



La Lettre de MINERVE

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

Lettre n° 46 – Juin 2020

Éditorial du Directeur général et Président (par intérim),

Le Général de division André VAR.

Vous ne serez pas surpris, mon éditorial va parler de CORONAVIRUS. Mais rassurez-vous, je ne vous assommerai pas de statistiques ou d'avis sur ses origines, ses effets et remèdes supposés, et sa fin espérée à défaut d'être probable. Je n'en ai ni les compétences ni la prétention. En revanche, ce que je tiens pour sûr, c'est que cette pandémie a eu pour conséquence l'arrêt de pratiquement toutes les activités de Minerve en paralysant son fonctionnement: plus de permanence, plus de réunion notamment du nouveau conseil d'administration que j'espérais mobiliser suite aux décisions de l'assemblée générale, plus de conférences. L'École militaire étant au ralenti en raison du confinement, un certain nombre de projets ont été arrêtés. Leur reprise est encore hésitante en raison du recours généralisé au télétravail et à de nouvelles procédures de sécurité qu'il faut découvrir et intégrer. Nous avons néanmoins pu éditer la Lettre de Minerve de mars, expédiée en avril, et mettre en ligne le nouveau site Internet de l'association, que je vous engage à visiter (c'est sans risque, nous le garantissons Virus free).

Notre recherche de bénévoles pour encadrer l'association a été, elle-aussi, rendue plus difficile par les circonstances, mais bien que ralentie elle ne s'est pas arrêtée avec l'aide du toujours aussi actif Christian Piroth. Ainsi, plusieurs pistes ont été identifiées pour le poste de Président qui permettent d'espérer une issue positive d'ici la fin de l'année. Nous avons trouvé un volontaire pour le poste de Délégué auprès des stagiaires en la personne du Général Michel GOURDIN, ancien directeur de l'EMSST et actuellement en deuxième section. Ce poste est très

important pour Minerve car les stagiaires sont au cœur de notre action. De plus une bonne partie de nos problèmes de recrutement vient du fait que les jeunes ne rejoignent pas Minerve à l'issue de leur scolarité car ils n'ont pas bien perçu son intérêt et son utilité. La proximité fréquente d'un représentant de Minerve devrait combler cette lacune. D'autres postes sont également en prospection: directeur général adjoint, délégué à la communication/rayonnement, responsable des conférences, trésorier, ... Cette quête de bénévoles est vitale pour Minerve ainsi que j'ai pu le dire au cours de la dernière assemblée générale. Elle doit impliquer tous les Minerviens!

Enfin, juste «déconfiné» et encore pas trop libre de nos mouvements, ignorant comme nous tous de ce que pourront être les vacances d'été -où, quand, avec qui? -, j'ai une pensée pour chacun d'entre vous en espérant que ce virus vous a épargné ainsi que vos proches et que nous pourrions reprendre une vie presque normale en septembre. En attendant ce jour béni où nos conférences mensuelles reprendront et où on pourra se saluer autrement qu'en se donnant des coups de pied, je vous souhaite de bonnes vacances et de bien profiter de vos familles. Je ne veux pas conclure cet édito du Président (par intérim) sans remercier vivement Marc Théry pour son action efficace au profit de l'association et son implication dans le succès de la Lettre de Minerve. Je souhaite la bienvenue au Commandant Praud-Lion qui lui succèdera dès la rentrée et suis sûr de sa réussite à ce poste exigeant.

Portez-vous bien et profitez de la vie.

Le mot du Rédacteur en chef

Le Général Marc THÉRY

Chers Lecteurs, la Lettre de Minerve est bien ce lien qui nous rassemble régulièrement, officiers anciens et plus jeunes de l'EMSST, professeurs et partenaires de l'enseignement supérieur. Chacun s'y exprime avec ses mots et son cœur et apporte incontestablement ce souffle qui nous anime.

Avec ce dernier numéro de l'année scolaire 2019-20, bien perturbée par l'épidémie du coronavirus, le moment est venu pour moi de passer le flambeau et de vous remercier tous très sincèrement. Je pense notamment aux très nombreux auteurs de toutes générations, qui, au fil des pages, nous transmettent en quelques lignes une parcelle de leur vie au service des armes. Enfin, je vous dis mon bonheur et ma fierté d'avoir rempli cette belle mission de rédacteur en chef pendant cinq ans.

Le Commandant Isabelle Praud-Lion est fin prête pour prendre les rênes; dès maintenant, avec ses talents et ses idées nouvelles, elle va construire avec vous la Lettre de septembre que vous découvrirez à l'occasion de la prochaine rentrée scolaire.

Encore merci et bonne chance ! Bien amicalement à vous tous.

Nouvelles de l'EMSST

Par le Colonel Jean-Michel FOUQUET, directeur de l'EMSST

L'orientation des lauréats du concours 2020 du diplôme technique s'est achevée en pleine phase de confinement avec la tenue, à distance, de la commission d'orientation présidée par le général sous-directeur gestion de la DRHAT.

