de commandement française, j'étais le conseiller communication du général français représentant les éléments français au Liban (*Senior National Representative: SNR*). Au sein de l'état-major multinational de la FINUL, je travaillais au sein du bureau militaire de communication (*Military Public Information Office*).

Ma mission de conseiller auprès du SNR, qui était aussi chef d'état-major de la FINUL, m'a amené à conduire la communication quotidienne et normale d'un contingent français déployé en opération: rédaction de directives de communication, d'éléments de langage, de communiqués de presse, production de revues de presse ou organisation de repas de presse, etc. Plus ponctuellement, la visite du ministre de la Défense puis du ministre délégué aux anciens combattants fut l'occasion d'avoir à gérer tout l'environnement médiatique propre à ce type d'évènement. En effet, les autorités politiques sont souvent accompagnées de journalistes nationaux sélectionnés pour l'occasion afin de donner plus de poids médiatique à leur action. Il faut, de même, convier la presse locale afin de témoigner sur le théâtre que le contingent français est soutenu par sa nation. Enfin, le défi de ce type de visite en opération réside dans le fait que la

médiatisation doit se faire à la dernière minute, pour des raisons évidentes de sécurité, tout en y impliquant un maximum de médias locaux ou français.

Au sein de l'état-major de la FINUL, j'ai eu à commander le bureau en charge de coordonner l'action des officiers communication de tous les contingents. Avec 37 nationalités différentes, il n'est en effet pas toujours facile de faire parler tous les contingents d'une même voix... Certaines nations contributrices ne souhaitent pas du tout communiquer ou n'ont pas pour habitude de le faire, alors que d'autres ont une fâcheuse tendance à conduire les actions de communication sans en référer à l'état-major de la FINUL. Enfin, mon bureau étant subordonné à un fonctionnaire civil des Nations unies, porte-parole de la FINUL, je devais faire l'interface entre le pilier civil de cette mission (*Direction of Political and Civil Affairs*) et les structures militaires, les bureaux subordonnés au chef d'état-major (J1 à J9) et les contingents déployés sur le terrain.

Dans le cadre de mon année de formation à l'EMSST, cette mission a donc été un véritable challenge qui m'a permis de me préparer au mieux à ma scolarité au CELSA (École des hautes études en sciences de l'information et de la communication). Le travail au sein d'un état-major multinational, dans une structure civilo-militaire, à la fois au profit de la chaîne de commandement française et d'une institution politique telle que l'ONU est une expérience qui sera sans doute appréciée par mes professeurs et enviée par mes nouveaux camarades...

*Nota: Le sud LIBAN (zone d'opération de la FINUL) est, en vertu de la résolution 1701 du Conseil de Sécurité des Nations Unies, limité au nord par la rivière Litani, qui coule de la plaine de la Bekaa vers la Méditerranée.*

### Hommage au Général de division Serge PETKOVSEK



Admis en 1935, simultanément, à l'École Polytechnique et à l'École Normale Supérieure. Le Général de division Serge PETKOVSEK choisit l'X car il était plus attiré par une carrière marquée par le commandement que par l'enseignement. Trente cinq ans plus tard, il allait associer les deux en devenant Directeur de l'Enseignement Militaire Supérieur Scientifique et Technique.

Comme jeune officier, il sert chez les sapeurs télégraphistes de corps d'armée quand éclate la guerre. Prisonnier au combat, libéré après cinq ans de captivité, il est tour à tour affecté dans les transmissions et à l'État-major. Après l'École Supérieure de Guerre. Il est nommé Directeur du Groupement des Contrôles radioélectriques en Indochine. À son retour, il rejoint Washington, au sein de la Délégation Française du Groupe Permanent Nord-Atlantique.

Revenu en France, il est responsable du Renseignement scientifique et technique à l'État-major Général de la Défense Nationale. Puis il commande, en Allemagne, le 42<sup>ème</sup> RT qui, à l'époque, a la structure d'une demi-brigade.

À l'issue de ce commandement, il devient chef du 3<sup>ème</sup> bureau de l'EMAT, qu'il quitte comme général de brigade pour créer et commander la 4<sup>ème</sup> Brigade Motorisée.

