



Revue trimestrielle de la Saint-Cyrienne - Octobre 2016

N°223

LE CASOAR



COMMANDER

SOMMAIRE

■ 03 - Éditorial du président

■ 05 - Le mot du Rédac'thef

DOSSIER : LE COMMANDEMENT

■ 06 - L'exercice du commandement... [Jean-Pierre Bosser]

■ 08 - Commander, de la section à la région militaire... [Jean Salvan]

■ 11 - Considérations sur le commandement [Frédéric Blachon]

■ 13 - Commander à Saint-Cyr... Quelles spécificités ? [Bertrand Debray]

■ 15 - « Commander ses pairs » [Colin Chastel]

■ 17 - Deux siècles de commandement « à la française » [Claude Franc]

■ 19 - Le théâtre est de retour à Saint-Cyr [Thomas Flichy de La Neuville]

■ 21 - Commander la BSPP [Philippe Boutinaud]

■ 23 - Un commandant de brigade en opération [Hervé Gomar]

■ 25 - Commander en Gendarmerie nationale [François Gieré]

■ 27 - Témoignage d'un commandant d'unité [Louis-Dominique Richard]

■ 29 - Vision d'un chef de corps [Franck Boudet]

■ 31 - Chef de peloton au Liban [Philippe Fauroux]

■ 33 - Toujours servir ! [Sylvain Cariou-Charton]

■ 35 - Commander ! Ou mettre son honneur à mériter confiance... [Rémi Scarpa]

■ 37 - Dans le corps préfectoral [Cédric Bonamigo]

■ 39 - Prise de décisions et surabondance d'informations [Alexis Clément]

■ 41 - Parole de moustachu [Elodie Montet]

■ 43 - Du commandement... [Dominique Mariotti]

EN BREF

■ 44 - [Jérôme Pellistrandi]

DÉBAT

■ 47 - Craignez ma baïonnette ! [Le Vieil]

TRIBUNE LIBRE

■ 48 - Le verre à moitié vide [Dominique Baudry]

■ 49 - Les défis de l'économie chinoise III [François Torrès]

■ 51 - Pour une Russie européenne ? [Gilles Gallet]

■ 53 - Réflexions sur la laïcité [Jean-Paul Roelly]

■ 54 - Le bon usage du français [André Plagnol]

VIE PRO : ACTIVE & CIVILE

■ 55 - Le Service militaire adapté [Luc de Revel]

■ 57 - Humanitaire : un autre engagement ! [Claude Gaillard]

■ 59 - PVP Mode d'emploi [Thierry Clément]

■ 60 - Actualités du PVP [Aude de Montgros]

HISTOIRE ET TRADITIONS

■ 61 - Souvenirs de Saint-Cyr 1938-1941 [Jean Nos]

■ 63 - Adolphe Messimy, le saint-cyrien oublié [Jean-Pierre Baux]

■ 65 - Les Échos de Saint-Cyr [Alain Aguilera]

BIBLIOGRAPHIE

■ 66 - [Henri Carrard]

COURRIER DES LECTEURS

■ 69 - Agathe L'Estampille [Ségolène Martinez]

VIE DE LA SAINT-CYRIENNE

■ 73 - Le mot du délégué général

■ 74 - Hommage à nos morts

■ 76 - Vie de l'école

■ 82 - Vie des promotions et délégations

■ 88 - Le nouveau grand chancelier de la Légion d'honneur

■ 89 - Activités du président

■ 90 - Assemblée générale 2017

■ 91 - Liste des secrétaires et correspondants de promotion

■ 94 - Liste des délégués et correspondants

■ 98 - Correspondants en états-majors

■ 99 - Nouvelles des familles

■ 103 - Le site internet de La Saint-Cyrienne

■ 104 - Lettre électronique



Crédits photos : La Saint-Cyrienne, Laure Chareyron, Armée de Terre

DOSSIER

L'EXERCICE DU COMMANDEMENT ...
RÉFLEXION, GÉNÉROSITÉ ET COURAGE

PAR LE GÉNÉRAL D'ARMÉE JEAN-PIERRE BOSSER - PROMOTION « GÉNÉRAL LASALLE » (1979-81), CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE L'ARMÉE DE TERRE

Le thème de ce numéro du Casoar est pleinement en phase avec l'actualité de l'armée de Terre qui vient de rééditer, au printemps dernier, son Livre Bleu. Ce livre constitue notre ouvrage de référence sur le thème de l'exercice du commandement. Il sera par ailleurs très prochainement publié aux éditions Economica, afin que l'ouvrage rencontre un public plus large car les militaires, et ceux de l'armée de Terre en particulier, sont à la fois légitimes et attendus sur ce sujet.

Je me réjouis donc que *La Saint-Cyrienne* ait décidé de consacrer le Casoar de la rentrée 2016 à ce thème, consubstantiel à notre engagement, que nous soyons jeunes ou anciens. À cette occasion, il m'apparaissait opportun que le chef d'état-major de l'armée de Terre prenne la plume. Loin de moi l'idée de vouloir transmettre un flambeau aux jeunes saint-cyriens qui liront ces lignes. J'ai coutume de dire que la lanterne de l'expérience n'éclaire que celui qui la porte !

Je souhaite seulement faire part de quelques convictions forgées au cours de ma carrière et qu'il me semble important de partager alors que je pense avoir une connaissance fine de l'armée de Terre après deux années passées à sa tête. Puisque commander est un exercice « intégral » qui mobilise toutes les facultés du chef, j'aborderai successivement ce que j'estime en être les trois niveaux de synthèse : la tête, le cœur et enfin les tripes.

De la tête ...

Le dominicain Dom Hébrard écrivait, en 1915, que « les grandes actions se préparent au sanctuaire de l'âme ». L'exercice du commandement est avant tout question d'esprit, de réflexion, de maturation intellectuelle. C'est la raison d'être du Livre Bleu, un support pour susciter la réflexion des jeunes cadres et préparer l'action.

J'ai souhaité qu'il soit réédité pour remettre à l'honneur ce thème essentiel alors que l'armée de Terre vit une période de réorganisation particulièrement importante. Nous sommes engagés dans une dynamique de remontée en puissance extrêmement positive. Toutefois, effet mécanique induit par celle-ci, nous observons un rajeunissement important de nos hommes et notamment de nos cadres. Ce rajeunissement des chefs vient croiser des engagements opérationnels à la complexité et la sensibilité que je pense croissantes. L'éducation à l'exercice de l'autorité n'est que plus indispensable dans ce contexte.