Cette période d'orientation a débuté dès mars 2020, notamment, du 16 au 20 mars, première semaine de confinement et donc d'orientation durant laquelle se sont déroulés, par voie téléphonique, les entretiens individuels entre les officiers lauréats, les bureaux de gestion de la DRHAT et l'EMSST. Cette orientation qui vise à identifier les lauréats appelés à suivre une formation du DT, correspondant aux besoins de l'armée de Terre et tenant compte de leurs aptitudes et de leurs capacités académiques, a également consisté en des tests d'aptitude en langue anglaise, de positionnement (russe et arabe) en fonction des dsidrata de scolarité exprimés par les lauréats.

Enfin, les lauréats volontaires pour effectuer une formation en recherche opérationnelle avaient effectué, au préalable, des tests spécifiques.

91 places étaient ouvertes pour 2020 mais seuls 82 lauréats ont été retenus : 36 admis sur épreuves (DT/E) et 46 admis sur titre (DT/T), répartis en :

- 12 officiers dans la filière « sciences de gestion » (SG – 4 DT/E, 8 DT/T);
- 27 dans la filière « sciences humaines et relations internationales » (SHRI – 12 DT/E, 15 DT/T dont 5 officiers appelés à suivre le DT « emploi des forces » - DT EMP – à compter de la rentrée 2020);
- 43 dans la filière « sciences de l'ingénieur » (SI – 16 DT/E et 27 DT/T).

De plus, 3 officiers se sont finalement désistés.

Ce sont donc 79 officiers qui ont été finalement admis, les places de la filière sciences de l'ingénieur ne pouvant, une fois de plus, être intégralement honorées.

Par rapport aux candidats initiaux de chaque filière les taux de sélection sont donc approximativement de 1 sur 5 pour la filière SHRI (22%) et 1 sur 2 pour les filières SG et SI (respectivement 47% et 52%).

Concomitamment, les travaux relatifs à la montée en puissance du diplôme technique de la filière « emploi des forces » ont continué afin de poursuivre le travail de rationalisation souhaité par le conseil de perfectionnement de l'enseignement militaire supérieur.

La programmation est désormais bâtie et les fiches de cours afférentes rédigées. La première promotion de ce DT pourra donc être accueillie à l'EMSST dès le mois de septembre, conformément au calendrier envisagé.

L'EMSST pendant le confinement

Par le Colonel Jean-Michel FOUQUET, directeur de l'EMSST

La crise liée à la COVID-19 n'a pas été sans conséquence pour l'EMSST qui a dû, à l'instar de tous les organismes de l'armée de Terre, s'adapter aux mesures imposées par le confinement.

Ainsi, dès le lundi 16 mars, à l'issue d'une réunion visant à définir un dispositif de fonctionnement permettant l'accomplissement des missions de chacun, l'EMSST a adopté une posture de travail à distance.

Cette première semaine de confinement a correspondu avec la semaine d'orientation des lauréats du concours du diplôme technique qui s'est déroulée intégralement à distance. L'EMSST avait prévu cette éventualité dès la semaine précédente et les procédures afférentes avaient d'ores et déjà été envisagées. Leur mise en œuvre est intervenue dès le vendredi 13 mars et l'ensemble des participants a été averti des modalités inhabituelles de cette semaine d'orientation.

En fin de journée du 16 mars, la quasi-totalité du personnel de l'EMSST ralliait ses zones de confinement et dès le lendemain les travaux reprenaient, soit à poste à l'École militaire pour un effectif très limité de quatre officiers, soit depuis le domicile de celles et ceux qui étaient placés en télétravail.

Par la suite, une présence minimale a été assurée au travers d'une vacation de deux jours par semaine du chef du bureau des scolarités afin de récupérer et transmettre les dossiers arrivés sur l'Intranet défense et autorisés à transiter sur l'Internet.

Dès le début du confinement, le bureau enseignement s'est attelé aux conditions d'organisation des cours préparatoires aux mises en scolarité (CPMS) au bénéfice des futurs officiers-stagiaires, et des périodes d'enseignement dirigé (PED) au profit des officiers candidats au concours sur épreuves du diplôme technique.

Conformément à la programmation, les CPMS ont ainsi pu commencer dès le début du mois d'avril, à distance, en s'appuyant sur des moyens de visioconférence destinés au grand public. À ce jour, aucune difficulté majeure n'a été rencontrée.

Concernant les candidats au concours sur épreuves du diplôme technique, il est espéré que les PED pourront être réalisées au mois de juin en face-à-face pédagogique car le niveau traditionnellement très hétérogène des candidats nécessite qu'ils puissent bénéficier d'interactions avec les intervenants.

