

N°  
198



# LE CASOAR

Revue trimestrielle de la Saint-Cyrienne - Juillet 2010



Dossier :  
les valeurs  
de l'officier

## 03 Éditorial du Président

## 05 Le général Marcel Bigeard

Jean Salvan

## 07 Remise du prix spécial de la Saint-Cyrienne

Robert Meille

## 09 Les lieutenants de « Bruno »

François Cann

## DOSSIER : LES VALEURS DE L'OFFICIER

## 12 Bizarres et compliqués

Claude Le Borgne

## 14 Tout fout le camp mon colonel ?

Pierre Liot de Norbécourt

## 16 Réflexion sur le chef

Jean de Monicault

## 19 Après quarante années sous l'uniforme

Christian Cavan

## 21 Défendre la spécificité militaire

Thibaud de Crevoisier

## 23 Commander, c'est aimer : importance de la dimension humaine du commandement

Christophe Beyl

## 26 Le chef au combat

Nicolas Le Nen

## 30 Les Valeurs... une lecture critique pour aller un peu plus loin !

Bruno Dary

## EN BREF

## 33 Jérôme Pellistrandi

## DÉBAT

## 38 À propos des adhésions à la Saint-Cyrienne

Thierry Clément, Alexandre Badin, Cyrille Clément

## 41 À propos des noms de promotion... le Colonel Ardant du Picq

Marc Allorant

## 43 À propos des noms de promotion : vous avez dit Charles de Foucauld ?

Michel Bourgin

## TRIBUNE LIBRE

## 45 La grande mutation

Dominique Mariotti

## 47 La question sensible du partage des missions de sécurité entre les ministères de la Défense et de l'Intérieur

Yvan Carbonnelle

## 50 Soldat, un métier pas comme les autres

Emmanuel Antoine

## 55 « Le blog n'est pas une blague »

Dominique Baudry

## 56 Politique et militaire : la tentation de l'ingérence

Renaud Rondet

## TRADITIONS

## 57 Adieu à la promotion Gallieni (1927 - 1929)

Charles-Henri de Sury

## 59 La Saint-Cyrienne, ses sœurs et ses amies de par le monde

Jacques Risterucci

## HUMOUR

## 61 Je reconnais les faits... (histoire vécue)

Rémi Bordron

## TÉMOIGNAGES

## 62 Le Bigor « aux pièces »

Pierre Terrier

## HISTOIRE

## 65 La campagne de Norvège (Printemps 1940)

Benoît Deleuze

## 68 BIBLIOGRAPHIE

## 73 Règlement du prix littéraire 2011 de la Saint-Cyrienne

## COURRIER DES LECTEURS

## 74 Emmanuelle Rochatte

## LA VIE DE LA SAINT-CYRIENNE

## 79 Le mot du délégué général

## 80 Hommage à nos morts

## 83 Vie des promotions

## 86 Activités des délégations et des promotions

## 87 Activités du Président

## 88 Lettre du Président de la Saint-Cyrienne

## 89 Réponse du Président de la République

## 90 Vie de l'école

## 95 Informations administratives et sociales

## 96 Nouvelles des familles

## 101 Lettres électroniques du trimestre



Dossier :  
les valeurs  
de l'officier

Crédit photo : Albert Brenet (1903-2005)  
Premier à avoir été peintre de la Marine,  
peintre de l'Air (1936) et peintre de  
l'Armée de Terre (1959).



## *Les valeurs de l'officier*



## Bizarres et compliqués

*Contempler son nombril est une occupation malsaine et rapidement lassante. C'est pourtant ce à quoi le Casoar nous invite. Allons-y donc !*

**L**a compassion, seul moteur des opérations que nos armées mènent désormais, nous avait fait oublier ce que nous sommes et que quelques accrochages afghans nous ont remis en tête : nous exerçons un métier homicide, mort acceptée sans doute – d'autres que nous l'acceptent – mort volontairement donnée – ce qui est notre extravagante prérogative. Voilà, comme le rappelleront sûrement tous les artisans de ce dossier, le fondement de nos manières bizarres et compliquées. Un métier aussi extravagant requiert de solides justifications et génère des comportements spécifiques.

À travers lieux et époques, une constante s'impose : on ne saurait tuer des gens ou faire tuer les siens sans de grands sentiments. Grands, mais changeants. C'est à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle que, chez nous, s'est produit le chambardeur. La Révolution ayant mis la nation en armes, nos soldats sont passés de la fidélité au Prince et d'une conception internationale de l'honneur militaire au culte de la Patrie. Celle-ci fut placée si haut que sa défense allait justifier tous les excès. L'efficacité recherchée classait les jolies façons militaires au rang des coquetteries mondaines. « Il n'y a plus d'honneur militaire, s'écriait en 1903 un conférencier de garnison<sup>(1)</sup>, il n'y a plus que l'honneur du pays ». On ne pouvait mieux dire qu'il n'y avait plus d'honneur du tout et que la juxtaposition, sur nos drapeaux, d'honneur et de patrie était – et demeure – une fameuse contradiction.

Ainsi, convient-il de remettre à sa juste place le sentiment patriotique. Défendre son pays face à un agresseur, réflexe de survie, n'est pas une action bien méritoire. Est-ce à dire que les poilus de 14-18 ne furent point héroïques ? Que si ! leur héroïsme individuel était sacrifice consenti, et superbement, au bénéfice de la collectivité humaine qui constitue la nation. Mais la collectivité nationale dans son ensemble, courant à la ligne bleue des Vosges, y courait défendre sa peau et rien d'autre. Venons à notre actualité et à nos hommes qui sont en Afghanistan. Pourquoi sont-ils là-bas ? Certainement pas, comme on veut nous le faire accroire, pour notre propre défense. Ils y sont, et nous y sommes, par pure charité. Il s'agit d'aider de pauvres gens, afghans, à se débarrasser de musulmans fanatiques mais fort orthodoxes et à construire, si possible, un État à notre mode, laquelle est, quoi qu'on en dise, la moins mauvaise qui soit. Eh bien, de cette charité, les réactions de nos concitoyens le montrent à l'envi, nous ne sommes plus capables. Et si je dis plus et non pas, c'est en référence à notre œuvre coloniale

qui a été en son temps gaillardement assumée, toute charitable qu'elle fût n'en déplaît aux militants de la repentance.

La cause est donc entendue, notre société n'est plus apte à ces généreuses actions. Est-elle seulement capable de se défendre elle-même, et méritait-elle d'être défendue ? Voilà une question stupide, puisque personne, de l'extérieur, ne nous menace. Question d'école sans doute, mais que notre « École » se doit de poser. Voyant ce qui se montre, entendant ce qui se dit, la réponse est vite donnée : on ne va pas mourir pour ça ! Au demeurant, notre république ne se hausse pas du col. Elle n'a pas de prétentions. Lorsqu'elle se rengorge, vantant ses valeurs, de quoi parle-t-elle donc ? de rien ! Laissons la fraternité, qui n'est qu'une coquille vide, et l'égalité, laquelle ne s'établit et ne se maintient que par la contrainte. Voyons ce qui reste : la liberté et son corollaire moderne, la laïcité. Faire de liberté et laïcité des valeurs, c'est une supercherie, l'une et l'autre sont des non-valeurs exemplaires. La liberté n'est rien, ou presque : un socle désert sur lequel chacun est à même d'ériger les valeurs qui lui tiennent à cœur, s'il en a. La laïcité est un semblable rien : face à l'islam – qui pense à autre chose ? – elle n'a que ce rien à opposer. Islamisme aidant, le christianisme, architecte maladroit de notre civilisation, est réduit au silence.

Une société inspirant le dégoût, c'est ce qui est et ne doit pas se dire. Nous voilà bien loin du grand sentiment qui a si longtemps soutenu, à tort ou à raison, nos entreprises guerrières. Et c'est à ce moment que, craignant qu'une armée de professionnels ne soit trop éloignée de la nation profonde, on veut qu'elle se mette à son niveau et se vautre dans la fange sociétale. Certes, la force des choses y pousse. La nature de nos OPEX ne facilite pas l'exercice des vertus militaires. Les engagés, que l'on imaginait plus maniables que les appelés, ont des exigences de travailleurs ordinaires. La rigueur mathématique imposée par la RGPP laisse peu de place à la fantaisie qui a toujours permis de supporter le dur métier des armes. La féminisation adoucit une collectivité à la rudesse jusqu'ici proverbiale. Mais que les militaires eux-mêmes, inquiets de se voir dépassés par le siècle et accusés de *politic incorrectness*, s'y mettent aussi, c'est de suicide qu'il faut parler. Il y a urgence à retenir le suicidaire par les basques avant que, penché sur la rambarde du pont, il ne se laisse glisser dans le courant du fleuve. C'est une autre route qu'il lui faut suivre, ou retrouver.

(1) Commandant Coste, Conférence aux officiers de Bayonne, 1903.



Retour à la case départ. « Pour qui meurt-on ? » demandait Richoufftz<sup>(2)</sup>. Pour son chef, répondait-il, ce qui est déplacer la question : pour qui meurt le chef, et les autres avec lui ? Vraie réponse, que les soldats répugnent à formuler, mais que les combattants d'Uzbin ont donnée sans phrases : parce qu'on est des soldats et que ceux-là « acceptent de combattre sans se soucier des motifs<sup>(3)</sup> ». Ce dossier du Casoar proposera sans doute un catalogue complet des valeurs militaires. Ces valeurs, bonnes pour les temps d'épreuve et sans usage dans notre société de jouissance, il importe qu'un petit corps de moines soldats les préservent. On peut, qui sait, en avoir besoin dans l'avenir ; aujourd'hui même, il n'est pas mauvais que le contre-modèle que nous représentons soit offert à la méditation populaire.

Des vertus qui constituent ce contre-modèle et que le siècle tient pour bêtises, courage et honneur sont les plus hautes. Il en faut une troisième, sans laquelle les deux autres ne seraient que clinquant : la discrétion. Celle-ci ne va pas de soi et moins que jamais en un temps où les choses sont faites non pour être faites mais pour être dites. La discrétion va bien au-delà des restrictions justement apportées à la parole des militaires. Il faut, pour exercer cette vertu négative, de la délicatesse et une aimable disposition à se tenir à l'écart de la mêlée. Cela se vit plus que ne s'explique, la chose militaire est délicieusement compliquée et rebute heureusement l'analyste. Prenez notre apparence. Les armées, semble-t-il, n'aiment rien tant que s'ex-

hiber. Uniformes de guerre ou de parade, drapeaux et étendards, fanfares et prises d'armes, la comédie est belle, réminiscence pédagogique de la guerre, passée et à venir. Mais comédie, dont on ne saurait être entièrement dupe. C'est le charme discret de la vie militaire que de permettre à l'homme de goût de jouer des apparences et, coiffé d'un képi doré, se trouver magnifique sur le front des troupes et ridicule devant son miroir. Il faut se réjouir de ce que la tradition française s'accommode d'un peu de laisser-aller et ne se plie qu'à contrecœur aux influences étrangères dont les caméras, filmant les défilés, soulignent l'enflure.

J'ai connu, au temps où la guerre était la guerre, des camarades de haute volée qui ne supportaient pas la comédie dont je parle. Rien, hors le combat, ne leur paraissait mériter leur concours. Le cynisme qu'ils affichaient dans les popotes, se méfiant des grands mots comme d'une peste, était assez proche de celui par lequel, en popote aussi, on exorcise le sexe en braillant des chansons ordurières. Au sous-lieutenant éberlué que j'étais, ces braves camarades paraissaient habités d'une sorte de désespoir que, « dégageurs » superbes, ils traitaient à l'alcool en attendant la guerre. Quand elle fut là, ils s'y jetèrent avec fureur. Sans doute ressentaient-ils, mieux que d'autres, ce que notre métier a d'impossible. Mais, jeunes gens, je vous le demande, les métiers possibles valent-ils d'être vécus ?



(2) Emmanuel de Richoufftz, *Pour qui meurt-on ?*, ADDIM, 1998.

(3) Commandant De Gaulle, *Vers l'armée de métier*, 1934.