Il est nommé Directeur de l'EMSST en 1969. Étant DEM et BEMS, il est surpris par cette affectation inattendue, qu'il appréciera néanmoins au plus haut point et où il se sera le plus épanoui. Il avait souhaité, il y a 40 ans, la création — et avait facilité la mise en place — de l'Association «Amicale de l'EMSST» (devenue «MINERVE»), qu'il continuait d'affectionner.

Après l'EMSST, général de division, il devient Inspecteur des Transmissions, et membre du Conseil Supérieur de la Guerre.

C'est son indéfectible attachement à MINERVE, l'Association de l'Enseignement Militaire Supérieur, Scientifique et Académique, qui vaudra au Général de division PETKOVSEK d'être nommé Président d'Honneur.

Il nous a quittés le 23 mars 2013 à 99 ans.

## Devenir officier de marque après l'EMSST

*Témoignage du Commandant Vincent JOURNOT,  
officier de marque Gazelle au Groupement aéromobilité de la Section technique de l'armée de Terre (GAMSTAT)*

Jeune officier de marque aéronautique, j'ai été immédiatement séduit par la variété et la complexité des opérations d'armement. Ce nouvel emploi s'inscrit parfaitement dans la continuité des fonctions opérationnelles que j'ai exercées pendant ma première partie de carrière.

Au service des forces, l'officier de marque joue un rôle clef dans le bon déroulement des opérations d'armement.

En contact permanent avec la Direction générale de l'armement (DGA) et les industriels, je dois m'assurer que le produit livré satisfera, dans la durée, le besoin exprimé par l'armée de Terre. J'insiste sur cette notion de durée car mon rôle n'est pas uniquement de vérifier la conformité du premier de série aux spécifications opérationnelles. C'est d'ailleurs une des richesses de ce métier que d'embrasser toutes les facettes d'un programme, notamment les aspects de la maintenance et de la logistique. J'illustrerai mon témoignage par deux des dossiers que je suis actuellement :

- **SEVIR** (système d'enregistrement en vol d'images référencées) pour hélicoptère Gazelle Viviane.

Afin d'optimiser les missions de reconnaissance (participation au renseignement d'origine image) et d'attaque (amélioration de la précision des MISREP (*Mission Report*) et des BDA (*Battle Damage Assessment*)), SEVIR a pour but d'enregistrer les images optiques ou thermiques captées par la caméra de la Gazelle Viviane ainsi que la position de l'hélicoptère.

J'ai pris en compte ce dossier après la phase d'évaluation technico-opérationnelle. Ma première tâche fut de finaliser le rapport d'évaluation en vue de proposer l'adoption du SEVIR. Parallèlement, le montage du premier de série a révélé des non-conformités pour lesquelles une réponse devait être apportée au plus vite. En effet, l'opération SERVAL venait de débuter et il fallait être capable de projeter SEVIR. Même si le fabricant était responsable de la mise en conformité, le rôle du GAMSTAT fut d'être force de propositions pour accélérer la mise en service. J'ai pu apprécier la vivacité et l'expertise des techniciens (parmi les qualifications techniques détenues par le personnel du GAMSTAT figure celle d'expérimentateur navigant d'essai. La formation, dispensée par l'EPNER (École du personnel navigant d'essai et de réception), est accessible sur épreuves aux sous-officiers mécaniciens aéronautiques titulaires du BSTAT) et des logisticiens du GAMSTAT.

SEVIR m'a ainsi permis d'appréhender d'emblée la complexité des opérations d'armement et d'enrichir mes connaissances logistiques.

- **Mitrailleuse GATLING** (6 canons de calibre 7.62mm) pour hélicoptère Gazelle

Ce contrat conclu par la DGA avec Eurocopter porte sur l'intégration d'une mitrailleuse GATLING en sabord (mise en œuvre par un tireur en place arrière droite) et en axial (mise en œuvre par le pilote ou le chef de bord à des fins d'autoprotection).

J'ai eu la charge de ce dossier après les premiers maquetages. Je représente l'armée de Terre aux revues de définition menées par Eurocopter avec la DGA dans le but de figer les spécifications. Ces revues sont des jalons primordiaux. En effet, la satisfaction de certaines exigences peut entraîner des coûts ou des délais supplémentaires. Si la partie coût est pilotée par la DGA, il revient aux utilisateurs finals de statuer sur la pertinence de retarder la livraison du produit afin d'obtenir telle ou telle fonctionnalité supplémentaire. Pour cette raison, les forces participent à ces réunions clefs durant lesquelles des études complémentaires peuvent d'ailleurs être demandées afin de valider la faisabilité d'une solution technique. Lors d'une revue de définition préliminaire, il a été ainsi décidé de monter un groupe de travail Eurocopter-GAMSTAT dont les résultats conditionnaient la poursuite de l'opération d'armement.