Fallait-il pour autant mettre à jour le Livre Bleu qui existait déjà ? La question est légitime dans la mesure où l'exercice du commandement est avant tout le fait de principes immuables. À côté du dogme, par essence intemporel, il y a toutefois une place pour la méthode, par nature davantage contingente. C'est dans cet esprit que l'ouvrage a été réécrit, en conservant une première partie très théorique et en lui accolant un nouveau texte beaucoup plus pratique. La permanence des principes et qualités qui sont mis en avant trouve ainsi un écho pertinent au travers des multiples témoignages opérationnels de chefs militaires de tous grades.

La réédition du Livre Bleu nous place en définitive au cœur de l'« art appliqué » que constitue l'exercice du commandement ainsi que se plaisait à le définir le général d'armée Lagarde. Cet ouvrage constitue la matrice qui donne chair aux concepts et rend féconde la réflexion. Venant s'ajouter à une littérature militaire très riche sur le sujet, il consolide le premier étage du chef, sa tête.

Du cœur ...

L'exercice du commandement a toutefois, pourrait-on dire, ses raisons que la raison ne connaît point. Tout n'y est pas exclusivement rationnel. Il y a, dans le métier de chef, une dimension sensible, un terrain sur lequel se mêlent des valeurs comme le panache et la générosité. Ce supplément d'âme porté par le commandement trouve un écho singulier et une densité particulière à la Spéciale.

Lieutenant au 8^e RPIMa

La relation que le saint-cyrien entretient avec le « métier de chef » est construite autour de trois déterminants : le caractère absolu du commandement, l'extrême diversité des formes d'autorité qu'il recouvre et la précocité de la responsabilité de ce commandement. Si ces aspects sont isolément non spécifiques, ils définissent, lorsqu'ils sont conjugués, un véritable particularisme saint-cyrien qu'il est intéressant d'analyser.

Le cyrard est tout d'abord un chef militaire. À ce titre, il exerce son autorité sur un champ spécifique, celui de la guerre, où la mort est acceptée comme une donnée d'entrée, où elle est au cœur de la prise de décision. Ce caractère éminemment absolu du commandement – qui peut demander tout jusqu'à tuer ou se faire tuer – exerce d'ailleurs un pouvoir d'attraction et de fascination surprenant dans un monde extérieur en quête d'autorité. Il n'y a qu'à constater l'appétence des grandes entreprises ou des grandes écoles pour les stages de leadership en milieu militaire comme l'intérêt croissant pour les dispositifs d'éducation militaire (SMA, SMV).

Le cyrard est ensuite de ceux qui embrassent, au fil de leur carrière, une des plus grandes variétés de situations de commandement que l'on puisse envisager. Ces formes extrêmement diverses se complètent d'ailleurs de façon remarquable. En outre, qu'il soit lieutenant ou général, qu'il soit au quartier ou en opérations, il incarne, simultanément, les trois autorités fondatrices : celle de l'« instituteur » car il instruit et éduque, celle du « juge » car il sanctionne et récompense, puis celle du « chef » car il ordonne et contrôle.

Le cyrard est enfin de ceux qui connaissent véritablement la précocité des responsabilités. Exerçant la plénitude du commandement dès l'âge de vingt-cinq ans, il comprend peut-être mieux que beaucoup que la relation aux subordonnés n'est pas qu'affaire de recettes et de formules mais qu'elle est aussi affaire de cœur en ce sens que l'obéissance suppose l'adhésion qui elle-même suppose la fraternité.



Aux commandes de l'armée de Terre

S'il ne fallait d'ailleurs retenir qu'une exigence, ce serait celle-ci : « commander d'amitié » ou l'amitié comme unique commandement du commandement ! Méfions-nous toutefois de ne pas inverser la cause et l'objet. Il ne s'agit pas de commander dans le but d'être aimé mais plutôt d'aimer dans le but d'être obéi. Cette exigence de générosité dans le commandement en constitue le deuxième étage.

Des tripes ...

Notre parcours anatomique nous conduit ensuite, après la tête et le cœur, aux tripes, c'est-à-dire au caractère et plus encore au courage. Ce troisième étage se prête moins à un développement car il est beaucoup plus instinctif et personnel, chacun ayant une expérience propre. Il n'en est pas pour autant moins important. Il est même essentiel dans les « cent derniers mètres ».

Parler des « tripes » suppose d'aborder l'exercice du commandement de façon pragmatique, de le remettre en perspective. Celui-ci n'est absolument pas une finalité : il est un moyen. La finalité est l'efficacité opérationnelle au combat. Le subordonné doit être considéré comme sujet de production opérationnelle avant d'être vu comme objet de l'exercice de l'autorité de son chef. C'est d'ailleurs ce qui fonde la militarité du commandement et ce qui justifie la spécificité de l'état militaire.

Pour autant, l'efficacité opérationnelle suppose que la troupe fasse corps derrière son chef et qu'elle accepte de tout donner pour lui ou, du moins, sous son commandement. Cela nécessite une véritable confiance dans celui-ci, confiance en ses compétences techniques mais également en son aptitude morale à commander en situation difficile, à maintenir le cap et à incarner le calme dans la tempête.

Les subordonnés doivent, en quelque sorte, voir en celui qui les commande la force dont eux-mêmes pourraient manquer s'ils n'étaient pas entraînés par celui-ci. Le caractère du chef commande ainsi souvent au caractère de la troupe, lequel pèse lourd dans le sort des batailles. Ainsi que le disait le général Patton, « c'est l'état d'esprit qui permet de remporter la victoire ».

Pour conclure ...

Réflexion, générosité et courage. Ces trois vertus pourraient résumer ce que doit être le commandement. Chacune d'entre elles est une exigence à elle seule, un programme de vie. Le défi pourrait alors sembler inatteignable aux jeunes chefs que sont certains d'entre vous.

Il est pourtant à votre portée autant qu'il fut à la mienne et à celle de nos anciens. Engagez-vous avec votre esprit, votre cœur et vos tripes. Vous verrez que vos hommes vous suivront. Sachez également qu'il vous sera toujours davantage pardonné de trébucher que de renoncer à franchir les obstacles.

Souvenez-vous enfin qu'aucun chef ne peut commander s'il ne sait obéir. Les deux actes sont indissociables. Ils sont les deux fondements de notre engagement de saint-cyrien, ils sont ce qui nous réunit et doit nous rassembler durablement.



Notre CEMAT a mené une carrière complète à tous les grades d'officier dans la troupe au 8^e RPIMa puis à la 11^e BP. Il a exercé des responsabilités de commandement aux Écoles de Coëtquidan, à la DPMAT puis à l'EMAT avant de prendre la tête de la DPSD. Opérations, état-major et instruction jalonnent son exceptionnel parcours de chef.

DOSSIER

COMMANDER,
DE LA SECTION À LA RÉGION MILITAIRE...