## Tout fout le camp mon colonel ?

*« Cette jeunesse est pourrie depuis le fond du cœur. Les jeunes sont malfaisants et paresseux. Ils ne seront jamais comme la jeunesse d'autrefois<sup>(1)</sup>. » On ne peut que sourire en lisant cette citation fort ancienne, tant nous croyons que cette phrase pourrait être entendue aujourd'hui.*

**O**n peut supposer que les anciens de la promotion des Kroumirs, sortis de Saint-Cyr en 1882, devaient déjà se désoler à la vue des gamins de la promotion de Bourbaki, cyrards quittant l'école en 1899, presque une génération après eux.

Même si l'on peut toujours se consoler en se rappelant que par définition un bazar est toujours lamentable, il est néanmoins curieux de constater que la critique de la jeunesse, en particulier des jeunes officiers, reste très présente dans les mentalités. Au premier rang sont visés les jeunes cyrards : nous les regardons avec un œil différent, nous essayons de retrouver le jeune qu'il nous semble avoir été. Mais, patatras ! Quelle triste désillusion de constater que « les jeunes ne sont plus ce qu'ils étaient !... » A tout le moins ils sont différents. Un soupçon de nostalgie ?

C'est peut-être tout d'abord l'apparence de l'école qui a changé. Au premier coup d'œil, on voit que nombre d'infrastructures ont été modifiées. La physiologie des lieux a changé. Les « peignes » se multiplient dans un luxe que les jeunes eux-mêmes n'auraient pas espéré. Un bâtiment flambant neuf est sorti de terre sur les hauts de « bazar beach », dont on dit par ailleurs que l'eau serait désormais « impropre à la baignade » ? Que de repères qui s'effondrent ! Pourtant la **pompe** et le **bataillon** demeurent immuables. Cela a de quoi nous rassurer.

Le Triomphe lui-même s'est embelli. Si la cérémonie est désormais un spectacle magnifique, l'essentiel demeure : un genou en terre, les jeunes deviennent des officiers, là, sous nos yeux.

Et pourtant il semble à beaucoup d'anciens (de 7 à 77 ans de service !...) que ces jeunes là ne sont plus les mêmes. Il nous semble avoir entendu qu'ils sont plus individualistes, perso quoi. Vous rendez vous compte ? Elevés au coca-cola et aux nouvelles technologies, du soir au matin, ils s'instruisent et s'amuse dans un monde électronique virtuel qui a de quoi faire frémir ? Ces jeunes sont-ils suffisamment rustiques ? Heureusement, le parcours du combattant a l'air de servir encore et l'on distingue même un parcours d'audace aux obstacles flambants neufs... tout n'est pas perdu ! Ont-ils encore le sens collectif ? Sont-ils prêts à mourir pour la Patrie ? Ils seraient bien les derniers ! Le doute ronge nombre d'anciens se demandant ce qui se cache derrière ces visages souriants. On dit même qu'ils n'ont plus le même sens de la discipline, qu'ils ne commandent pas vraiment et qu'ils ne s'intéressent pas à leurs subordonnés. Doivent-ils véritablement respirer l'air du temps ?

En fait, la jeunesse d'aujourd'hui n'a rien à voir avec les traits et les intentions qu'on peut lui prêter alors qu'on est soi-même assailli par le doute. Au-delà des apparences et de certains détails des pratiques sociales quotidiennes, à l'instar de certaines expressions nouvelles, d'un vocabulaire, comme de certaines coutumes qui épousent lentement les tendances de leur époque, force est de constater que rien n'a changé en profondeur. Il est vrai que la rigueur de la tenue, comme le formalisme des relations ne constituent pas, pour ne prendre que cet exemple, la marque naturelle la plus visible de la jeunesse qui franchit la porte de Bellevue. Mais observez bien, ils apprennent vite, d'autant plus vite d'ailleurs qu'on leur montre l'exemple. Exemple et répétition restent les deux figures de l'éducation. Ces jeunes aspirants ont été élevés dans un monde atteint par la maladie de la fausse proximité, où protocole et courtoisie formelle ont largement disparu. Ne nous étonnons donc pas qu'ils nous arrivent « assez relax » !! D'ailleurs, n'est-ce pas « notre » génération, qui, marquée par les tumultes du temps, a permis et encouragé cela dès le début des années 70 ? Si l'on veut être honnête ne nous trompons pas de cible ; le trouble des pères ne doit pas se transformer en dénigrement des fils.

Les jeunes restent les jeunes avec leurs défauts et leurs qualités. Dans les promotions de Cyrards, comme au sein des lieutenants en régiment - il ne faut pas négliger l'impact de la forte culture réglementaire - la majorité des jeunes lieutenants sont désintéressés et pétris d'un idéal de 20 ans. Faut-il nier cette noblesse de cœur, dont les manifestations s'effaceraient, masquées par les scories de l'insouciance, ou les traits d'une apparente légèreté ? Sûrement non. Les jeunes que nous rencontrons sont d'une pâte étonnante de générosité. S'ils rient parfois à contre temps, c'est qu'ils rient toujours, soyons en heureux, nous n'avons pas besoin dans ce métier de « petits vieux » avant l'âge.

Au fond, je ne crois pas qu'ils soient si différents de leurs anciens, comme nous n'étions sans doute pas différents des nôtres. Si la majorité d'entre nous garde le souvenir des grandeurs de notre temps, soulevons le voile pudique de notre mémoire. Combien d'entre nous fuyaient vers l'infirmerie les matins blêmes ? Combien ont échoué au CNEC ? Combien n'ont jamais « séché » les cours ? Qui parlait anglais couramment à la sortie de Coët ? Avions-nous un esprit promo plus soudé que le leur ? Forcément puisque ce sont des bazars... mais au fond peut-on vraiment le mesurer ?

(1) Phrase gravée sur une poterie d'argile dans les ruines de Babylone, plus de 3000 ans av JC. Citée par Joseph Rouzel.

Nous avons appris à nous discipliner : apprenons-leur. Nous avons mûri et nous sommes bonifiés par l'apprentissage et sous le coup des épreuves : mettons-les en situation de responsabilité et laissons leur le temps. En un mot comme en mille : faisons-leur confiance. Souvenons nous qu'il faut toute une vie pour devenir un homme et que si l'on peut être un bon élève, un bon cavalier, un bon fantassin, un bon sapeur, etc... on ne finit jamais de devenir un bon officier.

Par ailleurs, il est important de se convaincre de l'idée que la jeunesse a besoin d'une phase d'apprentissage qui consiste à apprendre l'autonomie. C'est là que réside la responsabilité de tout le corps des officiers. Cette mission est exigeante et n'est pas l'apanage exclusif des jeunes « voraces », mais de nous tous. *« Vous dites, écrivait le pédagogue hongrois Janusz Korczak, c'est fatigant de fréquenter les jeunes. Vous avez raison. Vous ajoutez : parce qu'il faut se baisser, s'incliner, se courber, se faire tout petit. Là, vous avez tort, ce n'est pas cela qui fatigue le plus, c'est le fait d'être obligé de s'élever, de se mettre sur la pointe des pieds jusqu'à la hauteur de leurs sentiments, pour ne pas les blesser. »* Au bout du compte, on est en droit d'exiger beaucoup du jeune lieutenant cyrard en opérations à la tête de sa section, en Afghanistan ou au Liban. La force de cette exigence doit avoir pour équivalent l'énergie que nous autres, cadres et anciens à la fois, devons mettre à faire croître cette

jeune pousse. Un jeune officier a besoin d'être guidé sans relâche. Il a le droit à l'erreur, il faut tout faire pour éviter sa faute.

En critiquant la jeunesse, l'on sape la cohésion dont notre corps d'officiers a besoin. On sape l'institution, on coupe les branches. Qu'est ce qu'un arbre avec de belles racines, mais qui ne donne pas de fruit ? N'avons nous pas observé qu'en taillant trop brutalement les branches, ou en écorchant le tronc l'on risque de tuer l'arbre et ses racines ? Bref, critiquer la jeunesse, n'est-ce pas s'affaiblir, se critiquer soi-même ? Et avec soi tout le corps des officiers ?

Alors, puisqu'il faut parler des valeurs, entre mille, retenons-en deux : **l'humilité** et le devoir **d'enthousiasme**.

- L'humilité du service des plus jeunes, c'est-à-dire de leur perpétuelle formation. Cette formation se fera à double sens, car il n'y a pas de pédagogie sans compréhension et pas de compréhension sans écoute. Encore faut-il savoir se taire pour écouter. L'humilité de celui qui se remet en cause, qui sait beaucoup, mais qui ne sait pas tout et qui, dans une relation féconde, inlassablement forme ce jeune officier, tout en se nourrissant de son énergie et de sa soif d'apprendre.

- Et dans notre commandement, car il s'agit bien de commander, faisons-le avec le sourire, avec dynamisme, un dynamisme communicatif, qui donne envie, qui donne la « pêche » comme on disait autrefois. Témoignons avec foi et enthousiasme de ce qui nous fait vivre. Ne nous laissons pas gagner par le cynisme et l'austérité des temps difficiles que nous traversons.

Finalement, le meilleur héritage que nous puissions léguer à nos jeunes, c'est de rester jeunes nous-mêmes, sans démagogie, mais avec foi.

Pour conclure, laissons parler un jeune officier qui, en 1906 écrivait au Maréchal Lyautey pour lui rendre hommage : *« Je pourrai ainsi passer en revue la religion, l'éducation, le commerce, la politique mondiale et y discerner les éléments d'innombrables problèmes tous gros de conséquences... Vous avez mille fois raison d'avoir conservé l'oreille des jeunes... vous avez su garder en vous ce qui ne vieillit point, l'enthousiasme et l'énergie, alors que nous autres, mon Dieu, nous n'avons qu'à être nous-mêmes. »*

Et puisque « la jeunesse est un état d'esprit<sup>(2)</sup> », restons jeunes et « ayons des rêves assez grands pour ne jamais les perdre de vue<sup>(3)</sup> ».

Faisons confiance à cette jeunesse, à ces jeunes cyrards.

« En avant tout est vôtre !<sup>(4)</sup> »



(2) Général Mac Arthur – Etre Jeune. (3) W. Faulkner. (4) Lieutenant Jean Carrelet de Loisy.



## Réflexions sur le chef

*Vallée d'Uzbin, mardi 18 août 2008, une section du 8<sup>e</sup> RPIMA est sous le feu des Talibans. Alors que le combat dure depuis plus d'une heure, le radio se sacrifie pour protéger son chef de section des balles ennemies. Ce parachutiste a offert sa vie pour son adjutant, pour son chef.*

**C**et acte de courage donne à réfléchir et à s'interroger sur les racines de ce sacrifice librement consenti. Quelle reconnaissance portait ce soldat à son chef ? Quelle valeur avait-il pour les hommes de sa section et comment a-t-il pu mériter un tel sacrifice ? Quelle peut être la nature de cet art qui fait d'un homme un chef pour lequel on accepte de mourir ?

Il est possible d'affirmer que cet adjutant a exercé sur sa section un « leadership ». Ce « leadership » s'est visiblement manifesté, dans la vallée d'Uzbin, par la cohésion de ses hommes autour de lui et l'accomplissement d'actions héroïques. Mais comment penser la nature de ce « leadership », et, avant tout, comment le traduire en français, l'appréhender, voire en faire un enseignement ?

Les armées ont toujours cherché à recruter, former et sélectionner des cadres aptes à commander, à fédérer les énergies, à être des meneurs d'hommes. Pour reprendre le vocable anglais à la mode, les armées recherchent des « leaders ». Mais le « leader » n'est pas un simple meneur. Ce n'est pas un chef de bande ou un dresseur d'hommes. Personne ne se sacrifie par peur. Tout en étant conscient de l'étrangeté du terme, je dirai que le chef est peut-être un « éveilleur d'hommes » au métier des armes, à leur courage, à l'altruisme qui les lie aux autres hommes.

Ne minimisons pas l'espace symbolique qui entoure les chefs, grands ou plus modestes, ces représentations parfois naïves mais qui se révèlent en pleine lumière à la faveur de l'épreuve. Ne minimisons pas cette image du chef qui sait, du chef juste, du chef protecteur qui voit et pressent ce que, moi, je ne vois pas et ne pressens pas. Ne minimisons pas l'image de celui qui peut sauver ma vie et celle de mes camarades, de celui qui peut nous sortir de la mauvaise passe et nous mener au terme de la mission.