Je conclurai par l'importance de la formation académique délivrée par l'EMSST. Certes, l'expérience opérationnelle acquise pendant la première partie de carrière est indispensable pour appréhender les enjeux opérationnels des opérations d'armement. Toutefois, la complexité de ces opérations d'armement impose une formation préalable qui, pour moi, s'est déroulée en trois temps. Je tiens tout d'abord à souligner la qualité du cours armement dispensé à l'EMSST en début de scolarité qui permet d'acquérir les bases en trois semaines. Le mastère spécialisé en ingénierie aéronautique et spatiale de l'École nationale supérieure des arts et métiers à Bordeaux m'a ensuite permis de mieux connaître certaines entreprises aéronautiques (Airbus, Snecma, Dassault, Thales,...). Enfin, j'ai eu la chance d'effectuer un stage de six mois à Turbomeca au sein de l'équipe qui suit les moteurs MTR390 (Le moteur MTR390 est modulaire. Chaque module est fabriqué par un motoriste différent [MTU, Turbomeca, Rolls Royce et ITP]). Équipant nos hélicoptères Tigre. Tout en mettant en pratique les enseignements du mastère spécialisé en termes de management de projet, marketing, maintenance et logistique, ce stage m'a surtout fait découvrir, au-delà de leurs forces et de leurs faiblesses, les contraintes, les risques et les défis auxquels sont confrontés nos industriels.

Même s'ils n'ont pas forcément les mêmes priorités, les industriels sont nos partenaires. Les comprendre est essentiel. Tel fut pour moi l'apport principal de la scolarité de l'EMSST.

## La communication : une fonction opérationnelle et un domaine d'expertise

*Témoignage du Chef de bataillon Renaud ZOZZI,  
conseiller communication au Service de l'information et des relations publiques de l'armée de Terre*

L'assassinat récent au cœur de Londres d'un militaire anglais par un terroriste djihadiste démontre l'importance de la communication car l'objectif était bien de traumatiser l'opinion grâce à la sur-médiatisation de cet acte barbare.

Le combat et la victoire ne sont plus uniquement affaire d'affrontements armés classiques mais aussi largement affaire de perceptions. La victoire militaire seule ne suffit donc plus et le combat doit se porter aussi sur le terrain de la communication.

**C'est pourquoi, pour lutter efficacement, la présence dans les armées d'experts en communication formés et entraînés est indispensable.**

La réussite d'un affrontement est de plus en plus une affaire de perception qui se gagne sur le terrain médiatique, nouvel espace de combat.

Il y a encore quelques années, c'est l'affrontement des armes qui était le message en lui-même. Les bombardements d'infrastructures politiques ou militaires constituaient des signaux militaires en tant que tels. Ce fut le cas en Serbie lors des bombardements visant les infrastructures militaires, interprétés comme avertissements.

La victoire par la destruction totale n'est plus de mise. Un belligérant ne souhaite ni ne peut plus annihiler son adversaire. Il fait plier l'opinion et veut influencer sur la décision politique par des actions qui se situent sur un plan médiatique et en employant des méthodes de communication éprouvées : se servir de l'image de façon désinhibée, communiquer en premier, voire manipuler l'information. En Afghanistan, pour les talibans, détruire un véhicule de l'Otan n'avait pas pour but ultime de diminuer le nombre de véhicules de l'OTAN mais bien de délivrer un message à l'opinion adverse. L'attaque d'un militaire français pendant une mission Vigipirate n'a certainement pas pour effet final de réduire les effectifs de notre armée de Terre mais bien d'agir sur le moral et de mettre ainsi à l'épreuve la résilience de la Nation.

Aujourd'hui, une opération est réfléchi, dès sa conception, en tenant compte de son impact en termes de communication. Les Américains ont pris conscience très tôt du besoin d'intégrer les médias et, de fait, des spécialistes militaires de ce domaine dans leur dispositif pour justifier la légitimité de leur action. En Irak, ils ont ainsi embarqué et géré de façon étroite les médias pour mettre en valeur leurs opérations.