PAR LE GÉNÉRAL DE CORPS D'ARMÉE JEAN SALVAN - PROMOTION « EXTRÊME-ORIENT » (1950-52)

Depuis mon entrée à Saint-Cyr en 1950, bien des changements sont intervenus, dans les règlements et le style de commandement. Quelle pertinence peuvent avoir aujourd'hui mes souvenirs ? Je vais me contenter de rappeler quelques incidents à différents moments de ma carrière et la façon dont j'ai tenté de les résoudre.

En ce temps-là (1952), nous restions deux ans dans le grade de sous-lieutenant, et c'est dans ce grade que j'ai commandé ma première section, des engagés qui devaient partir quelques mois plus tard en Indochine. Nous appartenions à la 1^{re} demi-brigade de commandos coloniaux parachutistes (1^{re} DBCCP) et l'instruction se passait à Mont-de-Marsan, à la caserne Bosquet. Aucun cadre n'est jamais venu voir ce que je faisais, ni me conseiller. J'avais un commandant de compagnie : il ne sortait de son bureau que pour les prises d'armes. L'aumônier, le père Jego, me dit seulement : « Fais gaffe, ne punis pas trop. » Sans doute mes chefs pensaient-ils que la méthode de la découverte, surtout pour des cadres qui, dans un isolement quasi-total, allaient mener des opérations de contre-guérilla, c'était très formateur. J'ai donc commis beaucoup d'erreurs et de fautes dans ce premier commandement : trop de déserteurs et de ruptures de contrat dans cette section. Et depuis, j'ai la certitude que commander, cela nécessite un sérieux apprentissage...

Heureusement, affecté au groupe de commandos coloniaux parachutistes d'Afrique Équatoriale Française-Cameroun (GCCP AEF-Cameroun), j'ai servi sous les ordres du capitaine Dupouy, ancien de la France Libre. Même s'il me laissait une très grande liberté, il venait contrôler comment je menais ma troupe, et rectifier mes erreurs. Quand je parle de très grande liberté, voici comment, une fois l'instruction de base terminée, était conçu l'entraînement. Une fois par mois, je choisisais, à 200 ou 500 kilomètres du cantonnement, une zone du Moyen-Congo (nom de l'époque, aujourd'hui plus connu comme Congo-Brazzaville). Le capitaine mettait à ma disposition les parachutes, avions et véhicules nécessaires, et il me laissait planifier ma manœuvre. Après le saut, nous rentrions à pied en manœuvrant. Il y eut bien sûr quelques surprises : les « matiti », sorte d'herbes à éléphants atteignant quatre mètres de haut, avaient poussé entre mes reconnaissances et une marche à la boussole : je mis près de quarante-huit heures à récupérer tout mon monde. Les exercices s'effectuaient avec des grenades offensives : des débuts d'incendie vite maîtrisés et un blessé par éclats, sans gravité heureusement. Mais c'était formateur et m'obligeait à mesurer la portée de mes décisions.

**Commander, c'est être avec ses subordonnés,
en partageant les risques et la vie**

C'est en Algérie, à l'escadron du 2^e régiment de parachutistes coloniaux (RPC, devenu RPIMa) que j'ai découvert la vie opérationnelle, reçu le baptême du feu et ma première

blesseure. Mon capitaine, Lahner, avait été blessé dans les Vosges en 1944 et avait effectué deux séjours en Indochine : il avait une belle prestance et un prestige énorme auprès de nos cadres et de nos appelés qui servaient alors quelque trente mois. Si Lahner savait manier les feux de l'artillerie et de l'armée de l'Air, sa méthode favorite consistait à mener l'assaut dès la levée des tirs, les cadres en tête. Le bilan fut sensationnel pendant un an, mais tous les chefs de section et le capitaine furent tués ou blessés... Il faut rappeler que c'est la France que nous défendions alors en Algérie, et que nul au régiment ne contestait les risques et sacrifices... Mais c'est au « 2 » que j'ai compris que commander, c'est être avec ses subordonnés, en partager les risques et la vie. Et j'ai vérifié la maxime de Patton : « Au combat, les soldats sont comme des spaghetti cuits : il est plus facile de les tirer que de les pousser ! »



Réunion avec les chefs de sections, décembre 1960

Après avoir commandé une compagnie d'élèves-officiers à Cherchell, je pris en décembre 1960 le commandement de la 2^e compagnie du 8^e régiment d'infanterie de marine (RIMa) à Bou Semghoun dans le Sud-Oranais, très exactement dans les Monts des Ksours : une vaste plaine allant jusqu'au Maroc, encadrée par deux chaînes de l'Atlas saharien. La « plaque de base » était à mille mètres d'altitude, les sommets à plus de deux mille mètres, et la végétation saharienne. Le climat était froid en hiver et torride l'été. Il me parut indispensable de commencer par un bilan, tant mes soldats, s'ils étaient maigres et bronzés, paraissaient peu militaires, mal équipés pour le climat et la montagne. La moitié, c'étaient des méridionaux provenant du Gard, des Bouches-du-Rhône et de Corse ; l'autre moitié, c'étaient des Algériens (en politiquement correct, on disait alors des Français de souche nord-africaine, FSNA) rafiés en insoumission en région parisienne. Cela dit, je n'eus que deux cas d'indiscipline caractérisée, un par un « Gaulois », l'autre par un Algérien. Il s'avéra qu'affectés au centre d'instruction de

Fréjus, lors de l'effondrement du barrage de Malpasset le 2 décembre 1959, mes soldats avaient déblayé les morts et la boue pendant le temps prévu pour « les classes », avant d'être expédiés en Algérie. En outre, il y avait un manque effrayant de petits gradés et de sous-officiers : je partis en opération en décembre 1960 avec une section commandée par un caporal-chef. Je lançais immédiatement un programme d'instruction, envoi aux pelotons de tous ceux capables de commander, tirs et exercices de combat avec tirs réels, car il fallait aller vite entre les opérations, dont le rythme était intense. Par ailleurs, les différentes décisions du gouvernement montraient clairement sa volonté de mettre fin au conflit et d'accorder l'indépendance à l'Algérie. Il convenait certes de permettre à notre gouvernement de traiter dans de bonnes conditions, mais il me paraissait désormais inutile de faire prendre des risques absurdes à mes subordonnés. L'occasion de confirmer cette décision se présenta rapidement. Le 12 janvier 1961, nous manœuvrions dans le Djebel Tamedda, à plus de deux mille mètres d'altitude, quand survint une tempête de neige à la tombée de la nuit et au moment de la fin prévue de l'opération. Nous n'avions plus de vivres. Mon chef de bataillon avait néanmoins programmé une opération de fouille de terrain en rentrant le lendemain. Pendant la nuit, je me remémorais un désastre : trois ans auparavant presque jour pour jour, dans l'Atlas blidéen, le 2^e RPC avait perdu trois hommes morts de froid et une trentaine de blessés ou malades avec des pieds gelés ou des congestions pulmonaires. Nous partîmes à l'aube, en pleine tourmente de neige, sans visibilité. Très vite, des marsouins qui n'avaient pas dormi de la nuit et qui étaient affamés, défailirent, glissèrent et tombèrent le long de dalles verglacées. Je décidais d'arrêter l'opération et de descendre en sûreté à une altitude où nous retrouverions des conditions météorologiques plus clémentes. En effet, vers mille cinq cents mètres, nous étions dans un crachin froid, mais au travers duquel nous pouvions voir et tenir sur nos jambes. Je repris alors la fouille du terrain et l'opération se termina par une explication franche avec mon chef de bataillon et mon colonel.