Ces images tendent à créer un modèle, un exemple qui permet à chacun de se révéler, de donner le meilleur de lui-même, de progresser et par là même, de choisir et de se donner pour le bien commun, pour l'action commune.

Cette charge symbolique est considérable. Elle engage la responsabilité de celui qui commande. Cette charge du chef est-elle donc communicable, est-elle enseignable ? Doit-on se résigner à reconnaître que l'on est, ou pas, naturellement chef et paré des vertus qui viennent d'être décrites ou bien ces vertus peuvent-elles être acquises ?

(1) L'Art d'être chef, de G. Courtois.

Sans rechercher l'ensemble des qualités attendues d'un chef hypothétiquement parfait, un leader peut être plus modestement défini comme celui qui, compétent techniquement, incarne une volonté et sait la mettre en œuvre. Pouvoir, vouloir et oser constituent le triptyque du chef.

Il est évident que le « leadership », entendu comme l'art d'être chef, n'est ni l'apanage de l'armée de Terre, ni celui des officiers. En revanche, il semble nécessaire de s'interroger sur la capacité de notre armée à développer chez ses officiers les qualités de chef.

### ***1. Le chef veut avec une volonté fixe qui ne se disperse pas***

« Ce qui souvent peut paraître « chance » ou « hasard » n'est jamais que le fruit d'un long travail préalable et de la volonté d'aboutir. »<sup>(1)</sup> Le chef transmet sa volonté avec d'autant plus d'efficacité qu'il se connaît bien et qu'il sait rester humble.

Evidemment, l'officier doit avoir la volonté d'exercer des responsabilités

Devenir un chef au plein sens du terme implique d'être animé par le profond désir de l'être. L'engagement personnel, la motivation sont donc des préalables indispensables à la formation d'un homme au commandement.

Pour ce faire, la responsabilité de la hiérarchie est d'adopter un langage de vérité dès le recrutement. La pertinence d'un slogan de recrutement tel que « Saint-Cyr, une formation pour manager autrement » - avec de surcroît l'utilisation d'un autre anglicisme - reste ainsi posée. "Manager" est l'acception civile et « démilitarisée » du commandement. Le métier des armes porte intrinsèquement une spécificité : celle de conférer au chef militaire le pouvoir d'employer la force jusqu'à risquer la vie de ses subordonnés et la sienne. Comment, dès lors faire prendre conscience au jeune élève-officier du caractère si particulier de son nouvel état, si celui-ci se résume à « manager autrement » ?

Devenir officier, ce n'est pas seulement comprendre théoriquement et intellectuellement ce qu'est un chef, c'est aussi beaucoup plus que cela.

Se préparer à être un chef c'est aussi cicatiser ses propres blessures. Et pour les cicatiser, encore faut-il les connaître.



Personne n'est parfait, le leader pas plus que ses contemporains. En revanche, un chef est quelqu'un qui doit chercher à connaître ses qualités comme ses défauts. A cet égard, on peut regretter qu'une appréciation négative ou pour le moins nuancée sur un bulletin de notation d'officier soit si réhibitoire.

Les officiers peuvent ainsi accumuler des notations dignes de « maréchaux d'Empire » sans que leur soit laissée l'opportunité d'identifier, dès les premières années de commandement, les lacunes et les défauts qu'ils seraient appelés à corriger et sur lesquels ils devraient travailler. Peut-être faudrait-il généraliser le principe de la deuxième chance. Ce principe est de rigueur dans certaines subdivisions d'armes. Tout cadre peut y être sévèrement sanctionné sans pour autant que sa carrière soit définitivement compromise.

Enfin, l'officier doit prendre conscience que l'autorité n'est pas un statut, mais la capacité d'un chef à construire sa légitimité.

Le galon est un signe. Celui d'une responsabilité administrative et d'une autorité légale qui ont été conférées à un homme ou une femme sélectionné avant tout en fonction d'aptitudes scolaires. L'officier, par ses galons, est désigné aux yeux de tous comme le chef. C'est à lui que revient naturellement le devoir de donner l'impulsion.

Cependant, croire que le grade garantit l'autorité est une illusion dont il faut se défaire. Si le statut institue l'autorité, c'est la confiance, la compétence et les qualités de cœur qui en donnent toute la vraie valeur. En cela, le stage de sous-officier des saint-cyriens en corps de troupe, les aide à prendre conscience de la relativité du grade et de l'importance des qualités de cœur pour un commandement efficace. Ne pas asseoir son autorité sur son grade, c'est savoir se remettre en question.

## 2. Le chef est celui qui donne un sens à l'action.

Au combat, la présence de morts et de blessés, les bruits de la guerre, peuvent conduire chacun à des actions irréfléchies et irraisonnées. Le chef est alors celui qui, dans le groupe, donne un sens, une légitimité à la mission<sup>(2)</sup>. Il est celui qui relie les actes et les hommes<sup>(3)</sup>. Pour remplir ce rôle, le chef doit pouvoir s'appuyer tant sur une solide formation que sur sa force morale.

Il ne peut y avoir de vrai leadership sans étude préalable...<sup>(4)</sup>

A Brienne, Napoléon Bonaparte, apprenait par cœur les batailles des siècles précédents. L'étude, en particulier celle de l'histoire, permet de mettre les événements en perspective et de trouver les vraies références. Sans fournir de recette pour l'avenir, elle

aide à conjurer la répétition des erreurs du passé. C'est une part intégrale de la compétence. Aussi faut-il saluer le retour de l'enseignement de l'histoire militaire dans la formation des officiers. L'éducation intellectuelle du chef fonde ses capacités à décider dans l'adversité. Au-delà de la nécessaire confiance en soi, sa formation lui permet ainsi d'être crédible ; elle donne un point d'ancrage à sa légitimité.

...mais l'étude n'est rien sans ouverture d'esprit ...<sup>(5)</sup>

L'officier doit s'ouvrir aux situations exceptionnelles comme au monde civil au sein duquel, et pour lequel, il agit. Il ne peut ignorer les enjeux économiques et les aspirations de ses concitoyens. Ces connaissances lui permettent de resituer ses actions, d'expliquer à ses subordonnés les objectifs politiques dont ils sont les acteurs (c'est en particulier le cas lors des différentes réformes que les officiers ont à expliquer à leurs subordonnés). Scolarités civiles, mobilités externes, offrent aux officiers une utile possibilité de s'ouvrir à d'autres façons d'appréhender le monde et la trame des événements.

...ni sans sens du réel.

Nourrir un bel idéal, développer des idées, c'est bien ; mais tout cela n'est rien si l'idéal reste un rêve et les idées une vue de l'esprit. L'idéal doit s'incarner dans la réalité. C'est à cette croisée des chemins que le chef, pour ne pas faire fausse route, pour éviter tout décalage entre l'idée qu'il a de la réalité et la réalité elle-même, doit développer en lui le sens du réel.

A cet égard, il est nécessaire de s'interroger sur le respect de ce principe de réalité alors même qu'au cours de leur formation tactique, les officiers construisent des systèmes théoriques, échafaudent des hypothèses sur des volumes de forces et de moyens que l'armée de Terre n'a pas et pour des guerres que nous ne faisons pas<sup>(6)</sup>. Trop nombreux sont les esprits brillants qui s'entraînent ainsi à jongler avec les systèmes militaires au point de perdre contact avec les humbles réalités de la vie en corps de troupe et plus certainement avec le bon sens.

## 3. Le chef est combatif

Le chef militaire doit réagir dans l'adversité, agir sous de fortes contraintes tant physiques que psychologiques. Il doit faire preuve d'énergie, de fougue, d'allant, en d'autres termes il doit avoir une soif d'action.

Ce qui caractérise un chef militaire est son attitude face au risque...

L'officier accepte les risques physiques du champ de bataille. Il accepte aussi les risques que comporte l'exercice du commandement au jour le jour.

(2) C'est la nécessité de la compréhension du Pour qui meurt-on ? décrite dans l'ouvrage du général de Richouffitz.

(3) Dans la définition du groupe en psychologie sociale donnée par Lewin en 1947, celui-ci met l'accent sur cette idée de la nécessité du partage d'un destin commun.

(4) « La victoire ne se contente pas des vertus de la dernière heure. La réalité du champ de bataille est qu'on n'y étudie pas ; simplement on fait ce que l'on peut pour appliquer ce qu'on sait. Dès lors, pour y pouvoir un peu, il faut savoir beaucoup et bien ». (Foch).

(5) Paul Valéry a écrit que « les mentalités sont des prisons de longues durées », illustrant ainsi l'idée de la difficulté qui consiste à s'ouvrir l'esprit.

(6) Ce qui peut être vu comme une mauvaise utilisation de l'étude de l'histoire militaire citée supra. Le vrai talent consiste sans doute à comprendre les mécanismes, le sens de l'histoire et à transposer les concepts aux réalités du moment.

L'officier est ferme au quotidien, cet héroïsme des jours ordinaires prépare celui du combat. Il prépare les ordres donnés dans l'action, ordres qui impliquent un engagement physique et moral, leur conférant ainsi une force particulière<sup>(7)</sup>. Parce qu'il aura rarement une perception précise et complète de la situation, le chef doit abandonner l'illusion de la rationalité de sa position. L'officier agit dans un contexte incertain avec une vue partielle de la situation, c'est le brouillard de la guerre de Clausewitz.

Ainsi, le chef n'est pas obéi pour sa parfaite rationalité, il est obéi pour la confiance et la reconnaissance acquises. Il est obéi car c'est d'abord un homme de cœur et surtout un homme responsable qui sait toujours avoir à apprendre. Le développement de la chaîne du retour d'expérience (RETEX) répond à la nécessité d'apprendre de l'expérience des autres. Les RETEX doivent donc être objectifs et sans complaisance afin d'être efficaces. En revanche, ils ne consistent pas à juger le chef. Ce dernier doit pouvoir les accepter avec humilité.

#### ... sa liberté de penser et son courage d'expression...

Le chef doit aussi aspirer à progresser, s'efforcer de sortir des chemins battus, des idées convenues et refuser l'objection du « cela s'est toujours fait ainsi ». Le passé explique souvent le présent, mais il ne saurait contraindre ceux qui veulent bâtir l'avenir.

La démarche volontariste en vigueur dans l'armée de Terre pour que les officiers s'expriment, oblige ceux-ci à s'engager. Plus l'officier monte en grade, plus il acquiert des responsabilités, et plus il a le devoir de s'exprimer. Plus encore, s'exprimer est une marque de courage car il expose toujours celui qui écrit à la critique, voire aux sarcasmes de ceux qui le lisent.

#### ...et surtout ses qualités humaines au travers de ses relations avec les autres

Le chef se doit enfin d'être bienveillant, de mettre en valeur ses subordonnés, ce qui lui demande de connaître la pâte humaine. Il doit se frotter à la troupe, abandonner l'idée que pour réussir une tâche, il faut avoir des subordonnés parfaits. Au contraire, il doit être convaincu que lui seul, et non ses hommes, porte la responsabilité de ce qui ne marche pas. Il a le devoir de servir les autres, autant dire croire en eux. Chaque subordonné est unique et doit sentir que sa contribution est indispensable. Le capital de confiance provient d'un passé commun. Un chef de corps, nommé au commandement d'un régiment après un service de 6 ans en état-major est-il dans les meilleures conditions pour comprendre les soldats qu'il a sous ses ordres ?

### **La force de l'exemple.**

Dans son livre *La Guerre probable*, le général Desportes remet l'homme au centre des succès de demain en rappelant que « la guerre probable sera une succession d'événements tactiques où les décisions les plus importantes seront prises au niveau subalterne<sup>(8)</sup> ». Les conflits d'aujourd'hui mettent en effet à mal le concept d'une guerre toute technologique où l'homme serait relégué au second plan. L'idée du potentiel humain comme garantie ultime des succès de demain revient donc au devant de la scène, redonnant tout son sens à la pensée de Jean Bodin : « il n'est de richesses que d'hommes ». Cette vision renforce encore la conviction ici défendue : la formation des officiers est un enjeu stratégique pour nos armées.