Le télétravail – mode de fonctionnement usuel entre les chefs de filières et les officiers-stagiaires placés sous leur responsabilité – a été maintenu avec les officiers en cours de formation au sein des organismes partenaires de l'EMSST, lesquels se sont également adaptés afin de poursuivre les cursus académiques correspondants.

Ainsi le lien a constamment été entretenu tant avec le personnel permanent (contacts journaliers par le biais d'un point de situation quotidien, contacts téléphoniques hebdomadaires avec le directeur de l'EMSST) qu'avec le personnel en CPMS (contacts constants avec les chefs de cours) ou les officiers-stagiaires en formation (contacts avec les chefs de filières). Le secrétariat n'a pas été en reste puisqu'il a continué à assurer le suivi administratif de l'ensemble du personnel.

Tout ce dispositif n'aurait pas été aussi solide si les procédures usuelles de travail via la plate-forme d'enseignement à distance MOODLE (*Modular object oriented development learning environment*) de l'EMSST n'avaient pas été rodées, si les services offerts par l'Internet n'avaient pas été robustes et si les données usuellement manipulées n'avaient pas permis l'usage intensif et quasi-exclusif de ce réseau de communication.

Alors que la levée progressive du confinement est en cours, il convient désormais de dresser un bilan précis de la crise « COVID-19 » afin d'identifier les bonnes pratiques et les axes d'amélioration susceptibles de faciliter la mise en œuvre du télétravail à l'EMSST, si d'aventure une nouvelle crise venait à surgir...

Les biais cognitifs dans la prise de décision

Par le Chef de bataillon Olivier VIALA en Mastère spécialisé «Business Performance Management»
à l'ESCP Business School Formation de spécialité du domaine «finances»

«Si vous pensez être immunisé contre les biais, vous souffrez du biais de confiance...»

L'économie comportementale et les sciences cognitives ont identifié des «écarts réguliers par rapport aux choix rationnels» (Sibony Olivier dans *«Vous allez commettre une terrible erreur»*). Ils sont regroupés sous le nom de biais cognitifs et ont fait l'objet de nombreuses études. Leur principal effet est de venir inconsciemment perturber la rationalité de la réflexion.

Or le propre du chef militaire est de prendre des décisions dont certaines peuvent avoir des conséquences exorbitantes. Il convient alors de prendre conscience de l'existence de ces biais, de leurs effets et des moyens de s'en prémunir.

Le biais cognitif est une erreur inconsciente et systématiquement reproductible dans le traitement cognitif d'une information. «Ce sont des prédispositions de nature psychologique, sociologique ou même physiologique qui peuvent influencer notre prise de décision. Ils sont, par définition, en dehors du processus logique [...]» Ils expliquent pourquoi nos décisions ne sont pas toujours en phase avec nos intérêts objectifs. Ils résultent de nos heuristiques et donc il n'est ni possible ni souhaitable de s'en débarrasser.

Aucune étude n'a mis en évidence de liens de cause à effet entre l'existence d'un biais et l'environnement. Cependant, empiriquement, les groupes homogènes ont tendance à développer des comportements similaires. Les grands décideurs militaires ont en commun une formation, une expérience du commandement et des valeurs. Ces similarités environnementales pourraient laisser penser que certains biais cognitifs seraient largement partagés dans la communauté des chefs militaires, en particulier le biais d'expérience qui tend à faire réaliser des analogies entre deux situations qui paraissent équivalentes mais qui ne le sont pas.

«Du fait de la structure même de leur cognition, nous ne pouvons pas compter sur les chefs pour qu'ils identifient et qu'ils se prémunissent de leurs propres erreurs de jugement». Il existe, heureusement, quelques moyens de s'en préserver. Les méthodes de planification, par leur structure, jouent un rôle inhibiteur de biais cognitifs. Elles sont à la fois procédurales, exhaustives et ouvertes à la créativité. Si le temps alloué à cette phase est suffisant, la quantité de données récoltées est importante, qualitative et exhaustive, offrant ainsi une réelle diversité d'options. En revanche, lorsque le temps est trop contraint, la méthode devient inopérante face aux biais cognitifs.

Il faut toutefois se garder de prétendre que chaque décision erronée est le fruit de biais sournois car, ces derniers sont souvent moins responsables des mauvaises décisions que la fatigue, l'impéritie, la fainéantise ou la malhonnêteté.

Pourtant, négliger leur réalité, quand l'erreur n'est pas permise, peut avoir de funestes conséquences. Le premier pas pour lutter contre les biais cognitifs est de reconnaître leur existence. Le second est d'accepter qu'on ne puisse pas individuellement lutter contre eux. Dès lors, il convient de renoncer à ses dogmes et d'adopter une démarche méthodique et collective pour tenter de limiter au mieux les effets.

Réactions arabes au plan de paix américain pour le Proche-Orient: entre accords relatifs et opposition modérée

Commandant Jean-Marc SOULIER en licence d'arabe à l'INALCO.