Mon PC dans le Djebel Tanout, Monts des Ksours, décembre 1960

Chef de corps du 3^e régiment de parachutistes d'infanterie de marine (RPIMA), je fus engagé en mission de maintien de la paix au Liban en mars 1978, après avoir pu instruire pendant 18 mois mon régiment. En fait, au Liban, je commandais un groupement comportant trois compagnies de mon régiment, un escadron du RICM, une section du génie et un détachement d'hélicoptères du 6^e RHC. Il faut rap-

peler qu'en dehors des formations engagées au Tchad de 1968 à 1972, c'était la première affaire importante à laquelle participaient nos armées depuis la fin du conflit algérien, surtout dans le cadre de l'Organisation des Nations Unies (ONU), et sous le feu des médias. La mission que je reçus initialement, consistait à m'installer au pont de Qasmiye, sur le fleuve Litani. Une rapide reconnaissance montra que ce pont était déjà occupé par quatre éléments palestiniens ou de gauchistes libanais ; de plus, il était dominé au nord par une crête tenue par des « Mohabitouns », une bande d'énergumènes à la solde de Kadhafi. Il m'apparut impossible d'installer mon groupement dans une telle pétaudière et un tel piège tactique. Je passai quatre jours à convaincre la chaîne de commandement de l'ONU que la seule mission possible, utile et intelligente, consistait à s'interposer entre les Israéliens et les différents groupes palestiniens ou des révolutionnaires libanais au sud et à l'est de Tyr. La discipline ne consiste pas à exécuter stupidement les ordres reçus, surtout quand ils arrivent de New York et sont rédigés par des gens qui n'ont jamais mis les pieds au Proche-Orient...

Très vite mes capitaines me rendirent compte de menaces de morts proférées par quelques parachutistes, certes soumis à de fortes tensions et fatigues dans la situation où nous opérons. Je réfléchis pendant une soirée. Il y avait certes encore des tribunaux militaires, mais la procédure prendrait au moins six à douze mois. Nous étions en situation opérationnelle : le règlement de discipline générale de l'époque mentionnait « Au combat, l'officier force l'obéissance ». Il fallait réagir vite et déconsidérer les auteurs de tels propos. Le 8 avril 1978, un de mes capitaines m'amena un conducteur qui venait de le menacer de mort. Nous étions devant le PC et il y avait plusieurs parachutistes qui observaient. Je tendis mon pistolet au loustic et je lui dis « Vas-y » : il pâlit, esquissa une dénégation de la main. Je lui envoyai alors une paire de gifles de première magnitude, et je lui dis : « Nous sommes en situation opérationnelle et j'entends imposer la discipline. Tu as menacé de mort ton capitaine et tu es incapable de le tuer. Tu es un menteur et un dégonflé : je vais te renvoyer en France. » Je rejoignais là un des axiomes du général de Brack dans « Avant-postes de cavalerie légère » : la pire des punitions était d'être chassé du régiment...



Inspection d'un avant-poste, Sud-Liban, fin avril 1978 (document EC PA)

Commandant la 1^{re} division blindée à Trèves, en 1985, nous devions effectuer un séjour au camp de Mailly à partir du 18 janvier. Le 17 janvier, la météorologie en Allemagne de l'Ouest et dans l'est de la France était plutôt rude : de 10 à 20 cm de neige et des températures de -20° la nuit. Un des

DOSSIER

chefs de corps vint trouver mon chef d'état-major puis mon second, en demandant d'annuler le séjour en raison des conditions météorologiques. Connaissant mes convictions sur ce sujet, mes subordonnés me l'envoyèrent.

- « Mon général, il faut annuler ce séjour au camp de Mailly, vous nous faites prendre des risques insensés ! »

- En cas de conflit, si nous ne savons pas nous déplacer par grand froid et arriver au contact de l'ennemi avec des personnels en forme, nous courrons au désastre. J'observe que vous êtes le seul à paniquer : les autres chefs de corps ont pris les précautions indispensables. Vous allez les imiter, vous protégerez vos sapeurs du froid, vous imposerez aux conducteurs de conduire à des vitesses interdisant les dérapages, vous ordonnerez des pauses. Donnez à vos sapeurs l'impression qu'ils vont effectuer un exploit, dont ils parleront à l'issue de leur service ! »

Bien entendu les déplacements et le séjour au camp se déroulèrent sans incident.

C'est à Bordeaux, à la tête de la 4^e région militaire que je terminai ma carrière. Le 22 février 1990, une avalanche ensevelit un détachement du 1^{er} RPIMa qui bivouaquait sur le domaine skiable d'une station des Pyrénées : il y eut trois morts. Je lançai l'enquête habituelle et je rendis compte au CEMAT, le général Forray, que je tutoyais depuis l'École d'état-major et l'École de guerre. Il me rappela peu après et me dit :

- Le ministre veut savoir ce qu'ils faisaient en montagne avec une météo pareille, il veut des sanctions.

- Tu sais bien que le 1^{er} RPIMa est une unité de reconnaissance profonde, ses personnels doivent pouvoir agir par toutes les conditions météorologiques et sur n'importe quel terrain. Depuis Turenne, les armées ne prennent plus de « quartiers d'hiver ». Le lieutenant chef de détachement est un montagnard confirmé. Compte tenu de la météo, il a modifié

son exercice pour s'installer sur le domaine skiable de la station, dont le service de communication a effrontément menti : les paras du 1^{er} étaient sur le domaine skiable, et aucun drapeau indiquant le risque d'avalanche n'était hissé. Oui ou non, notre armée doit-elle se préparer à agir en tout temps ? À mon avis, il n'y a aucune raison de punir, et une punition fragiliserait la position du lieutenant chef de détachement, car il va fatalement y avoir un procès puisqu'il y a eu mort d'hommes. Je ne prendrai de décision qu'après avoir reçu le rapport de la Gendarmerie. On en resta là. Il y eut bien deux procès, et le lieutenant obtint un non-lieu.

J'avais à Bayonne et aux environs de nombreux amis, anciens parachutistes ou pas, auxquels je demandais d'aider le 1^{er} RPIMa à organiser une cérémonie digne et recueillie.