Celles-ci sont appelées à encourager davantage l'officier à développer ses qualités de chef et les marges de progrès existent. Mais, au-delà de ces améliorations toujours possibles, la qualité générale des officiers n'est pas démentie. Nous connaissons tous, sous l'uniforme, des chefs que nous admirons et pour lesquels l'on se surpasserait. Ils sont pour nous des exemples qui nous donnent des raisons de croire, d'espérer et s'il le faut, de mourir. Si le leadership ne s'enseigne pas, il peut s'apprendre au contact de ces hommes.

A la suite de ces chefs qui savent allier la bienveillance, l'exigence et la fidélité, c'est à chacun d'entre nous de prendre sa part de responsabilité. Sans se reposer sur un système perfectible, notre devoir d'officier est, dans la mesure de nos capacités et dès à présent, de former ceux qui nous suivent à l'art d'être chef.



COMMUNIQUÉ

## **La Saint-Cyrienne**

**Présente ses plus vives félicitations**

**à Monsieur le général d'armée  
Jean-Louis Georgelin,  
promotion 1967-1969,  
grand'croix  
de la Légion d'honneur  
nommé grand chancelier  
de la Légion d'honneur  
par décret du 9 juin 2010**

(7) « On peut ainsi estimer que les graves difficultés de l'opération américaine du 3 octobre 1993 à Mogadiscio (popularisé par le livre de Mark Bowden *The Black Hawk Down*) sont en partie dues au flottement né d'un commandement à distance (par l'intermédiaire d'hélicoptères munis de caméras). Le général commandant l'opération n'ayant qu'une illusion de la réalité ne percevait pas la tournure des événements. Cet événement est à comparer avec l'opération menée quelques mois plus tôt au même endroit qui était commandée au cœur des événements par le colonel de Saqui de Sannes » article du lieutenant-colonel Goya (*Inflexion* septembre 2006).

(8) *La Guerre probable*, Edition Economica, p. 133.

# Après quarante années sous l'uniforme

*Les valeurs de l'officier : question récurrente dans la profession et combien de fois abordée au cours des temps ? Pour essayer de ne pas me livrer à une nouvelle dissertation philosophique sur le sujet, je vais me fonder sur le témoignage porté par quatre-vingts camarades de promotion sur leurs quelque quarante années de carrière.*

**P**ourquoi sans cesse revenir sur cette question des valeurs de l'officier ? Sans doute parce que l'état d'officier se situe bien au-delà d'un métier de la fonction publique. A cet égard, alors que les militaires en général font partie des agents de l'Etat, leur statut est désormais fondu dans un code de la défense qui restreint certains droits fondamentaux accordés aux autres citoyens et en contrepartie leur ménage des conditions spécifiques de déroulement de carrière et d'exécution de leurs fonctions.

Cette singularité résulte de celle de la mission confiée aux militaires, synthétisable de la façon suivante : par délégation du peuple français et sous les ordres du Président de la République qu'il a élu, se préparer à mettre en œuvre la force par les armes pour assurer la défense du territoire et des citoyens par des actions pouvant conduire à la destruction de l'adversaire, au péril de sa propre vie.

C'est ce dernier terme de phrase qui différencie le militaire du fonctionnaire civil et fait de lui un agent dont l'Etat ne considère pas la présence comme pérenne. Cette distinction a connu son paroxysme à l'époque de la mise en œuvre du concept de dissuasion nucléaire qui envisageait le sacrifice des enfants du pays comme ultime limite avant le déclenchement d'un holocauste nucléaire.

Depuis, l'environnement géopolitique de notre pays a profondément changé, mais pour autant, peut-être inhibés par deux siècles de menaces directes contre le territoire, les responsables politiques ont maintenu le principe de la spécificité militaire. Au-delà de ce constat sans doute trop provocateur, ils ont dû considérer que, quelles que soient les circonstances de son exercice, le métier des armes n'est décidément pas un métier comme les autres.

Et, alors que le personnel de la fonction publique civile est recruté par concours, les militaires le sont par engagement. Pour banal qu'il puisse paraître, ce constat est pourtant lourd de sens. L'Etat engage un collaborateur qu'il sait peut-être éphémère ; le militaire s'engage pour sa part à honorer intégralement le contrat jusqu'à son terme.

Approchant du crépuscule de leur vie, les officiers de la promotion de l'école militaire interarmes à laquelle j'appartiens, comme bien d'autres avant eux, ont entrepris de témoigner du regard qu'ils portent sur les quelque quarante années qu'ils ont passées sous l'uniforme à une période bien singulière de l'histoire de notre pays.

Qu'on en juge :

Engagés comme militaires du rang ou comme sous-officiers, pour les plus anciens dans les dernières années de la guerre d'Algérie, aux prémices de l'avènement du feu nucléaire dans l'armée de Terre pour les plus jeunes, ils ont terminé leur carrière comme officiers, pour les premiers au moment de l'engagement des forces françaises en « ex-Yougoslavie », pour les seconds de celui en Afghanistan, après avoir assisté à l'évanescence de leur ennemi désigné : les forces du Pacte de Varsovie. Le fait est unique dans l'histoire récente de notre pays : sans tirer un seul coup de feu ou de canon autrement qu'à l'exercice, une génération d'officiers a participé à l'éradication d'un adversaire considéré comme crédible, redoutable et dangereux. Ainsi, ils ont pris rang parmi ceux qui ont été les « vainqueurs de la guerre froide ».

Des quelque quatre cents pages de témoignages recueillies, la valeur la plus souvent exprimée explicitement ou de manière plus diffuse, sinon pudique, est : **l'altruisme patriotique** qui trouve son expression dans la volonté de servir son pays.

Les faits déclencheurs de l'engagement sont pourtant souvent plus prosaïques : aléas dans la conduite du cycle des études, modèle familial, « révélation » lors du service militaire (qui n'était pas encore national) obligatoire... Pourtant, derrière ces raisons, somme toute banales, se dissimule en fait le désir de servir son pays dans des conditions extrêmes car, à cette époque, le marché du travail offrait d'autres perspectives, parfois plus alléchantes, qui rangent au second plan le soupçon d'un choix « alimentaire » ou « par défaut ». En outre, la proximité des deux conflits mondiaux du XX<sup>e</sup> siècle, celle de l'emploi du contingent dans des opérations de guerre en Algérie, l'extrême concentration des forces militaires au centre de l'Europe, les gesticulations militaires du pacte de Varsovie et de leurs alliés Cubains ou Chinois, faisaient prendre conscience de menaces qui n'avaient rien de virtuel et poussaient à l'engagement au service du pays pour sa défense.

Formés à la lutte contre les forces blindées et mécanisées du pacte de Varsovie avec des moyens matériels et des méthodes héritées des opérations en Algérie, dans leurs premiers postes, les jeunes officiers que nous étions matérialisaient leur engagement en instruisant les soldats appelés que le pays leur confiait pour assurer sa sécurité.

Au travers des descriptions de cette préparation à un combat qui ne viendra pas apparaître une deuxième valeur de l'officier : **le respect de ses hommes.**

Par le général de division Christian Cavan, vice-président de l'Epaulette, EMIA - Promotion « Général Koenig » (1970-71).



Respect, car eux n'étaient pas volontaires et satisfaisaient, dans des conditions parfois précaires, à des obligations que leur imposait la loi.

Respect, car c'est avec eux que nous aurions eu à nous engager jusqu'à l'ultime sacrifice, déjà évoqué. A aucun moment nous n'avons douté, qu'au-delà de leurs récriminations (parfois légitimes...) et des caricatures véhiculées par certains médias, ils n'auraient combattu avec la même ardeur et la même abnégation que leurs grands-pères au Chemin des Dames ou en Argonne, que leur père à Lille ou en Alsace ou que leurs frères en Algérie, car ils savaient discerner l'attention, l'estime, voire l'amitié que les cadres leur témoignaient.

Alors que, dans ces conditions, certains faisaient face à ce qu'ils considéraient comme leur « désert des Tartares », d'autres servaient leur pays tout aussi consciencieusement dans des contrées plus exotiques, dans des situations parfois dangereuses avec les soldats professionnels de l'époque (qui s'étaient souvent engagés pour l'aventure). De leur témoignage ressort le même respect pour ces hommes qu'ils ont dû à quelques occasions conduire dans des actions de combat, même si parfois une plus grande familiarité était observable dans ces unités éloignées du contact des appelés du contingent et du formalisme de comportement imposé pour garantir le respect de leur dignité. Or, le maniement simultané du respect et de la familiarité n'est l'apanage que d'une minorité de chefs et encore d'un nombre beaucoup plus réduit de subordonnés car rien n'indique que l'équilibre délicat entre respect et familiarité soit à sens unique. Afin d'éviter à coup sûr deux écueils critiques de cette manière d'exercice du commandement : autoritarisme et démagogie, retenons que la seule valeur pour l'officier doit être le respect accordé à ses subordonnés, empreint de la dignité dans le comportement de l'un et des autres.

Puis vient la période des premières fonctions de rédacteur et la préparation aux examens que certains décrivent comme une traversée du désert. Evidemment, à ce moment de la carrière, les notions de service de l'Etat et de respect des subordonnés s'estompent avec l'éloignement du contact direct de la troupe et de ses activités collectives : c'est la phase de la réflexion et de la **pugnacité dans le travail personnel**. Naturellement, tous les officiers se sont préparés à cette échéance, mais, pour certains, c'est une épreuve insurmontable qui souvent, sans qu'ils en tirent trop d'acrimonie, les ramène à leur choix initial de servir au plus proche des hommes.

Pour ceux qui se convainquent qu'il est possible de servir son pays en s'éloignant temporairement du contact direct de la troupe et, par leur travail et parfois certains sacrifices personnels, réussissent à franchir l'obstacle ouvrant de nouvelles perspectives de carrière s'ouvre une phase dont le rite initiatique passe par une affectation dans un état-major.

A ce moment, certains (re)découvrent une vertu de l'officier, apprise de longue date, mais souvent passée à l'arrière plan jusque là : **l'humilité**.

Ecrivant ces mots, j'entends parmi les plus jeunes de nos lecteurs, grincements de dents et ricane-

ments. Et pourtant, leur tour viendra et ils devront, parfois à leur corps défendant, remettre vingt fois l'ouvrage sur le métier, pour donner à leur chef tous les éléments nécessaires à sa prise de décision (parfois changeante...). Malgré leurs études fouillées et leurs brillantes argumentations, ils devront finalement mettre en forme des décisions qu'ils jugeront fades, ne correspondant pas à leur proposition « P1 » pourtant pressentie comme géniale. Pour déconcertant au début et rugueux qu'il soit parfois, cet exercice d'humilité est unanimement souligné positivement par ceux qui l'ont vécu car, additionné aux acquis précédents, il complète la « boîte à outils » nécessaire à l'exercice d'un commandement de niveau supérieur, à celui des hautes responsabilités et même à une reconversion dans une administration civile ou le secteur privé.

Curieusement, le courage physique, qualité souvent mise en avant dans les travaux concernant les valeurs des officiers, n'apparaît pas dans les quatre-vingts témoignages recueillis. Sans doute, parce qu'il s'agit là d'une vertu consubstantielle à l'état d'officier. Peut-être parce que notre génération d'officiers n'a pas eu l'occasion d'éprouver ce courage physique car il est un fait admis que c'est dans l'adversité que se révèlent les personnalités et que ce sont généralement les circonstances qui créent les héros, et non l'inverse. Plus sûrement parce qu'il s'agit d'une valeur de l'ordre de l'intime qui, par pudeur, n'est pas mise en avant. D'autant que ce courage ne peut être apprécié que de l'extérieur. En effet, un acte jugé comme banal par celui qui l'accomplit, peut être considéré comme courageux par ceux qui l'observent. Et admettre ces considérations revient en définitive à donner plus de relief à la valeur précédente : l'humilité.