Cela aurait pu être l'événement de l'année 2020. Fin janvier, le président Trump présente son «accord du siècle», le projet de paix pour le Proche-Orient, dans lequel il évoque notamment une solution «réaliste à deux États» et réaffirme le statut de Jérusalem comme capitale d'Israël, dont il reconnaît la souveraineté sur les colonies dans les territoires palestiniens, ouvrant ainsi la voie à leur annexion. La situation internationale et les situations particulières des parties concernées lui offrent alors une garantie quasi-certaine d'acceptation. Malgré l'avantage accordé aux Israéliens, les Palestiniens, emmêlés dans leurs divisions internes et mal soutenus par une unité arabe fantasmée ne peuvent présenter d'opposition crédible au projet. Parfois à contre-courant de leurs opinions publiques, des dirigeants arabes embarrassés sont contraints par leurs choix géopolitiques régionaux d'afficher leur soutien à ce plan de paix. Les pays musulmans non arabes de la région (Turquie, Iran) tirent leur épingle du jeu.

Si l'Autorité Palestinienne a immédiatement annoncé son rejet de ce projet et déclaré cesser toute coopération avec Israël, elle a échoué à garder le consensus des nations arabes pour sa cause. Seule la Jordanie – qui est, avec l'Égypte, un des deux seuls pays arabes à avoir signé une paix avec Israël – a réaffirmé son soutien indéfectible à l'Autorité Palestinienne en raison de ses intérêts particuliers. La Jordanie, pays voisin, est préoccupée par la vallée stratégique du Jourdain; elle redoute également un nouvel afflux massif de réfugiés tandis que 60% de sa population est palestinienne.

Même la Ligue arabe, qui traditionnellement légitime son rôle dans un soutien sans faille à la cause palestinienne, s'est contentée de rejeter ce projet et de demander de revenir aux frontières de 1967. De fait, la Ligue arabe ne peut que soutenir le président Mahmud Abbas lorsque celui-ci plaide: «Je ne peux rester dans l'histoire arabe comme celui qui a abandonné Al-Qods» («La Sainte», nom arabe de Jérusalem), ligne rouge des Palestiniens, au même titre que l'annexion des colonies de Cisjordanie et la souveraineté sur Jérusalem avait déjà réveillé les tensions entre Ramallah et Washington en 2019.

Le véritable changement dans le soutien à la cause palestinienne est venu des pays du Golfe. Le 28 janvier, lors de la cérémonie de présentation du projet à la Maison Blanche, trois ambassadeurs arabes des Émirats Arabes Unis, de Bahreïn et d'Oman étaient présents, légitimant ainsi le plan de paix. Les autres pays de la péninsule, Arabie Saoudite, Qatar et Koweït ont également adopté une position qui ne critique pas directement le plan en indiquant qu'il s'agissait «d'une base de négociation dont les Palestiniens devraient s'emparer». Les pétromonarchies ont en effet tissé des liens commerciaux et diplomatiques, même s'ils s'en défendent officiellement, avec Israël, et craignent leur ennemi commun, l'Iran. L'Arabie Saoudite, puissance sunnite gardienne des lieux saints de l'Islam, est contrainte à un grand-écart entre son opposition à l'Iran et le soutien de son opinion publique aux Palestiniens. Avec ses alliés régionaux Oman et Bahreïn, elle représente aussi l'espoir pour Israël de se désenclaver.

L'absence de consensus, sauf celui de façade de la Ligue arabe, a été vécu par l'Autorité Palestinienne comme «un poignard contre le peuple palestinien» (Hussein al-Sheikh, ministre des Affaires civiles de l'Autorité Palestinienne).

Au-delà, ce plan américain met en lumière de nouveaux déséquilibres régionaux aptes à retarder encore une paix que la fin du califat de l'État Islamique laissait espérer.

Ma scolarité en langue russe : au bon endroit, au bon moment
Par le Chef de bataillon Arnaud HELLY, en Licence de russe à l'INALCO.

Lorsque je choisis de m'engager dans une scolarité en langue russe en 2017 au sein de l'EMSST, les relations entre la France et la Russie sont au plus mal: coopération militaire gelée depuis l'annexion de la Crimée et le début de la guerre dans le Donbass, tensions stratégiques en Syrie et en Afrique. Lorsqu'elle évoque l'histoire des relations franco-russes, Hélène Carrère d'Encausse parle d'«une histoire de rendez-vous manqués». En choisissant cette scolarité, je n'imaginai pas que j'allais à mon tour prendre rendez-vous avec la Russie...

Premier rendez-vous: mes retrouvailles avec la langue russe. Après une piqûre de rappel douloureuse mais utile (cours préparatoires EMSST et CFIAR) d'une langue vivante apprise au lycée mais mise en sommeil depuis trop longtemps, j'ai pu suivre avec sérénité et un travail soutenu mes deux années de licence à l'INALCO (Institut National des Langues et des Civilisations Orientales), à la découverte des exceptions grammaticales les plus fines et d'une culture aussi riche que complexe. Entre mes deux années, j'ai effectué un stage de renforcement linguistique en immersion dans la ville de Saint-Petersbourg, premier contact en terre russe. Il n'y a pas meilleur endroit que la ville de Pierre Le Grand, «fenêtre sur l'Europe» pour s'adapter en douceur à la culture russe en s'évitant un choc culturel trop brutal.