Ce nouveau type de combat implique de savoir évoluer et lutter dans le champ des perceptions. Le domaine de la communication, composé de militaires spécialistes, est donc essentiel.

Accompagner la Force, préserver le moral des armées, lutter contre la désinformation et conquérir la légitimité en valorisant l'image de nos armées n'est pas chose aisée. Valoriser une information, la faire parvenir à l'endroit voulu n'est pas facile non plus.

Savoir lutter contre un ennemi qui communique vite et bien ne s'improvise pas. La veille média et la maîtrise des nouvelles technologies de l'information sont essentielles pour contrer les blogs subversifs et réagir de façon immédiate. C'est un type de combat où ne pas communiquer peut être en soi une action de communication et où le même message ne sera pas compris de la même façon par les ennemis et par la population. Il fait appel à une base théorique de processus de communications solides telle que la connaissance des théories de Shannon. Il faut être en mesure de contrer des informations manipulées mais aussi être en mesure d'adopter la posture communication qui sera la bonne prenant en compte le monde militaire et le monde des médias.

Cela requiert une connaissance pointue du monde médiatique, de ses codes, des différents supports de diffusion et des journalistes. Il faut maîtriser le cycle de l'information et son tempo. À quelles contraintes seront soumis les journalistes? De combien de temps disposeront-ils avant de rédiger, monter les images, publier les articles et transmettre à leur rédaction? Ne pas connaître ce domaine ferait prendre le risque de manquer une opportunité de médiatisation positive ou pire de provoquer une communication décalée ou contre-productive.

Diriger une cellule de communication de crise est complexe. Une information en chassant une autre, on considère qu'une actualité a une durée de 72h. Un des buts de la communication de crise est de savoir comment tenir ces délais et de savoir conseiller efficacement le chef durant cette période. Par ailleurs, le besoin de pouvoir joindre les cellules communication de Paris en cas de décès d'un militaire et de disposer d'un conseiller communication en opération est un gage de sérénité.

Longtemps considérée comme une fonction «cosmétique» d'accompagnement, la communication a démontré son absolue nécessité en tant que fonction opérationnelle à part entière, elle est devenue l'arme obligée pour asseoir la légitimité des engagements français. Aujourd'hui, elle impose de pouvoir disposer de cadres formés, capables de conseiller le commandement. Agir sur le champ des perceptions d'une cible donnée demande des modes d'action et des compétences particulières qui ne s'improvisent pas. Ainsi, le conseiller en communication au sein d'une opération est un maillon essentiel et la gestion de la communication doit impérativement être confiée à des spécialistes.



#### Au contact d'une certaine idée de la France:

#### **journée «Découverte du patrimoine militaire» pour les étudiants du MBA HEC**

LCL Hervé FERNANDO, CES(TA) Charles-Emmanuel DAVIET, CBA Tugdual BARBARIN et CEN Benoît OLIÉ,  
officiers stagiaires EMSST, promotion 2014 du MBA HEC.

Les formations de spécialité que suivent les officiers de l'EMSST ne sont pas seulement une occasion pour l'armée de Terre d'aller acquérir des compétences techniques dans des écoles prestigieuses. Elles constituent aussi une opportunité pour faire connaître nos forces armées auprès des étudiants que nous côtoyons chaque jour.



Personne ne s'y est trompé. Bien qu'habillés en costume-cravate, nos camarades et l'encadrement du MBA (Master in Business Administration)

de HEC ont vite remarqué qu'ils avaient affaire à quatre militaires, ce dont nous ne nous étions d'ailleurs pas cachés. Depuis le mois de septembre, nous avons été régulièrement sollicités par nombre de nos camarades: l'originalité de notre parcours professionnel suscitait de nombreuses questions, tant sur le fonctionnement de l'armée de Terre que sur notre expérience personnelle ou sur les opérations en cours. Il faut bien avouer que l'exceptionnelle richesse de l'actualité de défense a largement contribué à aiguïser leur curiosité!

Cet intérêt persistant et quelque peu inattendu de la part de nos camarades nous a conduits à envisager notre rôle d'ambassadeurs des armées de façon plus active: après tout, si cette année en MBA est une belle occasion pour nous de découvrir le «monde du business», pourquoi ne serait-elle pas aussi une occasion de faire découvrir nos armées?

C'est ainsi que nous avons décidé de proposer à nos camarades d'amphi une «journée de découverte du patrimoine militaire français».