Pour conclure, longue est la liste des valeurs nécessaires à l'exercice du métier enseigné aux élèves officiers. Du bilan de quarante années de carrière il ressort que ces valeurs ne sont pas toutes sollicitées au même moment ou sont exploitées à des degrés d'intensité différents selon les circonstances. Quatre sont plus particulièrement mises en exergue : **l'altruisme patriotique, le respect dû aux subordonnés, la pugnacité dans le travail et l'humilité**. Pris d'un doute quant à la fiabilité de l'échantillon retenu pour la détermination des vertus nécessaires à l'exercice du commandement militaire, une recherche entreprise dans les exercices d'introspection réalisés par d'autres promotions de toutes origines a permis de valider ce constat. Ces quatre valeurs, qui semblent transcender toutes les autres, ne doivent cependant pas les faire négliger : elles existent bien, mais sont moins exprimées car difficilement maîtrisables ou quantifiables, ou bien à l'intime et à la pudeur de chacun. De l'expérience accumulée en quarante années sous l'uniforme, il ressort bien que le l'état d'officier n'est pas un métier banal, car il est susceptible de s'exercer aux frontières ténues de la vie et de la mort (celle des autres et la sienne) et qu'il nécessiterait des « Hommes parfaits ». Or, « l'Homme parfait » n'existe pas, aussi convient-il de connaître ses propres limites et de ne pas se mentir à soi-même. Cela c'est de la lucidité.

*J'ai appris qu'une vie ne vaut rien, mais que rien ne vaut une vie. (André Malraux)*



# Défendre la spécificité militaire

*Si le ministère de la Défense doit assumer sa professionnalisation sans perdre son âme, faire face à des missions toujours plus complexes et nombreuses, avec des ressources matérielles et humaines comptées, la société civile pourrait de son côté davantage porter attention et estime à ceux qui la défendent et récuser toute banalisation du métier militaire.*

**E**n effet, alors que la France est engagée en Afghanistan dans des missions de guerre et que plusieurs milliers d'autres soldats sont déployés au Liban, en Côte d'Ivoire, où ils risquent chaque jour leur vie, combien d'entre nous s'en soucient ? Qui, dans notre société si hédoniste et individualiste, se préoccupe de ces femmes et de ces hommes courageux qui ont répondu présent à l'appel du devoir et mesurent au quotidien, sur les théâtres d'opération ou à l'entraînement dans leurs garnisons, les exigences de discipline, de disponibilité et d'abnégation pour le service de leur pays ? Toutes ces valeurs font pourtant la grandeur et la difficulté du métier militaire, sa spécificité.

En vérité, si notre société conserve une bonne image de son armée, elle condamne le recours à la force et caresse le doux rêve d'une paix perpétuelle, reléguant à des horizons lointains les problématiques internationales et guerrières et tout simplement les questions de défense. Cette sempiternelle question du lien Armée-Nation pourrait rester pendante, si la spécificité militaire n'était pas si facilement ébranlée, si le manque d'intérêt pour les engagements de nos armées ne faisait pas le lit de la banalisation de ce métier de soldat. Il s'agit d'un débat récurrent mais essentiel auquel notre société doit faire face aujourd'hui plus qu'hier. Cette tendance insidieuse doit être endiguée et cette spécificité mieux reconnue, car la perspective de conflits difficiles pour notre pays et nos alliés n'est peut être pas si éloignée. Ce jour là, la Nation devra pouvoir compter sur les femmes et les hommes qui ont toujours su par le passé assurer avec esprit de sacrifice la défense de la Cité.

## **Plusieurs raisons expliquent cette dilution de la spécificité militaire.**

En premier lieu, notre armée professionnalisée est devenue une armée de projection, engagée non plus à nos frontières pour la défense de la patrie, mais sur des territoires éloignés de la métropole afin d'asseoir la paix là où la situation l'exige. Nos soldats y sont témoins d'un durcissement des opérations qui ne laisse augurer rien de bon. Ces engagements apparaissent parfois comme distants à nos compatriotes, voire teintés d'illégitimité. De plus, le vocable de guerre a déserté nos mentalités. La France est un pays qui sait pourtant encore combattre, avec un outil de défense puissant et bien armé, mais en a-t-elle encore la volonté ? Il ressort avec évidence un problème de résilience.



Or, nous vivons dans un monde complexe, imprévisible et dangereux. La prolifération des armes de destruction massive, la montée des fanatismes et des revendications identitaires, l'urbanisation des conflits sont là pour en témoigner.

En interne, l'institution militaire est inquiétée par l'importation de modes de fonctionnement nouveaux inspirés du monde de l'entreprise et une standardisation de ses méthodes de gestion, au point d'en faire une administration comme les autres. Le management, l'externalisation de services à des sociétés privées, un recrutement de type commercial en concurrence avec d'autres secteurs d'activités, modifient profondément sa culture. Notre armée n'est également pas insensible aux débats qui traversent la société : recherche de l'épanouissement personnel et familial, individualisme, fonctionnarisation des horaires, féminisation, travail des conjoints, judiciarisation de toutes les activités humaines, délégitimation de la force hormis pour se défendre, un débat latent entre la sécurité et la défense.



**Et pourtant, en dépit de toutes ces mutations, ces hommes et ces femmes demeurent fidèles à leur engagement.**

L'esprit de sacrifice qui les anime fait la véritable spécificité et la noblesse de leur métier. Bien sûr, l'armée n'a pas l'apanage du service de l'Etat. C'est une évidence. D'autres corps, en uniformes ou en civil, préfets, pompiers, policiers ou membres du corps médical, expriment chaque jour dans leur service des valeurs fortes qui font leur respectabilité. Mais qui plus que nos soldats connaît la valeur de la vie ? En s'engageant, ils acceptent de servir, de porter les armes, de combattre, sauver des vies, voire tuer l'ennemi que leur aura désigné le pouvoir politique pour la défense de la patrie ou plus prosaïquement la sauvegarde de nos intérêts. La mort peut aussi surgir au détour d'un combat, sacrifice librement consenti dès le début de la carrière. Ce n'est alors pas un dysfonctionnement, encore moins un fait divers ou une bavure. La mort est inhérente au métier des armes. Le combat et sa préparation demeurent la raison d'être du soldat, le fil guide de sa psychologie, de sa formation et de son entraînement quotidien. Dès lors, la somme des contraintes appliquées sur nos militaires ne trouve pas d'égal.

L'hommage de la Nation à nos hommes tombés dernièrement en Afghanistan ou au Liban ne peut être qu'unanime et attirer notre respect et notre estime. En effet, comme chaque soldat mort pour la France enrichit son panthéon, chaque action de combat d'une unité militaire engage la société toute

entière. Cela mérite que nos hommes politiques et nos compatriotes s'intéressent véritablement aux questions de défense. Elle est comme une assurance ; c'est quand on en a le plus besoin que l'on en mesure le coût. Pourquoi ne pas également instituer un jour de la mémoire pour tous nos morts en opérations extérieures et vétérans de ces missions ? Comment ne pas rénover l'enseignement qui est dispensé dans nos écoles, collèges et lycées, sur la Défense en général et nos engagements actuels en faveur de la paix en particulier ?

**En définitive, il y a une réelle éthique dans la vie du soldat. Ses valeurs, ses traditions, ses forces morales empreintes de courage, d'abnégation, de loyauté et de solidarité, lui permettent d'affronter les situations les plus extrêmes. Il nous montre en quelque sorte une voie à suivre, car ces valeurs sont porteuses de modernité. Elles prennent leur source dans l'identité même de la Nation.**





# Commander, c'est aimer :

## importance de la dimension humaine du commandement

*Les formations dispensées aux futurs cadres des armées ont pour ambition de leur fournir des bases solides leur permettant d'appréhender au mieux les divers aspects de leur métier. L'apprentissage du commandement en fait partie. Mais la théorie, certes indispensable, ne permet pas de les armer convenablement pour commander sereinement et efficacement. Car le commandement ne se résume pas à une restitution de connaissances acquises. Il comporte une dimension humaine essentielle.*

**O**utrepassant l'aspect uniquement hiérarchique, il fait appel à un lien bien moins formel entre chef et subordonné mais essentiel pour établir une relation de confiance. Saint-Exupéry, dans *Vol de nuit*, écrivait qu'« il faut aimer ses hommes mais sans le leur dire ». S'appuyant sur cette réflexion, on pourrait essayer de définir le commandement par la formule suivante : commander, c'est aimer.

Si, au premier abord, cette formule peut surprendre par l'emploi de termes ne relevant pas habituellement du vocabulaire militaire, elle semble pourtant convenir pour définir ce qu'est vraiment le commandement. Pour fédérer et susciter l'adhésion, l'exemplarité est nécessaire. A ce titre, le chef doit aimer ce qu'il est. Puis, au travers de l'investissement professionnel, il démontre qu'il aime ce qu'il fait. Enfin, en accordant toute son importance au facteur humain, il démontre qu'il aime ceux qu'il commande.

Aujourd'hui, tenir son rang de chef c'est parvenir à créer une cohésion en s'appuyant sur la force du modèle et en développant le caractère d'exemplarité.

Style de commandement et époque sont étroitement liés. Il faut évidemment tenir compte de l'évolution de la société. Cette dernière connaît de rapides et profondes mutations, liées en particulier à la mondialisation. Les repères et valeurs qui permettent aux individus de se construire au mieux changent, sinon s'estompent ou disparaissent. Dès lors, s'imposer comme chef et commander peut sembler très difficile car le cadre de la hiérarchie est une structure forte qui peut être incomprise et difficilement admise.

L'art du chef consiste alors à savoir s'ériger en point de repère, à devenir un élément fédérateur. Cette tâche est cependant fort exigeante et s'accomplit en particulier au travers de l'exemplarité. En premier lieu, il convient d'apporter un soin particulier à la tenue, au respect de l'uniforme et de ce qu'il représente. Car en l'endossant, l'individu devient « ambassadeur » d'une institution. Ce soin dépasse donc très largement le simple souci de l'apparence pour revêtir une dimension beaucoup plus vaste. Il s'agit de permettre à chacun de se reconnaître en son chef et de se sentir lié au groupe, constituant une base de l'esprit de corps.

De cela découle le devoir d'exemplarité du comportement. Amené à évaluer, voire à juger le comportement de ses subordonnés, le chef peut recourir à une sanction lorsque les circonstances l'imposent. Il faut pour cela bénéficier d'une pleine indépendance, et ne pas s'être soi-même rendu responsable d'un comportement répréhensible, au risque de perdre toute légitimité.

Enfin, le devoir d'exemplarité est aussi moral. Le chef est amené à exercer des responsabilités, à donner des ordres, et à en assumer les conséquences. Il n'est rien de plus dévastateur pour le fonctionnement d'une unité, quel que soit le niveau considéré, que d'être commandée par une personne qui revendique les prérogatives de chef mais refuse d'en exercer les responsabilités, par manque de confiance en soi ou de courage. En laissant toute latitude aux subordonnés dans l'accomplissement d'une mission, elle limite son action à s'arroger leurs mérites en cas de succès, à les fustiger en leur rejetant tout le poids de la faute en cas de problème. Le chef ne joue alors plus son rôle, perd sa crédibilité.

C'est pourquoi, il est important, dès la formation initiale des futurs chefs, d'avoir un haut niveau d'exigence dans tous les domaines. En inculquant dès le départ le souci d'exemplarité au futur chef, on lui apprend à aimer ce qu'il est. Apprendre puis pratiquer l'exigence envers soi-même permet ensuite de se montrer exigeant envers les autres, et, ainsi, de faciliter leur insertion dans une structure en leur donnant des repères.

Mais il est un écueil qu'il faut éviter. Aimer ce que l'on est n'est en aucun cas s'aimer. Cela reviendrait à considérer avant tout sa propre personne, penser que l'on détient toutes les connaissances requises et courir le risque de n'aborder tout problème qu'à travers le prisme de ses certitudes, en omettant les avis extérieurs. Cette attitude émousse indéniablement la légitimité du chef.



Le devoir d'exemplarité conditionne l'adhésion des subordonnés, et en cela, l'affirmation « commander, c'est aimer ce que l'on est », trouve tout son sens. Mais ceci n'est pas dissociable d'autres aspects, comme, par exemple, l'investissement professionnel, que l'on peut traduire de la sorte : « commander, c'est aimer ce que l'on fait ».