Deuxième rendez-vous: la reprise du dialogue militaire avec la Russie. La troisième année de scolarité en russe est dédiée aux stages. Lorsqu'à l'été 2019, j'occupe le poste d'officier traitant Russie à l'EMA PRIM (État-major des Armées - Pôle Relations Internationales Militaires), le Président de la République décide de reprendre le dialogue avec la Russie et fait de la résolution du conflit dans le Donbass une priorité. La rencontre avec le Président russe, à Brégançon, ainsi que le discours aux ambassadeurs en août donnent le ton: la France doit immédiatement reprendre le dialogue avec la Russie à tous les niveaux. Pour les Armées, cette reprise de dialogue débute par une communication téléphonique entre notre CEMA (Chef d'État-major des Armées) et le CEMG (Chef d'état-major général) russe. Seul traitant sur la Russie à l'EMA, je suis en première ligne pour conduire l'exposé de situation en cours et préparer l'entretien entre le CEMA et son homologue russe, auquel j'ai eu l'honneur d'assister.

Troisième rendez-vous: le suivi du conflit dans le Donbass. Après les six premiers mois de stage à l'EMA, je rejoins la ville de Kiev pour suivre un stage au sein de la mission de défense près l'ambassade de France en Ukraine. Ma principale mission a été de suivre le conflit dans le Donbass alors que la France a organisé quelques semaines auparavant un sommet à Paris dans le cadre des négociations des conditions de paix. Je rédige les comptes rendus quotidiens de la situation sécuritaire, attentif aux violations du cessez-le-feu et à la situation dans les zones de désengagement, de part et d'autre de la ligne de front. L'Élysée suit le conflit de très près. Malheureusement, ma mission sera écourtée par la crise sanitaire due au COVID-19.

Autant de rendez-vous d'opportunité me permettent de penser que je me trouvais au bon endroit au bon moment. Et pour paraphraser le Général de Gaulle, j'achève cette scolarité intense et passionnante à l'EMSST, avec quelques «idées claires, sur un Orient compliqué».

Le stage en préfecture cœur de la formation à l'ENA

*Par le Commandant Constant-Charles DÉFORGE,
Stagiaire à l'École Nationale d'Administration - Formation de spécialité du domaine «finances»*

Au cours des deux mois de crise sanitaire et de confinement qui viennent de s'écouler, l'École Nationale d'Administration a suspendu ses cours et a permis aux élèves volontaires de se mettre au service d'administrations impliquées dans la gestion de la crise. Par le télétravail ou l'intégration dans des équipes ad-hoc, les élèves ont mis en œuvre ce pour quoi ils sont venus se former à l'ENA: le service de l'État. Pour ces élèves, ce retour sur le terrain s'inscrit dans la vocation de cette école d'application. C'est en effet par les stages, qui représentent la moitié de la scolarité des énarques, que la formation est pleinement applicative. Le «stage territoire» de 6 mois en préfecture joue le rôle de creuset de la formation de l'administrateur, tous recrutements et toutes vocations confondus.

Les deux officiers de l'armée de Terre lauréats du concours de l'École de Guerre et intégrés à la promotion Hannah Arendt de l'ENA ont pu bénéficier auparavant d'un stage en préfecture de trois mois d'octobre à décembre 2019, qui a grandement contribué à leur intégration. Vécu individuellement, il représente pourtant une expérience collective pour l'ensemble des élèves de l'ENA par sa densité, sa réalité opérationnelle et surtout par le positionnement dont bénéficie l'énarque stagiaire. Affectés aux préfectures de l'Yonne et de la Haute-Saône, les deux officiers stagiaires ont vécu en immersion au sein du corps préfectoral de ces départements. Cette position privilégiée, au contact des réalités des services de l'État dans un département rural, a été une occasion unique de mettre en pratique des qualités inhérentes à leur statut d'officier de l'armée de Terre dans un environnement nouveau.

Au contact des collectivités territoriales, de leurs élus et de leurs administrations, en liaison permanente selon les missions avec les échelons locaux des ministères, rectorat, délégation militaire départementale ou agence régionale de santé et avec les forces de sécurité intérieure, ils ont été à la fois les yeux de leur préfet, ses relais et ses chargés de mission. Cette position du stagiaire de l'ENA, à laquelle ces administrations sont accoutumées, lui accorde un accès privilégié aux différents acteurs du territoire, aux décideurs ou à la société civile et lui assure de n'être pas un simple observateur, mais bien un membre de l'équipe préfectorale pour la durée du stage.

