Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

Cabinet du Ministre

Le Directeur
du Cabinet civil et militaire

Paris, le 1 AVR. 2027
N° 522 DEF/NP

NOTE

à l'attention des destinataires in fine

OBJET : **Lancement et mise en œuvre du concept de commandance dans l'armée de Terre.**

RÉFÉRENCES : a) Décision ministérielle n° 487/DEF du 19 mars 2027.
b) Lettre relative à la commandance des armées n°1245/DEF/EMA/ESMG/NP du 11 mars 2027.

Mise en place avec fruit au cours des sept derniers Livres Blancs de la défense (1972-2027), la gouvernance matricielle partagée, actuellement en vigueur au sein du ministère, a conduit à une redéfinition progressive et déconflictée du soubassement métaculturel longtemps désigné sous le terme impropre de « *hiérarchie* » et souvent associé au concept de « *commandement* ».

Malgré une longue période de transformation maîtrisée et en dépit d'importants efforts d'optimisation, les insuffisances de nos états-majors hypercentralisés ont perduré et continuent à être régulièrement relevées et stigmatisées par la Cour des Comptes ainsi que les organes de contrôle, d'audit et d'inspection de l'administration publique. Souvent pléthoriques, des effectifs sur-pyramidés, sous-qualifiés et généralement sous-employés parviennent en effet à grand peine à concevoir des ordres qui ne sont la plupart du temps ni compris ni exécutés par des échelons subordonnés au mieux indifférents. La comitologie en place, embryonnaire et trop peu structurée, manque encore de toute évidence du *tempo* et de la *praxis* nécessaires au management dynamique et au « *vouloir servir ensemble* » des trente mille femmes et hommes qui constituent *de facto* la métacouche de nos formations.

A l'heure où la France redéfinit sans préjugés ses ambitions dans des périphéries toujours plus menacées, il me paraît donc **essentiel** que l'armée de Terre adapte et valorise **sans plus tarder** son style de management pour le rendre plus mature et plus prégnant dans un contexte budgétaire globalement moins favorable que ces dernières années.

En accord avec le secrétaire général pour l'administration, j'ai donc décidé de mettre sur pied à isopérimètre un groupe de travail mixte placé sous le *coaching* interactif des cabinets de conseil *Smoking Joint* et *Virtual Excedence* afin de déterminer les conditions souhaitables et juste suffisantes d'exercice d'un management modulaire rénové de type « gagnant-gagnant », subsidiaire et collégial, au sein de l'écosystème de la défense. Le Ministre a souhaité donner le nom de « **commandance** » à ce nouveau paradigme innovant totalement autofinancé qui devra nous permettre de mettre en œuvre sans *a priori* des cohérences distinctes mais convergentes.

Ce groupe de travail fonctionnel paritaire, piloté pour l'armée de Terre par le colonel hors créneau de 2ème classe commandant la demi-légion étrangère de marine, se verra ainsi confier un mandat dont les contours généraux seront fondés sur la rationalisation, la simplification et la performance dans une logique de stricte maîtrise des coûts. La modélisation d'une structure numérisée *ad hoc* de l'avant-projet de préfiguration me sera présentée avant la fin du mois d'avril. Le Conseil d'Etat examinera avant l'été les décrets rénovés qui permettront de redéfinir le principe même d'autorité en milieu militaire en parfaite cohérence avec la Déclaration universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen, les directives européennes et la Charte de Développement Humain, reprises par notre Constitution.

Au terme d'un cycle de réformes successives audacieuses, dont chacun a pu mesurer la pertinence, notre système d'hommes est parvenu au milieu du gué et doit désormais se recentrer résolument vers le substrat opérationnel sous un format plus ramassé mais plus efficace, soumis à une juste commandance. L'adaptation de l'armée de Terre au modèle issu du Livre Blanc 2027 et à la Loi de programmation militaire 2028-2033 exigera en effet à nouveau, vous le savez, des restructurations, dissolutions et transferts d'unités au titre du plan « *Transformance 2030* », sur lequel les autorités du ministère communiqueront en temps opportun : je sais pouvoir compter sur votre sens du devoir, votre abnégation et votre exemplarité pour mener à bien cette mutation sans précédent que nous avons l'obligation de réussir pour préparer un avenir responsable et citoyen.

Source de satisfaction, j'ai obtenu que les économies de fonctionnement réalisées au terme de cette manœuvre priorisée déconcentrée soient totalement réinvesties *in fine* entre opérateurs et clients de la chaîne partagée de la commandance – sous réserve d'un arbitrage favorable du ministère des Finances et du Budget et d'une confirmation par le gouverneur général hors classe directeur suprême du Service du commissariat des armées. Tout ceci sera détaillé dans la « *Directive unique aux directions, services et armées 2028-2030* » que je signerai à la fin du mois de mai.

Je sais que je peux compter sur votre adhésion à la réforme et que nous aurons à cœur d'être « *opérationnels quand même* ». Haut les cœurs !

MINISTERE DE LA DEFENSE
207

DESTINATAIRES :

- Monsieur le colonel de 1ère classe commandant le réservoir de forces terrestres différenciées
- Monsieur le contrôleur général de corps d'armée COM ZT France

COPIES :

- Monsieur le directeur des ressources humaines de l'administration publique
- Monsieur le gouverneur général hors classe directeur suprême du commissariat du ministère
- Monsieur le colonel hors créneau de 2ème classe commandant la demi-légion étrangère de marine
- Monsieur l'administrateur civil hors classe directeur central de la structure intégrée de maintien en condition semi-opérationnelle des matériels gouvernementaux inter-milieux
- Monsieur l'administrateur civil hors classe directeur central de la structure intégrée de maintien en condition quasi-opérationnelle des matériels aéronautiques de l'administration publique
- Monsieur le vice-amiral d'escadre, président directeur général du service de logistique de la marine
- Monsieur l'ingénieur général hors classe chef de la section d'infrastructure de la défense