Les étudiants du MBA de HEC n'ont, *a priori*, aucune appétence prononcée pour la chose militaire. Pas question, par conséquent, de les assommer avec une présentation détaillée des structures et des moyens de nos forces. Par ailleurs, la promotion est constituée pour plus de 85% de ressortissants étrangers n'ayant pratiquement aucune connaissance de l'histoire de notre pays. Nous avons donc décidé de nous appuyer sur quelques pépites du patrimoine militaire parisien pour retenir leur attention et leur offrir un bref voyage dans notre univers.

Au programme: visite succincte de l'École militaire, présentation des forces armées françaises, puis déjeuner au mess de l'École militaire; ensuite, visite guidée des Invalides en anglais, puis visite libre. L'organisation pratique de la journée fut

nettement facilitée grâce au soutien apporté par l'EMSST, d'une part, et l'association MINERVE, d'autre part: l'EMSST a activement participé à l'organisation des activités se déroulant sur le site de l'École militaire, alors que la contribution de MINERVE a permis d'accroître l'attractivité de la journée en réduisant de façon significative la contribution financière des participants.

Le samedi 6 avril à 9h45, ce sont 26 participants du MBA qui attendaient le car devant l'entrée du campus. Cet effectif peut paraître modeste puisque la promotion est composée d'environ 200 participants. Mais lorsque l'on considère le fait que le public concerné est généralement peu sensible aux

problématiques de défense, que cette activité était une première en son genre, et surtout que la soirée célébrant la fin des examens trimestriels avait eu lieu la veille, la performance paraît tout à fait honorable!

Le premier «événement» de la journée pour nos volontaires, fut de découvrir leurs camarades de classe en uniforme. Certes, notre qualité d'officiers d'active de l'armée de Terre n'était un secret pour personne; mais entre savoir et voir, il y a une différence. Et ce matin-là, rien que l'expression d'étonnement de nos camarades suffisait à illustrer cet écart. En un instant, ils prenaient conscience que nous «étions vraiment» militaires (certains ont d'ailleurs laissé échapper cette expression). L'inévitable quizz sur la signification de nos insignes a par ailleurs révélé à ceux qui l'ignoraient encore que nous n'étions pas des cadres administratifs mais que nous avons servi dans les unités opérationnelles.

Outre la présentation de l'état actuel de notre Défense réalisée par le Colonel PAUPERT, Commandant de l'EMSST, et le voyage dans le temps que nous a offert la visite guidée du Musée des Armées, le déjeuner comme les déplacements en bus ou à pied ont été l'occasion d'échanges riches avec nos camarades civils: éthique du militaire en opération, formation des jeunes recrues, pertinence de la dissuasion nucléaire, politique de recrutement, conséquence de la situation budgétaire actuelle, formation et entretien de l'esprit de corps, relations entre politique et militaire, travail avec les armées étrangères... Autant de sujets qui ont fait l'objet de discussions parfois surprenantes avec cet échantillon d'étudiants français, indiens, libanais, coréens, colombiens, chiliens ou américains.

De retour sur le campus en fin d'après-midi, nos volontaires semblaient enchantés de leur journée. La plupart, d'ailleurs, marqués par la beauté du site et la qualité du musée, ont prévu de retourner plus tard visiter les Invalides et prendre le temps d'en découvrir d'autres sections.

Objectif atteint? Sans doute, si l'on considère aussi le nombre de fois où, depuis, on nous a demandé si une autre journée similaire serait organisée. Mais plus généralement, cette activité illustre s'il en était encore besoin que les scolarités que nous sommes amenés à suivre dans des grandes écoles ou universités prestigieuses, fréquentées par les élites civiles de demain, sont l'occasion de mieux nous faire connaître, ce qui est presque toujours synonyme de mieux nous faire mieux reconnaître.

### Le management de la qualité

*Témoignage du Commandant Gaël PAULET,*

*Structure intégrée de maintien en condition opérationnelle des matériels terrestres (SIMMT).*

Originaire de la maintenance mais extérieur au domaine de la Qualité, mon année de formation au sein du Mastère SMQ (Spécialisé Management de la Qualité) m'a permis d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques dans ce domaine curieux, et parfois nébuleux, mais loin des idées reçues, où le bon sens a une place centrale et essentielle. **Cette formation en lien avec la réalité industrielle m'a permis d'envisager le management de la qualité comme un outil pertinent d'aide au commandement que l'institution peut utiliser efficacement pour répondre aux défis actuels.**

**Une formation concrète et pratique en lien avec les problématiques actuelles du monde de l'industrie et des armées.**

La formation dispensée aux Arts&Métiers est organisée en deux parties complémentaires:

- La première partie de l'année scolaire est académique et permet de se familiariser avec les outils et les méthodes du domaine. C'est l'occasion de côtoyer des intervenants très divers des mondes industriel et tertiaire, ainsi que du service public.