La typologie variée des missions confiées, souvent en autonomie, donne à ce stage toute sa richesse. Organisation et direction d'exercices ORSEC de sécurité civile, animation de séminaires au profit d'élus locaux, audit de fonctionnement de structures décentralisées ou mise à jour de procédures, l'ensemble du spectre des missions d'une préfecture a pu être exploré. Au cours de ce stage exigeant, les deux officiers ont eu l'opportunité de démontrer des qualités de pragmatisme, de sens de l'organisation et d'analyse, mais surtout d'adaptation qui sont la marque de l'armée de Terre.

**L'École de Guerre Économique (EGE) aux Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan (ESCC):
participation au challenge sportif «DOLO ENORME»**
*Par le Commandant Florian DILLARD en Master 2 «Stratégie et Intelligence Economique»
à l'École de guerre économique – Paris -*

Le 26 février 2020, se déroulait aux ESCC, le traditionnel challenge sportif «DOLO ENORME», organisé par la promotion «USKUB» de l'École Militaire Interarmes (EMIA). Ce challenge sportif exclusivement ouvert aux militaires, consiste en une succession d'épreuves à réaliser en trente minutes maximum, dans un ordre imposé:

- 50 tractions en pronation; 6 grimpers de corde, bras seuls; 100 pompes; 100 abdominaux, type «crunch»; 400 m de course avec un sac lesté à 40 Kg; «développés-couchés» à 60 Kg

Ainsi, comme en 2019, l'EGE a inscrit trois étudiants (tous réservistes citoyens) au challenge, afin de se mesurer à leurs camarades des ESCC, mais aussi, à une imposante délégation (40 militaires), issue des rangs de la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP). Au final, ce sont un peu plus de 200 concurrents qui ont relevé le défi cette année.

Une préparation rigoureuse et intense, appuyée par l'EMSST et la «Junior Entreprise» de l'EGE. Conscients de l'exigence du challenge, les étudiants de l'EGE ont commencé leur entraînement dès le mois de novembre 2019, en mettant à profit les pauses déjeuners pour parfaire leur condition physique. Forte d'une dizaine de membres au début de l'aventure, l'équipe a finalement été réduite des deux-tiers le 15 janvier 2020, en raison de blessures et des contraintes inhérentes à la pression académique imposée par la scolarité.

Néanmoins, les plus robustes et les plus motivés ont pu bénéficier de l'accès au portique de cordes de l'École Militaire afin de travailler la technique du grimper, bras seuls, peu usuelle en milieu civil! Grâce à l'appui de l'EMSST, et avec la bienveillance du service des sports de l'École Militaire, ils ont ainsi pu, pendant plus d'un mois, avoir accès midi et soir, durant une heure, à cet agrès spécifique, et ainsi prendre la direction de la lande bretonne, avec le maximum de chances de succès.

Enfin, pour représenter dignement l'EGE, et satisfaire au principe d'uniformité de chaque entité participante, l'équipe a pu arborer une tenue de sport, siglée EGE, financée sous forme de sponsoring, par la «Junior entreprise» de l'EGE, sur ses fonds propres. Cette «Junior entreprise» délivre à ses clients des expertises et des rapports en lien avec le domaine de l'intelligence économique, moyennant rémunération; les consultants étant des étudiants, en cours de scolarité à l'EGE.

Outre la performance, une occasion de consolider les liens EGE-armée de Terre. Bien que la participation au challenge ait constitué la raison principale du déplacement de l'équipe de l'EGE, celle-ci avait également à cœur de participer à une activité sportive militaire, dans un lieu symbolique et chargé d'histoire, tout en mettant en évidence les liens qui unissent l'EGE à l'armée de Terre. Cette immersion au sein des ESCC a notamment permis aux étudiants d'échanger aisément avec les élèves-officiers sur la carrière d'officier que certains étudiants envisagent à l'issue de leur scolarité en master II à l'EGE (OSC ou OST). Mais elle a également offert l'opportunité aux jeunes officiers de découvrir en quoi l'intelligence économique peut également constituer une certaine forme de défense des intérêts stratégiques de la nation. Il est à noter que chaque année, l'EGE accueille en scolarité Master II, plusieurs officiers de l'armée de Terre, dans le cadre du diplôme technique.

Ainsi, bien que ce ne soit pas le plus important, un étudiant de l'EGE, a réussi à passer sous la barre des trente minutes, et peut désormais arborer fièrement l'insigne «bronze» du challenge «DOLO ENORME»! Grâce à un accueil chaleureux et une organisation remarquable, cette expédition sur les rives de l'Aff a pleinement ravi nos jeunes camarades étudiants!

Rendez-vous en 2021!