Un chef qui ne s'investirait pas pleinement dans sa tâche ou ne maîtriserait manifestement pas le cœur du domaine de son action remporterait difficilement l'adhésion.

Une approche technocratique du travail conduit inmanquablement à reléguer le facteur humain à un rang secondaire, voire à le négliger totalement. En se bornant exclusivement à une vision comptable du travail, établissant constamment un rapport entre l'objectif fixé et le résultat obtenu, tous les autres facteurs, et le facteur humain en particulier, sont occultés. Ce travers se rencontre plus particulièrement depuis le développement de la culture du résultat. Il en découle un découplage entre l'action du chef et celle de l'exécutant, qui engendre une incompréhension réciproque pouvant aller jusqu'à une opposition, le chef n'étant alors plus reconnu comme tel par sa compétence mais uniquement par son rang hiérarchique.

Pour surmonter cette difficulté, le chef doit être innovant. Il s'agit en effet de trouver de nouveaux modes d'action, permettant d'atteindre des objectifs toujours plus ambitieux avec des moyens au mieux équivalents. Il faut se montrer curieux, s'inspirer de ce qui se fait ailleurs, promouvoir la réflexion de groupe, impliquer ses subordonnés, des intervenants extérieurs, faire preuve d'une grande ouverture intellectuelle pour trouver de nouvelles solutions. En outre, la conviction est nécessaire pour persuader les subordonnés de l'utilité de leur travail, et maintenir leur motivation.

Le chef doit aussi s'imprégner pleinement de ses fonctions, de sa mission, de ses responsabilités envers ses subordonnés pour être en mesure de les commander efficacement et de préserver sa légitimité. Bien évidemment, on ne peut exiger de lui qu'il ait une connaissance parfaite de chaque domaine. Il faut savoir faire preuve de suffisamment d'humilité et d'intelligence de situation, tout en faisant un effort particulier sur sa formation individuelle pour apporter une contribution significative et être en mesure de donner les principales orientations.

Enfin, dans l'exercice de ses nombreuses prérogatives, le chef est fréquemment amené à produire des écrits dont certains peuvent avoir de très lourdes implications pour ceux qu'ils concernent. Qu'il s'agisse d'ordres, de notations ou de tout autre écrit, le rédacteur doit faire preuve d'objectivité, assumer la teneur de ses écrits et faire preuve du courage intellectuel suffisant pour expliquer voire défendre ses opinions.

Ainsi, commander requiert, certes, un solide socle de connaissances, mais aussi un investissement personnel important. Pour réussir, le chef doit aimer ce qu'il fait.

Si l'exemplarité et l'investissement professionnel semblent être deux éléments fondamentaux pour tout responsable d'un commandement, ils ne sont pas encore suffisants. En effet, il convient d'en ajouter un troisième, essentiel, que l'on pourrait énoncer ainsi : « commander, c'est aimer ceux que l'on commande ».

Commander, ce n'est pas gérer des subordonnés. C'est intégrer une dimension humaine fondamentale, une proximité et une connaissance mutuelle.

Il ne s'agit pas de se faire aimer, mais de savoir maîtriser la distance entre le chef et les subordonnés, pour se montrer suffisamment proche lorsque cela s'avère nécessaire. Les occasions de cultiver cette proximité sont nombreuses. Ainsi, de manière informelle, venir à la rencontre de ses subordonnés en partageant un café par exemple, facilite l'instauration d'un dialogue. Les connaître permet de les replacer dans un contexte global, de bien mieux percevoir les divers problèmes ou inquiétudes qui peuvent surgir, pour les anticiper et apporter les réponses adéquates, et une aide lorsque le besoin s'en fait sentir, comme par exemple en cas de divorce, de maladie, de deuil ou de toute autre difficulté. Cela permet, en outre, de porter une attention particulière dans la répartition des tâches, en tenant compte des individus et de leurs difficultés, pour soulager éventuellement les uns et exiger plus des autres. A ces occasions, les capacités d'écoute et de compréhension sont mises en exergue. La faculté d'adaptation complète ces qualités. En effet, pour instaurer une communication efficace, il faut adapter son langage et savoir se mettre au niveau de son interlocuteur.

Aimer ses subordonnés, c'est aussi leur témoigner sa confiance. Elle contribue grandement à établir une ambiance de travail sereine, dans laquelle chacun aura à cœur de donner le meilleur de lui-même, favorisant l'émergence d'une cohésion. De la confiance et la connaissance réciproques naît le respect mutuel. Le chef s'impose alors naturellement, non pas seulement par son grade, mais par sa personnalité. Par sa grandeur d'âme, il est en mesure d'accepter, de comprendre la contradiction lorsqu'elle est constructive et d'adopter le recul suffisant pour ne pas laisser, dans l'exercice de son commandement, des griefs personnels prendre le pas sur les considérations professionnelles. Il perdrait alors, en effet, toute objectivité.

Certains chefs n'intègrent pourtant pas cette dimension humaine dans leur style de commandement. Les conséquences peuvent être lourdes sur le fonctionnement des unités dont ils sont responsables. Pour limiter ces risques, on pourrait, en s'inspirant du monde de l'entreprise, revoir la manière dont les personnes qui commandent ou sont amenées à le faire sont évaluées. On pourrait par exemple introduire l'autoévaluation, à destination de l'autorité supérieure, pour cibler forces et faiblesses. Puis compléter cela par le recueil des impressions des subordonnés directs, certes avec toute la prudence qui s'impose, pour affiner la connaissance de la personne concernée.

Tous ces éléments, portés à la connaissance du supérieur, devraient permettre d'engager un dialogue avec les titulaires de commandement, pour les aider à s'améliorer si nécessaire, mais aussi pour décider s'il est judicieux de leur confier d'autres commandements d'un niveau supérieur ultérieurement ou s'il est préférable de les orienter vers d'autres types de postes.

L'art du commandement comporte donc, outre la maîtrise de différents savoir-faire, une dimension humaine qui rend chaque chef unique. Le rapport aux autres est déterminant et permet de faire toute la différence entre les chefs que l'on suit, et ceux que l'on fuit, entre ceux que l'on quitte avec regret et ceux que l'on quitte avec soulagement. Cependant, dans chaque cas, il existe des enseignements à tirer

pour améliorer son propre style de commandement, s'inspirant des uns, évitant de reproduire les erreurs, voire les fautes, des autres. Aimer, ce n'est enfin pas essayer à tout prix de se faire aimer, mais c'est donner au subordonné toute sa valeur, s'intéresser à lui, à son travail, et susciter en lui une volonté d'adhésion outrepassant la simple obéissance par obligation hiérarchique.

En outre, la formation initiale puis l'évaluation régulière ont une fonction importante, puisqu'elles doivent permettre d'acquérir une base solide pour exercer le commandement, puis de l'entretenir, voire de déceler les personnes pour lesquelles une autre orientation semblerait préférable.



## Nouvelles du musée du souvenir

Le nombre d'adhérents extérieurs aux Ecoles, bien qu'en constante augmentation, est encore faible puisqu'il n'atteint que 135. Aussi un appel est de nouveau lancé pour que tous les anciens saint-cyriens rejoignent l'Association. Au-delà de 10 €, ils pourront bénéficier d'une déduction fiscale de 66 % car l'Association a obtenu la qualité d'œuvre d'intérêt général.

Cette contribution est d'autant plus vitale que le Musée subit les contrecoups de la crise ce qui se traduit, en particulier, par la diminution des entrées payantes et des aides à l'emploi et a entraîné en 2009 un déficit record de 8000 €, mettant en cause l'existence même de l'Association. Aussi les Promotions continuent-elles, de leur côté, à être sollicitées. Depuis 2006, vingt promotions ont apporté leur concours, mais seulement sept d'entre elles ont renouvelé leur geste.

L'Association finance 81% du fonctionnement du musée. Pas d'association, pas de musée.

### A.A.M.S. - BULLETIN ADHÉSION

Je soussigné(e), Nom et Prénom

.....

Profession .....

Adresse .....

.....

Code postal .....

Ville .....



Demande à adhérer à l'Association des Amis du Musée du Souvenir des Ecoles de Saint-Cyr Coëtquidan.

Je verse la somme de .....€ (\*) par chèque bancaire ou postal à l'ordre de l'A.A.M.S.

Le ..... Signature

Cocher la case si ressortissant de l'ONAC ☐

Tout versement supérieur à 10 € donnera lieu à l'envoi d'un reçu fiscal pour la partie excédentaire.

Bulletin à renvoyer par courrier à l'adresse ci-dessous :

**M. le président de l'A.A.M.S. - Musée du Souvenir  
Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan - 56381 Guer cedex**

Tél. : 02 97 70 77 52 - Fax : 02 97 70 77 49

**Courriel : [aams.saint.cyr@gmail.com](mailto:aams.saint.cyr@gmail.com) - Site web : [www.aamds.fr](http://www.aamds.fr)**



## Le chef au combat

*Le mandat effectué à la tête du groupement tactique interarmes (GTIA) de la Kapisa - task force Tiger de novembre 2008 à juin 2009 m'a appris que le chef au combat remplit deux fonctions : il pense, il agit et fait agir. Chef sur le terrain, le fruit de ses pensées est l'art tactique. Chef au milieu de ses hommes, son moteur d'action est de s'affirmer comme le catalyseur des forces morales de son unité. Je pense qu'en cela, son rôle ne diffère pas de celui joué par nos anciens dans les différents conflits qui ont émaillé l'histoire de nos armées.*

### Le tacticien

**Penser clair, en cherchant à percer le brouillard de la guerre**



Crédit photo : Thomas Goisque

Le brouillard de la guerre avec toutes les incertitudes qu'il fait peser sur la réflexion tactique, est probablement la différence la plus marquée et la plus fondamentale entre l'entraînement et la réalité des opérations. La décision, dans une incertitude permanente, est le lot quotidien du chef en opération. Il ne lui reste alors que la parfaite connaissance de ses subordonnés, sa culture tactique personnelle, son intuition et sa force de caractère, pour prendre ce qu'il estimera être toujours la moins mauvaise des solutions à défaut d'être la meilleure.

**Penser par anticipation, en planifiant dans le détail**

Les décisions en conduite sont d'abord le fruit de la planification et notamment du plan de manœuvre. A l'échelle d'un bataillon, ce plan de manœuvre s'apparente à une étude approfondie de cas non conformes. En Kapisa, j'ai fait instiller à tous les niveaux de commandement, cette culture du cas non conforme. Ils étaient abordés lors des rehearsals<sup>(1)</sup> de niveau bataillon, compagnie et section.

Le brouillard du combat se lève ensuite progressivement au fur et à mesure que se déroule la manœuvre sur le terrain et que se révèlent les intentions de l'ennemi. Il appartient au chef de saisir toutes les opportunités qui se présentent à lui sans jamais perdre de vue l'objectif qu'il s'est fixé. Il faut notamment être à l'affût des erreurs que commettrait l'ennemi pour les exploiter.

« Pour avoir une bataille de Cannes, il vous faut un Varron » rappelle Fuller dans *Generals, their diseases and cures*. La victoire est effectivement le résultat d'une manœuvre habile bâtie sur les erreurs commises par l'ennemi. Au moment où nous avons lancé notre attaque pour reprendre le fond de la vallée d'Alasay dans la nuit du 13 au 14 mars 2009, les insurgés étaient déjà échec en pat en tombant dans le piège d'un combat ouvert qui nous offrait l'occasion d'utiliser toute la puissance de notre armement. Il s'agissait ensuite par une manœuvre en tenailles utilisant les parties hautes et basses de la vallée, de transformer cet échec en pat en échec et mat.

**Penser vite en étant flexible et réactif dans l'exécution**

Dès l'accrochage initial, le combat devient un être vivant qui obéit à sa logique propre, celles des passions humaines. Il appartient au chef de ne jamais laisser la bride sur le cou de ce cheval lancé au grand galop sur les chemins d'une certaine forme d'irrationalité. A cet égard, la manœuvre possède une plasticité dans laquelle la valeur de chaque pion tactique évolue en fonction du dispositif et des intentions de l'ennemi. Des unités qui constituaient au départ de la manœuvre des points d'appui puissants et décisifs peuvent, au fil des heures, devenir des points de vulnérabilité. Il appartient alors au chef d'anticiper ces vulnérabilités et de faire évoluer son dispositif en conséquence, quitte à bouleverser ses plans initiaux.