Le 2 mars, le ministre, monsieur Chevènement tint à assister aux obsèques. Je le sentis tendu, inquiet. Il finit par me demander :

- « Pensez-vous que la cérémonie se déroulera sans incident ?

- Monsieur le ministre, nous sommes chez des parachutistes, habitués au risque et à la mort. Tout se passera correctement. » Et il en fut ainsi.



L'auteur appartient à la cohorte de nos Anciens qui se sont illustrés en Indochine, en Algérie et au Levant, dans tous les grades puis plus tard dans le commandement de grandes unités. Comme certains d'entre eux, il a été blessé grièvement dans des actions de combat.

COMMUNIQUÉ



LES FUTURS DOSSIERS DU CASOAR

janvier 2017 : 130 ans de La Saint-Cyrienne

avril 2017 : L'entraide saint-cyrienne

juillet 2017 : Centenaire de la Grande Guerre, 1917

CONSIDÉRATIONS SUR LE COMMANDEMENT

PAR LE GÉNÉRAL DE DIVISION FRÉDÉRIC BLACHON - PROMOTION « GÉNÉRAL MONCLAR » (1984-87),

COMMANDANT DES ÉCOLES DE SAINT-CYR COÛTQUIDAN

Pour une valeur donnée comme moribonde dans les années 70, l'autorité se porte plutôt bien, si l'on en juge par le nombre d'articles nous annonçant régulièrement son retour.

Si l'autorité a reconquis ses lettres de noblesse dans la société, l'exercice du commandement, qui n'est que la manière pratique d'exercer son autorité en vue d'une action précise, a connu beaucoup moins de vicissitudes dans l'armée. Pourtant, ce n'est pas parce qu'il n'a jamais été remis en cause dans le fond, qu'il n'a pas connu lui aussi de grandes transformations. Mais le monde militaire a eu la sagesse de le faire évoluer sans pratiquer la table rase.

Le Livre Bleu sur l'exercice du commandement ayant rappelé fort opportunément, par une citation de La Bruyère, « *que tout avait déjà été dit depuis sept mille ans* », quelle contribution originale peut-on encore apporter aujourd'hui à la réflexion ? Doit-on se contenter de reproduire les méthodes en vigueur qui, après tout, ont fait leurs preuves, vu la bonne tenue de nos troupes en opérations depuis des années ? L'époque étant au retour à la tradition, doit-on réhabiliter au contraire certaines pratiques considérées il y a peu comme désuètes ?

Face à un thème inépuisable, ces quelques considérations n'ont pas la prétention de reconsidérer la question ou d'amener des éléments nouveaux, mais de concourir à la réflexion de nos plus jeunes camarades sur un sujet qui leur tient particulièrement à cœur.

Ce qui a été écrit sur le commandement, tout au long des siècles, reste valable

Constituant un thème de réflexion privilégié dans les armées, la littérature sur le commandement est abondante. Si le style de certains ouvrages à l'emphase surannée a pu mal vieillir, l'immense majorité des textes est saine et prodigue de bons conseils, quelques-uns ayant même traversé les époques sans prendre une ride. S'il fallait choisir dans toute cette littérature morale, deux textes sortent du lot par leur clarté et leur intemporalité.

D'une part, la fameuse instruction du maréchal de Belle-Isle sur les devoirs du chef militaire, qui est un monument de sagesse : « *Souvenez-vous sans cesse que ce n'est point pour vous que vous avez été fait colonel, mais pour le bien du service et l'avantage du régiment qui vous est confié* ».

D'autre part, le non moins célèbre « testament » du colonel de Maud'Huy, qui constitue un trésor de bienveillance : « *Pas d'exigences inutiles. Le Français n'aime pas être perpétuellement ennuyé pour des vétilles. Mais ce que nous exigeons, exigeons-le d'une façon absolue et continue* ».

Le chef militaire bénéficie à la fois d'un environnement favorable et d'une autorité légitime

Commander serait plus compliqué qu'autrefois. Ce constat, valable pour la société où l'obéissance est moins spontanée, est à nuancer dans l'armée. Bien évidemment, le commandement du haut de « sa tour d'ivoire » n'est plus de mise, aujourd'hui. En revanche, l'action de commander, et son corollaire, la nécessité d'obéir, n'ont jamais fait débat. Au moment où beaucoup de choses étaient remises en question dans la société, l'armée a eu la sagesse, face à la nécessité de devoir continuer à agir dans l'urgence dans des situations critiques, de demeurer un îlot de stabilité.

S'appuyant sur un environnement favorable au commandement, le chef militaire a par ailleurs la chance de disposer d'une autorité légitime. Quand on a le bonheur de se retrouver à la tête d'une unité, à l'issue de la proclamation de la fameuse formule d'intronisation : « *...et vous lui obéirez en tout ce qu'il vous commandera pour le bien du service...* », la règle du jeu est sans ambiguïté.

L'armée est donc une « machinerie » conçue pour permettre aux chefs de commander et d'être obéis dans d'excellentes conditions. Seuls les conflits de conscience et les circonstances exceptionnelles peuvent venir perturber cette dynamique, mais ceci est une autre histoire.

Qu'est-ce que commander ?

Quelles qualités sont nécessaires ?

Le commandement comporte trois dimensions incontournables. Commander, c'est tout d'abord savoir où l'on veut aller et fixer le cap. Cette action implique de bien analyser son environnement et de comprendre les menaces et les opportunités. Elle fait appel à la culture mais peut également reposer sur une part d'intuition. C'est la capacité d'être un stratège.

C'est ensuite organiser l'action quotidiennement. Sans organisation, la meilleure des stratégies ne sert pas à grand-chose.

Enfin, commander nécessite de mobiliser les énergies, c'est-à-dire d'être capable de motiver un groupe. Savoir où l'on veut aller et comment est inutile, si les subordonnés rechignent à le faire et ne s'exécutent que par contrainte.

Vient ensuite la fameuse question des qualités dont il faudrait disposer pour commander, qui n'appelle pas de commentaires très originaux. Pour commander, toutes les qualités sont les bienvenues. Mais comme il est extrêmement rare de les voir toutes réunies chez un même individu, on peut se limiter à cinq qui font de vous un chef digne de ce nom, pas forcément exceptionnel, mais au moins respecté.

La première qualité, c'est de faire preuve de compétences. Un chef compétent manquant de qualités humaines pourra décevoir. Mais un chef ne connaissant pas son métier exaspérera, lui, de manière sûre et certaine, en desservant ses idées et en ridiculisant ses qualités. Sous réserve de travailler sérieusement, la compétence technique n'est pas ce qu'il y a de plus difficile à acquérir, dans une armée où les manuels d'instruction sont plutôt bien faits et où les périodes de formation sont régulières.

La deuxième qualité, c'est la considération que l'on doit avoir pour le travail de ses subordonnés afin de rendre à chacun ce qui lui est dû.