Le rôle du manager à l'heure de l'industrie 4.0

*Par le Commandant Ludovic DÉGÉRY en Mastère spécialisé «Management Industriel et Systèmes Logistiques»
à Mines Paristech.*

Au cours des dernières décennies, l'objectif de performance financière d'une entreprise a sensiblement tendu vers la rentabilité immédiate, véritable couperet éliminant les éléments ne donnant pas rapidement satisfaction. Mais atteindre le cœur de la performance du processus de production est un travail de longue haleine, consistant à l'atteinte du triptyque CQD (*cost, quality, delivery*). Au milieu de ces deux logiques difficiles à concilier, le manager doit savoir utiliser les outils techniques plus performants et plus rapides mis à sa disposition tout en conservant une capacité de prise de recul, d'adaptation et d'anticipation afin de répondre aux évolutions du marché, dominé par l'incertitude.

La diffusion d'outils d'aide à la production a littéralement explosé, durant ces dernières décennies, soutenue par les gains évidents de productivité proposés. Par exemple, des modèles prévisionnistes servis par un progiciel de gestion intégrée (ERP Enterprise Resource Planning) permettent, selon les règles de leur paramétrage, d'affecter des ressources et des tâches de manière automatique, extrêmement rapide et optimale sur la chaîne de production et de distribution, en évitant toute intervention et donc toute erreur humaine. Si ces outils sont d'une redoutable efficacité opérationnelle et permettent sans aucun doute d'obtenir le rendement financier optimal dans une situation donnée en mettant en question la pérennité du rôle du manager; c'est oublier que le marché est un milieu particulièrement versatile et soumis à une infinité de variables. En effet, même le meilleur ERP s'appuie sur des simulations et des hypothèses de situation figée, le rendant incapable d'appréhender des évolutions structurelles ou conjoncturelles ou encore un événement complexe à venir (par exemple: la COVID-19).

Tout logiciel, robot, ou intelligence artificielle, même extrêmement performant, ne permet finalement d'automatiser qu'un ensemble de tâches simples et dont toute forme de réflexion est absente: il se limite à appuyer le manager dans l'exécution de décisions, consécutives à une analyse fine des charges, des capacités et de l'environnement de production. La *supply chain* est ici un cas d'école car elle se trouve à la croisée des chemins entre politiques industrielle et commerciale et sa performance conditionne leur succès.

Face à l'incertitude et la versatilité du marché, il revient au manager comme au chef militaire d'**adapter** son dispositif, ici le processus de production, de **consulter** et de **féderer** l'ensemble des parties prenantes aux évolutions planifiées, d'**expliquer** les gains induits aux subordonnés et de **convaincre** les échelons supérieurs afin de **conduire le changement** nécessaire à la survie et à la performance de l'entreprise. Pour cela, il analyse, décide, prend des risques, fait des choix ou renonce selon les évolutions du contexte, les contraintes ou les exigences qui lui sont imposées.

La crise actuelle de la COVID-19 met à mal les entreprises ayant accordé une place prééminente à leur ERP, au détriment de leurs managers. La capacité d'adaptation intrinsèque à la ressource humaine ont permis par exemple à certaines entreprises de la BITD de s'adapter très rapidement au nouveau contexte ne générant aucune rupture notable, quand des mastodontes à la pointe de la technique et du tout automatisé peinent encore aujourd'hui à trouver des solutions permettant de relancer la production.

À ce titre, il convient de ne pas perdre de vue que malgré les promesses avancées par de nouvelles techniques (robotisation, automatisation, maintenance prédictive, intelligence artificielle, optimiseur de flux logistiques), toute activité de conduite de production reste profondément humaine et subjective et ne peut se concrétiser qu'avec de l'intelligence, du sens, de la concertation, de l'humilité et une prise de risque acceptée: autant de qualités auxquelles la technique est imperméable.

Cinq mois avec les gueules noires en Lorraine

Par le Général de corps d'armée Philippe HOUBRON, ancien rédacteur en chef des Cahiers du CDEC

Pour obtenir le Brevet Technique j'ai fait l'École des Mines de Nancy. J'avais raconté (Lettre de Minerve n° 44) la nécessité de maîtriser l'anglais pour valider mon diplôme d'ingénieur. Mes cinq mois de stage de fin d'études dans les Houillères de Lorraine (HBL) dont la moitié *au fond*, m'ont encore plus marqué.

Les HBL, parmi les dernières mines de France, devaient fermer inéluctablement 15 ans plus tard. Le charbon, de plus en plus profond, était extrait avec de grandes difficultés. L'accès aux veines ne se faisait qu'après creusement de longues galeries couteuses en ressources. Il fallait donc en optimiser la conception. Comme à l'École des Mines j'avais étudié la «modélisation-simulation de processus complexes», mon maître de stage me fit participer à ces études qui nécessitaient de collecter, *au fond*, de nombreux paramètres. Intégré à différents postes de travail, j'ai donc dû descendre plusieurs dizaines de fois dans chacun des quatre puits du bassin.