**Penser vrai, les pieds sur le terrain**

Le chef doit se poser en permanence la question de savoir si la vision qu'il se fait de sa manœuvre correspond bien à la réalité du champ de bataille. En dépit des images retransmises sur les écrans de contrôle de la cellule troisième dimension de son poste de commandement, il doit impérativement aller sur le terrain pour se rendre compte précisément de la réalité des opérations et « sentir la bataille ». Ce n'est qu'en allant sur le terrain que le chef pourra s'abstraire du prisme déformant de son imagination qui tend, avec la distance, à noircir la réalité des opérations. Il est important, en effet, de se soustraire à l'influence de sa propre imagination dont la tendance naturelle est d'attiser les craintes et qui finit par rendre le chef plus craintif de ses propres peurs que de l'ennemi.

(1) Le rehearsal est une répétition de la manœuvre effectuée sur un support informatique et sur une maquette géante représentant le champ de bataille.

Au combat plus que partout ailleurs, la vérité du commandement est sur le terrain au milieu de nos soldats.

### **Penser opportunément, en décidant au bon moment**

L'art du commandement au combat, c'est la décision opportune. Dans le brouillard permanent qui règne sur le champ de bataille, il faut être capable de décider au bon moment. C'est moins la nature de la décision tactique que le moment où elle est prise qui fait la différence entre le bon chef tactique et celui qui l'est moins. Les échecs au combat sont toujours le résultat de décisions prises trop tôt ou trop tard. Là encore, la bonne synchronisation n'est pas forcément celle prévue dans la planification initiale mais plutôt celle ponctuée par la manœuvre de l'ennemi. Le renseignement joue donc un rôle fondamental avant mais aussi pendant le combat. On ne soulignera jamais assez combien le succès des opérations d'un bataillon dépend de la qualité de sa cellule renseignement.

L'intuition joue aussi un rôle qu'il ne faut pas négliger. J'ai souvent eu le sentiment en Kapisa que certaines de mes décisions étaient le fruit de mon intuition.

### **Penser juste, en se référant à sa culture tactique et historique**

La bonne décision est bien souvent le fruit de la culture tactique du chef. Cette culture, qui est fondamentale pour pouvoir commander efficacement au combat, est elle-même la fille de l'expérience acquise sur le terrain, à l'entraînement et en opérations, mais surtout lors de lectures nombreuses et de réflexions approfondies. Même si chaque situation tactique est nouvelle, elle s'apparente toujours, de près ou de loin, à des situations antérieures. L'étude des batailles qui ont jalonné l'histoire militaire de l'Antiquité à nos jours, constitue un exercice indispensable qui permet d'éclairer les décisions tactiques du chef. Dans l'urgence, j'ai toujours pris mes décisions en fonction de ce que j'avais retenu des combats du passé qui m'ont alors servi de références.

## **Le chef, catalyseur des forces morales**

### **La mort est une donnée morale et de moral avant d'être un paramètre politique, stratégique et tactique**

J'ai perdu un chasseur dans les combats d'Alasay. Il a été tué par une roquette de RPG 7 alors qu'il était au volant de son véhicule de l'avant blindé canon de 20. Sa mort m'a été annoncée à la radio, sur le réseau commandement du GTIA. Donc, instantanément, tout le bataillon a su que nous venions de perdre l'un des nôtres. Mon premier ordre a été de récupérer immédiatement le corps de notre camarade qui était resté dans le cockpit du véhicule en feu. Je me souviens n'avoir dit qu'une seule chose : « Nous n'abandonnerons jamais nos morts ». J'ai



Crédit photo : Thomas Goisque

donné cet ordre sans tenir compte de la situation tactique du moment car je voulais d'abord envoyer un message symbolique et fort à tout le bataillon. Il fallait que chacun soit persuadé que ma détermination d'aller au bout de la mission était intacte mais aussi que la fraternité d'armes prenait tout son sens dans ces circonstances tragiques. A cet instant là, la fraternité d'armes consistait à récupérer le corps de notre camarade quels que soient les dangers que pouvaient courir ceux chargés de cette mission difficile. Je savais aussi que la plus grande crainte des hommes et des femmes du GTIA était d'être fait prisonnier par les insurgés ou d'imaginer leur corps mutilé par l'ennemi. Il fallait qu'ils soient absolument certains que jamais je n'offrirais à notre adversaire l'opportunité de commettre ce genre d'actes.

Dans le feu du combat, les blessures ou la mort d'un camarade provoquent immédiatement de la peur car elles sont la matérialisation des risques que chacun a envisagés. Elles agissent donc instantanément sur le moral des combattants. Le rôle du chef est de remobiliser la concentration et la motivation de ses subordonnés. Ce doit être un véritable acte réflexe du commandement. Si ce n'est pas fait à temps, les conséquences peuvent être très rapidement dramatiques sur la cohésion de l'unité et son efficacité.



## **Les forces morales des hommes sont souvent inversement proportionnelles à celles de l'ennemi**

J'ai remarqué, au cours des différents accrochages que nous avons connus, combien la confiance mais aussi l'ardeur à combattre de mes soldats grandissaient au fur et à mesure que les comptes-rendus faisaient état de nombreux morts et blessés dans les rangs des insurgés. J'ai pu constater le rôle qu'a joué sur le niveau moral du bataillon le décompte précis des pertes chez l'ennemi. Ce phénomène n'est pas nouveau. Cette arithmétique, que l'on peut trouver macabre en temps de paix, est, dans l'esprit des combattants, le premier critère qui détermine l'efficacité de leurs actions.

Il est donc fondamental d'infliger, le plus vite possible, le maximum de coups à l'adversaire pour prendre sur lui l'ascendant psychologique. Je pense que le succès de l'opération « Dinner Out » a tenu en grande partie aux pertes importantes qu'ont subies les insurgés dès les premières heures de notre attaque.

### **La confiance en soi et la clairvoyance sont les vertus cardinales du chef au combat**

Ces deux qualités sont fondamentales car elles conditionnent l'efficacité du chef comme tacticien et comme catalyseur des forces morales de ses subordonnés.

La confiance en soi, c'est ce petit supplément d'âme qui fait que l'on continue à décider donc à commander même lorsque les événements deviennent très difficiles à décrypter. J'ai noté combien elle rassure les subordonnés. Elle est le fruit, une fois de plus, de la culture tactique, de l'expérience et de la réflexion. Il y a un vieil adage qui dit que l'on ne devrait pas donner de commandement à un chef pessimiste, c'est vrai aussi pour un chef qui n'aurait pas foncièrement confiance en lui.

Confiance en soi et clairvoyance sont deux qualités indissociables car la première se nourrit de la seconde dans la mesure où la clairvoyance conduit à une perpétuelle remise en question de soi. La clairvoyance permet de prendre du recul par rapport aux événements et à soi-même. C'est une forme d'esprit critique qui doit toujours être constructif et appliqué aux événements, à la perception que l'on s'en fait et aux décisions que l'on prend. Malheur au chef qui se croirait infaillible. Il creuserait sa propre tombe et surtout celles de ses soldats. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, la confiance en soi se nourrit de modestie et d'une perpétuelle remise en question de soi.

### **La solitude est consubstantielle du commandement. Plus la situation devient critique, plus le chef est seul et plus il est regardé**

Au combat, la réflexion est collective mais la décision est toujours solitaire. C'est pour cette raison que



Crédit photo : Thomas Goisque

le commandement ne se partage pas. Au moment de s'engager, le chef est toujours seul, de même qu'il est seul à assumer les conséquences de ses décisions.

Cette solitude du chef est proportionnelle à la gravité des circonstances dans lesquelles l'exercice du commandement s'exerce. Plus les circonstances sont dramatiques, plus les avis autour du chef se raréfient. Il y a une forme de voyeurisme de la part des subordonnés à l'égard de leur chef dans les moments difficiles, notamment lors des premiers contacts avec l'ennemi. Ce voyeurisme n'est pas foncièrement malsain. C'est une manière pour eux de s'assurer que leur chef sera au niveau des épreuves qui s'annoncent. Ces premières expériences du combat ont été considérées comme de vraies épreuves de vérité pour toute la chaîne de commandement. Tous les acteurs de la chaîne de commandement du GTIA, du chef de groupe au chef de corps, les attendaient avec une certaine appréhension mais aussi avec impatience. Nous nous sommes tous dit alors que nous allions enfin savoir ce que nous valions comme chefs. Il faut être intellectuellement et moralement armé pour assumer cette solitude du chef.

### **Le combat est un générateur de stress et d'adrénaline : il faut rester soi-même : ni griserie, ni inhibition**

Commander au combat est une situation extraordinaire au sens premier de cet adjectif. Le stress et la charge d'adrénaline que provoquent les risques inhérents au combat font que l'on se retrouve dans une situation psychologique et physiologique tout à fait inhabituelle. Certains cadres et chasseurs qui pratiquent des sports à risques comme le *base jump*<sup>(2)</sup>, le ski extrême ou l'alpinisme très engagé m'ont avoué avoir ressenti des sensations analogues lors qu'ils pratiquaient ces activités. Lorsque je commandais le GTIA pendant les phases de combat, je me rendais compte que je n'étais pas complètement dans un état normal. Les battements de mon cœur s'accéléraient, mon cerveau fonctionnait à plein régime, j'analysais les situations beaucoup plus vite qu'à l'entraînement. C'est une situation qui, en fonction des personnalités de chaque individu, peut être inhibitrice ou grisante. Dans les deux

(2) Le base jump consiste à sauter en parachute à partir d'édifices (immeubles, ponts) ou de sites naturels (falaises, montagnes).



cas, elle est dangereuse parce que l'on risque de perdre le sens de la réalité. C'est là qu'il faut faire preuve de clairvoyance dans le sens où je l'ai évoqué précédemment, c'est-à-dire avoir un esprit critique par rapport aux décisions que l'on prend. Avec le recul, je comprends mieux pourquoi certains ont dit que la guerre est une drogue dure dont on a parfois du mal à se passer. Le combat est un révélateur de la nature profonde des individus parce que le risque de mort que l'on court et fait courir à ses subordonnés, fait sauter le vernis derrière lequel beaucoup de gens se réfugient en temps de paix. Il fait ressortir avec beaucoup d'acuité les qualités et les défauts de chacun.



Crédit photo : Thomas Goisque

En guise de conclusion, je soulignerai deux points qui me semblent fondamentaux chez le chef au combat.

Chacun doit être intimement convaincu que la victoire sera toujours entre les mains des chefs de groupe, des chefs de section et des commandants d'unité, c'est-à-dire de ceux qui sur le terrain, seront chargés de mettre en œuvre les décisions que le chef aura prises. Le plan le plus brillant qui soit pourra déboucher sur un fiasco si ceux qui ont pour mission de lui donner corps commettent des erreurs. Même si chaque chef décide seul à son niveau de responsabilité, toute la chaîne de commandement devient solidaire dans le succès comme dans la défaite car chaque niveau de commandement est dépositaire de la mise en œuvre des ordres de l'échelon supérieur. C'est là que la notion de confiance dans les relations de chef à chef prend tout son sens.

Les différents éléments que j'ai abordés dans cet article ont tous un point commun : ils sont directement liés à la qualité de la préparation individuelle et collective menée avant l'engagement. Cela concerne aussi des points qui semblent relever des qualités individuelles et que l'on pourrait considérer à tort comme étant innées. La clairvoyance, la confiance en soi, la force de caractère pour supporter la solitude du commandement, toutes ces qualités fondamentales du chef au combat s'acquièrent et se développent par un travail individuel acharné.

J'ai souvent fait référence à la culture tactique du chef, elle est effectivement la clé de voûte dans l'exercice du commandement au combat car elle joue un rôle déterminant, autant pour le chef en tant que tacticien que pour le chef comme catalyseur des forces morales de ses subordonnés.