- La deuxième partie permet, au cours d'un stage de 6 mois, de mettre en application les connaissances récentes. Responsable de la conduite d'un projet au sein d'une entreprise ou d'un établissement public, les élèves sont confrontés, dans des contextes différents à des problématiques variées.

Très satisfait de cette formation, j'ai la chance de pouvoir la mettre pleinement à profit au service d'un des objectifs majeurs de la SIMMT, la certification ISO 9001:2008. Chef du projet, ma mission est de permettre à la SIMMT, direction centrale de près de 1.100 personnes, de mieux fonctionner et d'obtenir à terme la reconnaissance de ses savoir-faire.

Aide au commandement et image de marque, la certification ISO 9001 démontrera les capacités de la SIMMT à assurer sa mission de soutien des forces, à gérer au mieux ses ressources de plus en plus comptées et à s'améliorer de manière continue. Volonté du commandement, elle sera un moyen de stabiliser et de sécuriser nos actions et nos modes de fonctionnement, de faciliter les échanges avec d'autres partenaires étatiques ou privés déjà certifiés (DGA, SIMMAD, SMITer, Renault Trucks Défense,

Nexter, ...). Elle apportera aussi une reconnaissance nationale et internationale.

**S'appuyant sur les savoir-faire et la compétence des personnels ainsi que sur les outils existants, cette recherche de la certification vise à améliorer le fonctionnement interne de la SIMMT et à l'adapter aux contraintes de ressources.**

Cette démarche concerne l'ensemble des acteurs de la SIMMT, voire du MCO-T, en fonction de leurs responsabilités. Réussie, la certification garantira un système pragmatique et opérant, vis-à-vis:

- des clients **assurés que leurs exigences sont définies et prises en compte** à chaque niveau.
- du commandement sûr de **maîtriser la mise en œuvre de sa stratégie et le pilotage** des activités.

- de la structure elle-même, en **décloisonnant l'information** et en mettant en œuvre l'approche processus qui donne une vision globale du fonctionnement (ou de l'activité considérée) et permet à chacun d'identifier sa place.

- du système de management de la qualité pouvant mieux gérer son amélioration et sa progression continues.

- du personnel, ayant une **même vision transversale du fonctionnement** et une **compréhension de son rôle** dans la satisfaction des Forces.

Au même titre que d'autres outils de contrôle indispensables aujourd'hui, mon domaine d'action constitue **une aide précieuse pour le commandement** qui vise à faciliter le pilotage de l'activité en clarifiant les responsabilités de chacun, en améliorant et simplifiant la circulation de l'information, en apportant une vision transverse complémentaire de celle traditionnelle de la hiérarchie et enfin en améliorant constamment le processus.

La Qualité, domaine émergent, mais méconnu dans les armées, apparaît aujourd'hui comme un outil important permettant l'adaptation aux contraintes présentes et futures.

#### Carnet rose

**Est arrivée chez nos stagiaires:**

Zoé chez le CNE et Madame Hugues DÉCHIROT

#### Trois recommandations:

- N'oubliez pas de nous informer lorsque vous changez d'adresse (postale et/ou électronique)
- N'hésitez pas à aller sur le site de Minerve où vous trouverez notamment les enregistrements des conférences organisées conjointement par Minerve et le Forum du Futur.
- N'attendez pas pour payer votre cotisation (20€) dès maintenant (si vous n'avez pas de virement automatique et pas déjà payée)

#### Carnet gris

Général Guy BOUCAUD, Génie, BT Ponts et chaussées

GDI Paul CAVARROT, BT Psychologie

Général Paul BUCQUET, Transmetteur, BT électronique

GDI Serge PETKOVSEK, Président d'honneur de Minerve, ancien Directeur de l'EMSST

GDI François COMES, Transmetteur, BT Radio-communication

Minerve présente à leurs familles ses condoléances attristées