J'ai ainsi découvert un milieu très particulier en côtoyant longuement les «gueules noires» et compris pourquoi un ingénieur ancien m'avait dit que je ne serais pas dépaycé.

En effet la Mine ressemblait au milieu militaire: le souci permanent du facteur humain, une hiérarchie clairement identifiée, des consignes rigoureuses, des ordres clairs et précis, une obéissance sans discussion et un solide esprit de corps.

Constitués en équipes les mineurs de base (militaires du rang) étaient encadrés par les porions (sous-officiers subalternes) eux-mêmes supervisés par les chefs porions (sous-officiers supérieurs). Les porions qui étaient la cheville ouvrière de cette organisation comprenaient les généralistes, chefs de chantier, renforcés au besoin par les spécialistes (artificiers, électriciens, etc.) qui restaient seuls maîtres dans leur domaine. Au-dessus d'eux «Le» chef porion, *deus ex machina* du puits, qu'il connaissait comme sa poche, sans qui rien ne pouvait se faire. Il était l'*alter ego* de l'ingénieur en chef, directeur du puits, qui le consultait sur tout. Il était plutôt bienveillant, mais, si nécessaire, savait se montrer ferme et intransigeant. Tout manquement d'un mineur remontant jusqu'à lui se terminait souvent mal pour le fautif.

Les ingénieurs (officiers) étaient chargés des tâches de direction, de conception et de contrôle. La grande majorité d'entre eux était bien convaincue que le souci des hommes est la clé d'une bonne gestion.

Ce sont les porions qui m'ont fourni l'essentiel des données nécessaires à la réalisation de mon étude.

La priorité des priorités avait trait à la sécurité, de la prise de poste de trois-huit de l'équipe à la fin de son travail: briefing avant descente, passage rigoureux des consignes, perception et réintégration des équipements et matériels et encore comptes rendus systématiques.

Dire que mes premières descentes *au fond* furent impressionnantes est un euphémisme. On plongeait dans un autre monde, à plusieurs dizaines d'hommes serrés dans une cage qui s'enfonçait à une vitesse vertigineuse jusqu'à 1.200 mètres et puis l'on parcourait des kilomètres de galeries à pied, en mini-train ou parfois même sur un tapis roulant. La chaleur, la poussière noire qui s'infiltrait partout et le bruit assourdissant ne facilitaient pas le dialogue avec le porion qui avait un œil sur ses hommes. Enfin après la remontée, c'était la traversée de la salle des pendus (les vêtements et matériels de travail suspendus au plafond, preuves qu'il ne manque personne) où des centaines de mineurs pouvaient se doucher ensemble, avant d'accéder, pour moi, aux cabines de douche réservées aux ingénieurs.

Excepté par certains jeunes ingénieurs qui pensaient que je venais pantoufler et me prenaient pour un concurrent, j'ai été vite accepté dans ce milieu, peut-être en partie grâce à l'esprit militaire qui y régnait.

J'ai été frappé par la passion, voire l'amour, que tous portaient à leur métier et aussi l'esprit de corps qui faisait qu'*au fond*, étrangement on se sentait «bien». L'ingénieur dont je partageais le bureau n'était jamais aussi heureux que lorsqu'il abandonnait ses tâches administratives par nécessité de descente dans un puits. J'ai même parfois constaté une once de jalousie de ceux de la surface envers ceux du *fond*.

Bien que toujours physique et éprouvant dans un environnement hostile, le travail de la mine, mécanisé, sécurisé contre *tous les dangers*, y compris le grisou, n'était plus celui décrit par Zola même si l'accident restait possible. Le sort des mineurs s'était beaucoup humanisé (transports, soins, logements malgré leurs aspects extérieurs tristes) tout en ayant gardé, pour certains cadres, des avantages du passé telle la «prime de jardinier».

Aucun mineur n'aurait imaginé travailler ailleurs qu'aux HBL où l'on œuvrait de père en fils. La vie associative était très riche. Tous les membres de cette grande famille homogène étaient solidaires car tous issus de cette Lorraine de l'est ne parlant *au fond* que leur dialecte.

Cette expérience hors du commun que j'ai eu la chance de partager avec ces hommes me permet de comprendre la nostalgie et l'émotion de toute une génération qui, bien au-delà des conséquences économiques, a vu sa raison de vivre disparaître avec la fermeture des puits.



Carnet gris

Minerve a appris avec tristesse le décès

- Du Général Serge AUZANNEAU, Artilleur, BT Armement – Créateur et ancien président de l'EFASA
- du père du Capitaine (TA) QUILLET Christophe, stagiaire.

Minerve présente à leurs familles ses condoléances.

Adresse: CDEC / EMSST / Minerve – Case 53 - 1 Place Joffre – 75 700 PARIS SP 07

Tel: 01 44 42 42 72 __ Fax: 01 44 42 50 45 __ PNIA 821 753 42 72

Mail: minerve@asso-minerve.fr - Site: www.asso-minerve.fr