DOSSIER

La troisième, c'est de favoriser la confiance en soi chez ses subordonnés. Si chaque fois qu'ils prennent une initiative, ils se font houspiller, ils deviendront totalement inhibés.

La quatrième, c'est de montrer un peu de courage pour défendre ses idées. Les habiles qui évitent systématiquement de s'exposer et ont des convictions à géométrie variable ne peuvent faire illusion en temps de crise.

La cinquième n'est pas une qualité emblématique, c'est la cohérence. On est comme on est, mais on est cohérent avec soi-même. Cette qualité, comme le bon sens, est à la portée de tous, et pourtant, elle fait souvent défaut. Or, ce sont les incohérences qui minent le plus le commandement. Autant en tactique, il s'agit souvent d'être imprévisible, autant dans le commandement, il faut être prévisible. Les caractères cyclothymiques, c'est-à-dire ceux qui sont capables d'alterner toutes les humeurs dans la même journée, sont insupportables. Si l'on est un chef dur, alors il faut être dur avec tout le monde, y compris avec soi-même et ses supérieurs, et cette dureté, à défaut d'être appréciée, sera au moins parfaitement comprise. Il est impératif que l'entourage reconnaisse la cohérence entre les actes et le discours, entre l'idéal proclamé et le comportement, entre les idées et les réalisations.



La formation au commandement (ADC Carlo)

Le commandement, comme toute entreprise humaine, est fait de paradoxes

Le commandement s'apprend (sinon, à quoi bon parler de « grande école du commandement »), mais tout le monde sait qu'il n'y a pas de recettes. On apprend à commander pour le temps de crise et chacun est conscient que l'on ne commande pas de la même manière en temps de paix qu'en temps de crise. On se doit donc de préparer les chefs aux situations paroxystiques mais on ne peut faire vivre continuellement les gens sous pression. Tout chef doit avoir pris conscience de la nécessité d'un changement brutal de posture, en particulier ceux qui sont placés à la tête d'un détachement d'alerte. Dans le même ordre d'idée, les écoles ne doivent pas chercher à former des capitaines Conan, alors que tout le monde reconnaît la valeur de ces soldats et leur rôle indispensable au combat. Autre paradoxe bien connu, si les subordonnés n'apprécient guère les chefs ne pratiquant aucune forme de subsidiarité, ils aiment encore moins les chefs peu exigeants, qui ne contrôlent pas, bref qui ne commandent pas... Le commandement illustre donc les paradoxes de la nature humaine, la plupart des qualités de chef ayant besoin de leur antidote pour ne pas rendre la vie des subordonnés insupportable : la fermeté sans la bienveillance mène au rigorisme, la proximité sans le respect conduit à la démagogie, l'esprit de décision sans la prudence provoque le désastre. Bref, l'équilibre est nécessaire.

Ne pas rechercher systématiquement l'originalité, mais savoir se prémunir du conformisme et des travers de son époque

Quand le maréchal de Belle-Isle conseille au futur commandant de régiment de mériter l'amour de ses subordonnés, il tient manifestement des propos très originaux pour le XVIII^e siècle.

De même, quand on prône la prudence dans l'offensive en 1913, ou au contraire les vertus de l'offensive en 1938, on est manifestement un esprit libre.

Aujourd'hui où la sensiblerie est à fleur de peau, où l'on se penche systématiquement sur le faible (ou supposé tel), non par charité mais par aversion de la force, où le travers de la victimisation est largement répandu et où la culture de l'excuse fait des ravages, rappeler et faire respecter les EXIGENCES du commandement est de salut public.

Il convient également de mettre en garde nos jeunes camarades contre trois tendances insidieuses qui pourraient saper leur autorité.

En premier lieu, la recherche de la cohésion est une bonne chose, mais elle ne doit demeurer qu'un moyen pour gagner en efficacité. Elle ne peut constituer l'alpha et l'oméga du commandement.

Deuxièmement, ce n'est pas de « commandement d'amitié » dont notre époque a le plus besoin. N'oublions pas d'ailleurs que le fameux « Obéir d'amitié » du général Frère est un état d'esprit qui honore le subordonné, mais ne constitue en aucun cas un guide de conduite pour le chef. C'est le commandement pour le bien commun qu'il faut promouvoir, y compris au prix d'une certaine contrainte.

Attention enfin à l'excès du mot confiance : non pas celle que le chef doit inspirer, par sa droiture et sa dignité, mais celle que nous pourrions accorder à l'aveuglette, par manque de caractère. La confiance se mérite, se gagne, s'entretient. Et comme elle constitue un capital précieux, elle ne doit pas se donner inconsidérément.

En conclusion, sans idéaliser le passé et sans nier les évolutions nécessaires dans le style de commandement, l'armée a su demeurer le conservatoire de l'autorité, pour le plus grand bien de nos concitoyens qui lui en sont très reconnaissants. Tout le monde sait en effet que le commandement y est resté naturel, accepté, souhaité, y compris par les subordonnés les plus rétifs. L'apprentissage du commandement étant redevenu ainsi un vrai sujet de fierté, l'on ne peut que se réjouir du label reconnu de « Grande école du commandement », attaché depuis dix ans au renom des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan.

Et si le monde militaire est resté l'un des derniers bastions efficaces de la méritocratie, c'est probablement aussi parce qu'il y est encore possible, pour un chef, d'exercer sur quelqu'un son autorité avec bienveillance et fermeté, en le contraignant éventuellement pour son bien à « s'élever par l'effort ».

Le commandement est un service.



Commandements au 1^{er} RCP dans tous les grades d'officier, puis à Saint-Cyr et enfin, nombreuses responsabilités en états-majors de haut niveau caractérisent le parcours exceptionnel du général Blachon.

COMMANDER À SAINT-CYR... QUELLES SPÉCIFICITÉS ?

PAR LE LIEUTENANT-COLONEL (TA) BERTRAND DEBRAY - PROMOTION « COLONEL CAZEILLES » (1995-98),
COMMANDANT LE 1^{ER} BATAILLON DE FRANCE - PROMOTION « CHEF D'ESCADRONS DE NEUCHÊZE »

Inscrire son nom au bas de la liste des commandants de bataillon à la Spéciale est particulièrement impressionnant : combien de généraux, CEMAT, CEMA ou présidents de *La Saint-Cyrienne* ont tenu cette fonction ? L'enjeu du commandement d'une promotion de saint-cyriens peut sembler nécessiter des qualités particulières, différentes du fait de la population « hors norme » des subordonnés. Pourtant, si l'exercice du commandement au sein même de « la grande école du commandement » est exaltant, exigeant et lourd d'implications fortes pour toute l'armée de Terre, ce n'est finalement pas bien différent des autres responsabilités de chef qu'un jeune officier supérieur a pu exercer dans une carrière.