Si je devais donner une formule mathématique du succès au combat, je donnerais la somme suivante : le succès au combat = 10 % de chance + (10 % de talent + 80 % d'entraînement). Les deux derniers termes de cette somme sont entre parenthèses car ils sont interdépendants. Le talent n'est pas un don, il est d'abord le fruit d'un travail personnel acharné et continu.

Enfin, ces considérations sur le rôle du chef au combat ne seraient pas complètes sans rappeler un paramètre fondamental de toute décision avant d'engager la vie de nos hommes au combat. Pour cela, je laisserai au général Patton le mot de la fin de cet article : « *N'engagez jamais une bataille lorsque la victoire n'apporte rien. Une victoire à la Pyrrhus n'est pas une victoire. Il doit y avoir une raison valable, un but à une bataille, un objectif précis à atteindre avant d'envoyer vos soldats au combat. Il est déjà suffisamment grave de combattre et de perdre, mais c'est pire encore de combattre et de vaincre sans véritable objectif. Cela frise la négligence criminelle. Cela revient à être le meurtrier de ses soldats, c'est un gaspillage de matériels, d'approvisionnements et de temps* »<sup>(3)</sup>.



(3) Charles M. Province, Patton's one-minute messages, Praesidio press book, USA, 1995.

## Les Valeurs... une lecture critique pour aller un peu plus loin !

*J'ai lu avec un certain plaisir les articles, notamment ceux écrits par les plus jeunes d'entre nous et je me réjouis de voir que la matière grise des jeunes générations continue de bouillonner ! A leur lecture, je me suis souvenu de cette anecdote que l'on raconte au sujet de Surcouf, corsaire au service de la France ; un jour à un officier de Marine qui lui disait : "Moi, Monsieur, je me bats pour l'honneur et vous, vous ne vous battez que pour de l'argent !", Surcouf lui répliqua : "C'est vrai, Monsieur, nous nous battons tous pour ce que nous n'avons pas !"*

**A**u-delà de cette plaisanterie et à la lecture des différents articles, je me suis demandé quelles étaient les valeurs qui caractérisaient la spécificité militaire, qui consiste à "œuvrer à l'ombre de la mort", car j'ai eu l'impression qu'un certain nombre s'appropriaient ces valeurs, que nous en étions détenteurs, peut-être même les seuls et qu'elles étaient suffisantes pour magnifier la spécificité militaire ! Or, vous me permettez d'avoir une lecture critique, voire iconoclaste, sur certaines affirmations ! Prenons-les, une par une.

### La fraternité

C'est vrai que la cohésion est essentielle, à tel point qu'au sein d'une formation elle prend le nom d'esprit de corps ! Pourtant, la cohésion existe aussi dans une équipe de sport, l'équipage d'un voilier ou une entreprise. Mais, en outre, nul ne peut nier que dans certaines associations de malfaiteurs, il existe aussi une forte cohésion ; pensons aux mafias, qui ont ensanglanté l'Italie ! Et pourtant il ne viendrait à l'idée de personne de comparer notre armée à la Mafia ! On doit en conclure que si cette valeur est nécessaire pour les armées, d'autres la revendiquent, elle n'est donc ni spécifique, ni suffisante !

### Le courage

Indispensable et même vital ! Imaginons un seul instant une compagnie dont le chef et les soldats ne maîtriseraient pas leur peur et fuieraient devant le danger ; ce serait scandaleux ! Pourtant certains sportifs n'en manquent pas, alpinistes, pilotes de Formule 1, skieurs. Mais en outre, de grands bandits n'en manqueraient pas non plus ! Mesrine par exemple qui fut surnommé "l'ennemi public numéro 1", dans son genre, ne manqua pas de courage ! Mais quel officier voudrait-il s'apparenter à lui ? On doit en conclure que si cette valeur est essentielle pour les armées, d'autres la revendiquent, elle n'est donc ni spécifique, ni suffisante !

### La disponibilité

Elle est bien évidemment une de nos valeurs principales, puisque le statut général des militaires précise dès l'article 1 que "l'état militaire exige en toute circonstance... disponibilité". On ne peut

imaginer une force armée, qui ne soit pas disponible 24 heures sur 24 ! Mais d'autres corps de métiers sont également disponibles : médecins, chefs d'entreprise, hauts fonctionnaires, religieux ! Mais pire, pour être encore un peu plus iconoclaste, les trafiquants en tout genre sont aussi disponibles ! Les dealers n'hésitent pas à "travailler" nuit et jour pour vendre leur produit de mort. On doit encore conclure que si cette valeur est nécessaire pour les armées, d'autres la revendiquent, elle n'est donc ni spécifique, ni suffisante !

### La discipline

Même si ce n'est plus écrit en tête de nos règlements, elle constitue encore et pour longtemps la force principale des armées ! Mais sommes-nous les seuls ? Bien sûr que non ! Sans être peut-être moins formelle, la discipline, qui s'apparente plus au sérieux, à la précision et à l'exigence dans le travail, est bien présente dans toutes les activités : ceux qui ont appartenu à un orchestre ou un chœur le savent, toute entreprise qui se veut performante est forcément rigoureuse, et la compétition de haut niveau n'échappe pas à la règle ! Mais sommes-nous les seuls ? Je ne le pense pas ; on dit qu'au sein de la bande à Bonnot, une extrême discipline régnait et ce n'est pas étonnant, car les plus grands faits, comme les plus grands méfaits, sont toujours du côté de la plus grande exigence. Là encore, on doit en conclure que si cette valeur est nécessaire pour les armées, d'autres la revendiquent, elle n'est donc ni spécifique, ni suffisante !

### Et la fidélité !

Elle répond à la même logique ; comment concevoir une force combattante, qui ne serait pas loyale à l'égard de son chef ; ce ne serait plus qu'un repère de traîtres ! Néanmoins, nous n'en avons pas le monopole, puisque les époux se doivent fidélité, les citoyens se doivent d'être loyaux à l'égard de leur pays et toute personne a aussi un devoir de loyauté à l'égard de l'entreprise qui la fait travailler ! Mais, on peut aussi rajouter que tout mercenaire est loyal à l'égard du pays qui le paie, puisqu'il est lié par un contrat avec lui. Pourtant, quel officier au service de son pays a le sentiment d'être un mercenaire ? On doit en conclure que si cette valeur est nécessaire pour les armées, d'autres la revendiquent, elle n'est donc ni spécifique, ni suffisante !

## Mais alors quelle différence ?

Alors qu'est ce qui différencie un soldat de tous les sportifs, entrepreneurs, artisans ? Et, question plus grave, qu'est-ce qui nous différencie alors d'un malfrat, d'un mafieux, d'un bandit ou d'un mercenaire, puisque eux aussi, sans les revendiquer comme nous le faisons, respectent nombre de ces valeurs, ne serait-ce que par souci d'efficacité ? Une seule chose, mais qui est essentielle, c'est le service d'une cause qui nous dépasse et nous grandit, en l'occurrence le service du pays et, pour nous différencier d'autres serviteurs de l'Etat, sa défense par les armes ! C'est bien là notre étoile !

Cette valeur est d'abord rappelée dans le statut des militaires sous le terme de "loyalisme", peut-être même de façon insuffisante ! Car le loyalisme à l'égard de notre pays est bien la première de nos valeurs dont nous pouvons justement revendiquer l'exclusivité : exclusivité, car elle nous différencie d'abord de tous les malfrats, dealers, et autres "gentlemen cambrioleurs", puisque nous ne nous dépensons pas pour nous, mais pour notre pays ; c'est ce qui fait la grandeur d'un métier ! Exclusivité encore, car ce loyalisme concerne la défense de notre pays avec les armes que nous confie le pays, et de façon implicite l'éventualité de donner ou de recevoir la mort ! C'est bien ce qui nous différencie des "autres serviteurs du pays", qu'ils soient entrepreneurs, fonctionnaires, chercheurs, enseignants, etc.

## Peut-on aller plus loin ?

Toutefois, lorsque nos soldats sont engagés sur un théâtre d'opération, il n'est pas rare d'entendre tel homme politique ou tel chef déclarer que nous sommes engagés pour "défendre nos valeurs". Ce qui est paradoxal, c'est que très rarement ce terme est décliné et le sens précisé !

Comme on ne va pas déclencher une opération extérieure pour défendre les valeurs que nous avons déjà évoquées précédemment, on peut alors se demander quelles sont les valeurs qui justifient l'engagement de la France, c'est-à-dire la décision du Président de la République d'avoir recours à la force.

## Valeurs individuelles et valeurs collectives

Dans le domaine du droit, c'est Saint Thomas qui, le premier, fit la différence entre le *jus in bello* (le droit dans la guerre) et le *jus ad bello* (le droit de la guerre) ! A l'instar du droit, n'y aurait-il pas les valeurs que l'on pourrait dénommer *virtus in bello* (les valeurs dans la guerre) et *virtus a bello* (les valeurs de la guerre) ? Celles-là représentent les valeurs du soldat, telles qu'elles ont déjà été définies, et qui doivent guider notre réflexion, notre comportement, nos décisions et notre engagement au cours des opérations ; alors que celles-ci sont les valeurs qu'un pays se doit de défendre, pour préserver son identité, garantir sa pérennité ou participer à la préservation de la paix dans une région ou dans le monde. Mais quelles sont-elles ?

Une première réponse qui s'impose est celle de notre devise : "Liberté, Egalité, Fraternité" ; il est clair que lorsque ces valeurs sont menacées, elles justifient alors le recours à la force ; c'est notamment au nom de la liberté que nos forces sont engagées actuellement en Afghanistan ! Et l'on peut ajouter que l'engagement sera proportionnel avec l'intensité de la menace ! On peut aussi remonter un peu plus loin dans la réflexion, car la France n'est pas née en 1789, et des milliers de Français ont combattu avant la Révolution française pour défendre notre pays et ses valeurs ! Il faut aller rechercher dans les racines de notre culture, qui ont magnifié la dignité de l'homme : la philosophie grecque, le droit romain, le décalogue du peuple hébreu, la révélation chrétienne ; il serait intéressant d'étudier comment chacune de ces cultures a influencé et forgé la nôtre pour définir notre système actuel de valeurs !

Une autre approche, tout aussi intéressante, peut être entreprise à partir de la stratégie française, qui définit nos intérêts vitaux ; en effet, leur atteinte serait jugée "inacceptable" et verrait l'engagement des forces armées : s'emparer d'une partie du territoire national, porter atteinte à nos ressortissants, couper nos voies d'approvisionnement sont des actions inacceptables, non pas tant parce qu'elles menaceraient la survie de la Nation, mais parce qu'elles toucheraient à ce que nous avons de plus sensible ! L'exemple de la guerre des Malouines est à cet égard particulièrement significatif : leur invasion par les Argentins ne portait pas réellement atteinte à l'équilibre même du Royaume-Uni, ni à son économie ! Pourtant, cette action a été jugée inacceptable par le gouvernement britannique, pour une raison fondamentale et incontestable : c'était l'honneur du Royaume-Uni qui était en jeu ! C'était une question d'honneur !

## De l'honneur !

Le mot est dit ! Il constitue le cœur de notre réflexion, car il se trouve non seulement à la convergence des valeurs individuelles et collectives, mais aussi à leur sommet. On le définit généralement comme le "sentiment que l'on a de sa dignité morale" ; il touche donc à la fois à la dignité et à la moralité, c'est-à-dire à ce que nous avons de plus sensible et de plus précieux : c'est pour cela qu'il est au sommet de nos valeurs individuelles. Par ailleurs, il concerne aussi le pays, car chaque nation possède sa propre fierté et n'hésite pas à recourir à la force lorsque sa dignité est bafouée, c'est-à-dire lorsque l'on entre dans le domaine de "l'inacceptable" ! L'honneur constitue bien le cœur et le point ultime de nos valeurs, qu'elles soient individuelles ou collectives ! Et l'on peut observer que tout le monde est concerné, homme ou nation, ou plutôt que nul ne peut se dire exclu : les jeunes comme les vieux, les riches comme les pauvres, les puissants comme les faibles, les vainqueurs comme les vaincus. La phrase de François 1<sup>er</sup> prend alors toute sa dimension : "Tout est perdu, fors l'honneur !".