En effet, parce qu'elle est unique, la fonction de commandant de bataillon paraît très spécifique et, à ce titre, totalement différente des responsabilités « normales » au sein de l'armée de Terre. Toutefois, l'expérience montre à quel point les fondamentaux sont les mêmes. Et surtout, commander des jeunes saint-cyriens est, avant tout, une démarche éducative à leur propre profit.

Le commandement des élèves-officiers saint-cyriens paraît différent : leur profil est « à part » du fait des attentes qu'ils éprouvent, de leur engagement a priori total et pour la vie, et de l'absence de finalité opérationnelle immédiate. À Coëtquidan, on ne forme pas ses subordonnés pour une mission, il n'y a pas de préparation opérationnelle à proprement parler. Ce sont des chefs qui doivent sortir de Saint-Cyr, mais leurs emplois à court comme à long terme seront très diversifiés. De plus, si l'histoire de l'École est très riche, il n'en demeure pas moins que l'absence de culture d'arme n'offre pas de cadre évident ni de modèle que les élèves peuvent s'approprier naturellement. Nos subordonnés, extrêmement jeunes et aux repères militaires au mieux inexistantes et le plus souvent faussés par des idées plaquées et idéalisées, sont parfaitement « de leur temps » : exigeants, baignés de l'immédiateté de satisfactions qu'ils veulent éprouver tout de suite, faussement rebelles, ils sont également d'un enthousiasme confondant, extrêmement généreux, d'un caractère souvent entier, et espèrent énormément de leur scolarité tout en rechignant parfois à l'effort nécessaire.

Le statut de commandant de bataillon est à mi-chemin entre celui d'un « super commandant d'unité » et celui d'un « mini chef de corps ». Au CDU de régiment, il ressemble du fait du volume qu'il commande et de son absence de maîtrise d'une programmation qui lui est imposée. S'il dispose d'un fanion, il n'a même pas de lettre de commandement et encore moins de budget de fonctionnement ! Pourtant, le niveau de ses interlocuteurs, de ses subordonnés directs (capitaines TCT et petit état-major), et surtout l'autonomie dont il dispose lui font par certains aspects endosser des responsabilités de chef de corps. Quel grand écart !

Le « Com'Bat » ne dispose pas de la plénitude du commandement. En revanche, la confiance qui lui est accordée repose sur une vision claire de la mission confiée.

Ainsi débute mon plan d'action :

La mission qui m'a été confiée, telle que je la comprends, se formulerait comme suit : *permettre aux ESCC de fournir à l'armée de Terre, en 2017, des jeunes lieutenants saint-cyriens disposant des capacités physiques et du bagage intellectuel, technique et tactique nécessaire pour, après une année de spécialisation, s'imposer naturellement comme chefs, aptes à faire immédiatement face à des engagements durs et complexes. Ces officiers, dotés d'une solide formation morale et humaine ainsi que de repères militaires clairs, progressivement enrichis de l'expérience du commandement, devront être en mesure d'alimenter à long terme le corps de direction des armées.*

Partant de cette base, il m'a paru clair que mon action devait être essentiellement éducative, afin de transformer les jeunes hommes et femmes qui m'étaient confiés en chefs, forts.

La philosophie de Don Bosco s'est alors naturellement imposée : « **Sans affection pas de confiance, sans confiance pas d'éducation.** »

Le commandant de bataillon disposant d'une équipe de cadres d'une redoutable qualité, recrutée parmi les meilleurs officiers de l'armée de Terre, j'ai décliné ma vision de notre action collective en un effet majeur simple, basé sur la nécessaire relation de confiance mutuelle qu'il me paraissait indispensable d'établir au sein du bataillon.

Afin de garantir le développement équilibré des élèves-officiers qui se sont engagés avec foi dans une démarche d'exigence, dont ils ne mesurent pas totalement la portée,

je veux que les cadres s'imposent comme des références, adhérant sans frein au projet éducatif des écoles, animés de la plus grande discipline intellectuelle et d'un dévouement inébranlable à leur mission de formation, en et hors-service. Cette attitude devra permettre le développement progressif d'une réelle relation de confiance, qui garantira l'adhésion des élèves-officiers à la démarche pédagogique, et donnera du sens et du poids aux messages qui leur seront délivrés.

- Faisant confiance à ses chefs, l'élève-officier mettra en application l'instruction reçue avec cœur ;

- Faisant confiance à ses chefs, l'élève-officier comprendra que l'exigence dont on fait preuve à son égard poursuit des buts nobles qui l'élèvent ;

DOSSIER

- Faisant confiance à ses chefs, la promotion donnera du sens à la construction de sa vie collective et bannira toute forme d'opposition stérile ;

- Faisant confiance à ses chefs, le futur officier comprendra qu'on ne commande vraiment qu'en gagnant celle de ses subordonnés ;

- Recherchant la confiance de vos élèves-officiers, vous vous attacherez à les connaître intimement, et à leur donner du prix ;

- Méritant la confiance de vos élèves-officiers, vous aurez à cœur de ne pas les décevoir, ce qui vous portera à refuser la médiocrité ;

- Donnant votre confiance à vos élèves-officiers, vous exigerez qu'ils ne la trahissent pas et les ferez grandir.

L'exercice du commandement d'un bataillon de saint-cyriens repose donc sur des fondamentaux immuables : aimer ses hommes pour les élever ; s'intéresser à eux pour les faire progresser ; les connaître pour en tirer le meilleur. C'est donc bien la méthode qui diffère de celle employée pour une unité des forces terrestres, et non le fond. De plus, les relais dont dispose le chef sont essentiels : commandants d'unités et chefs de sections, « voraces », garantissent la parfaite mise en œuvre de l'action de formation et d'éducation. Ils en sont les premiers acteurs, et c'est donc finalement eux que le Com'Bat doit s'attacher à commander. Leur tâche est difficile, au contact permanent des jeunes bazars, de leur impatience et de leur fougue, qu'il faut savoir canaliser avec patience, rigueur, sourire, fermeté, souci du détail, sens relationnel, objectivité, recul... Les dangers qui guettent les cadres de contact sont directement issus des qualités de nos élèves : leur enthousiasme, leur âge, leur dynamisme, leur investissement peuvent naturellement conduire à une proximité et à une identification mutuelle. Si le cyrard s' imagine et se projette en futur lieutenant, son chef de section revoit en lui le bazar qu'il était quelques années auparavant.

Il lui faut donc guetter et refuser toute tendance à la complicité que le temps favorise, et rejeter en bloc la moindre démagogie. Ce n'est pas si facile, mais c'est indispensable !

Enfin, l'éducation humaine et militaire dispensée à Saint-Cyr passe par l'exemple : celui du comportement et de l'attitude, celui de la rigueur et de l'exigence (vis-à-vis des autres comme de soi-même), celui de la discipline et du sourire, mais aussi, et peut-être surtout, l'exemple du commandement. Nous reproduisons tous, à l'identique ou par opposition, ce que nous avons pu observer. Le style de commandement, la qualité et la clarté des ordres, la justesse des décisions du chef, et donc du commandant de bataillon en premier lieu, constituent chaque jour un enseignement pour les élèves-officiers. *On enseigne le commandement par l'exercice du commandement.* Le chef (et son style) constitueront ainsi au mieux un modèle, au moins une référence pour ses subordonnés. Il ne peut se permettre de faillir et de mal commander. C'est finalement ce qu'on attend de lui.

Pour paraphraser un auteur célèbre, je pourrais écrire que l'exercice du commandement à Saint-Cyr est un art simple, mais tout de réflexion ! Les caractéristiques spécifiques de l'esprit saint-cyrien imposent de bien jauger et préparer, à l'avance, la mission reçue et la façon de la remplir. L'improvisation n'est pas envisageable.

L'essentiel demeure, du début à la fin de la formation des élèves, de ne pas les lâcher et de rester constant. En somme, de demeurer *au contact* !



Officier parachutiste, l'auteur a exercé des commandements dans tous les grades au sein d'unités des troupes de marine. Il commande aujourd'hui 150 saint-cyriens français et étrangers. Comme les camarades de sa génération, il aspire à prendre la tête d'un régiment le moment venu.



Remise des képis à la promotion «Chef d'escadrons de Neuchêze» par son encadrement, le 20 octobre 2014.

« COMMANDER SES PAIRS »

PAR LE SOUS-LIEUTENANT COLIN CHASTEL - PROMOTION « CHEF D'ESCADRONS DE NEUCHÊZE » (2014-17)

Combien grandes sont nos attentes lorsque nous entrons à Saint-Cyr ? Pour sûr, elles dépassent de loin celles de nos jeunes concitoyens. Non parce que nous sommes meilleurs ou plus mûrs qu'eux ou que nous avons choisi une voie glorieuse, mais parce que nous avançons dans l'inconnu qui nous fait espérer mille aventures.

Après deux premières années passées à l'École, alors que nous entrevoyons légèrement la fin de cette importante étape du voyage, nous nous interrogeons à propos de la formation reçue, tant militaire qu'académique et parfois nous nous montrons impatients, insatisfaits

« Saint-Cyr est la grande école du commandement ». Voilà ce que l'on répète souvent à Coëtquidan. Si nous avons des doutes nous devons donc nous référer à cette assertion et si nous cherchons la finalité ultime de nos pérégrinations « le commandement » est la réponse à la question. On sort de Saint-Cyr pour commander.

Pourtant, on entre d'abord à la Spéciale pour être commandé, et plus particulièrement apprendre à être commandé. Cette volontaire soumission est nécessaire au moment des classes. Elle est signe d'humilité, certes, mais constitue surtout la base de tout apprentissage. Il faut se soumettre à ses instructeurs, pas uniquement recevoir leurs savoirs et conseils.

Au début, lorsque l'on sait que l'on a tout à prouver et que les certitudes vacillent à mesure que les mois passent, la soumission va de soi. Puis viennent les premières « mises en situation de commandement », moments où l'on va « jouer » à commander, pour s'entraîner. Car le commandement est d'abord un « jeu » dont chaque acteur doit être le libre participant. Le commandement sous la contrainte totale ne saurait aboutir à l'obéissance et à la réussite du projet mené. Le consentement des acteurs aboutit à la prise de rôle : « Je serai le chef et toi le subordonné et nous agirons, toi et moi, de façon à ce que la mission qui doit être remplie le soit. De plus, cela se fera sous l'action de ma volonté, que tu dois accepter ». En régiment, contrairement à la période école, ce « jeu du commandement » est facilité par la hiérarchie militaire. La légitimité du commandant est imposée au commandé par la supériorité du grade, en attendant que ce dernier trouve chez son chef (ou non) les qualités qui lui feront le suivre et le respecter.



Apprendre à commander

En école, durant les phases de mise en situation, la hiérarchie est fausse. Lorsqu'au sein d'une même section ou d'une même compagnie il s'agit de mener une action conjointe la répartition des « rôles » n'a rien de métaphorique. Au contraire, il s'agit bien de dire qui « jouera » le chef de section, qui le chef de groupe et ainsi de suite. Et c'est là le coeur du problème que rencontre tout élève-officier : comment commander ses pairs ?

Quand le jeu est mis en place, si les joueurs sont récalcitrants la machine s'enraye. Un camarade aura beau tenter maladroitement de donner des ordres et de remettre chacun à sa place, si la troupe renâcle, il n'aura aucune légitimité de rang ni aucune menace à opposer pour imposer son autorité. Quoi de plus difficile que de donner des ordres à ses égaux (au sens le plus strict) ? Quoi de plus difficile que de se soumettre à son « petit co » comme aux instructeurs habituels ? Rien ne ressemble au commandement tel qu'on le pratique en école pour s'exercer. Le rêveur songe au monde parfait où chacun se glisserait dans la peau du subordonné puis du chef sans renâcler parce qu'il saurait au fond de lui qu'il participe au bien commun, en dépit même de l'exaspération que cela peut lui causer. Mais ce n'est presque jamais le cas tant chacun veut jouer ce pour quoi il a signé : le chef.

La capacité d'adaptation et le fait de savoir réagir aux changements est une grande qualité humaine. Il est pourtant difficile de s'y exercer, sauf à se placer constamment dans des situations inconfortables et nouvelles. Ce sont ces qualités qui peuvent être développées lors de cette phase de l'instruction. Apprendre à commander c'est parvenir à s'adapter aux autres, à ceux que nous allons devoir diriger, à ceux qui nous donneront des ordres ; c'est connaître leurs failles et leurs qualités afin de mieux cerner les nôtres.

Or, si la compréhension mutuelle et la connaissance de l'humain constituent l'une des clés du commandement, alors notre École détient tous les moyens pour y parvenir.

En effet, si elle pose l'épineux problème du commandement des pairs, elle offre également la solution.

Au début de la formation personne n'est sûr de lui. Les anciens liens et affinités de certains ne sont pas encore suffisants pour fédérer chacun à la mise en scène de l'exercice du commandement. Toutefois, à mesure que les amitiés se resserrent et que nous nous habituons les uns aux autres, cela devient plus facile. Nous ne devenons ni des Alexandre, ni des Marc-Antoine, ni des Murat, pas plus que nous ne nous transformons subitement en vibrants meneurs d'hommes, de sorte que les autres seraient soudain subjugués et attentifs à nos instructions. Mais, à présent, nous nous connaissons ; nous savons qui se comporte de telle manière, qui a besoin d'être davantage soutenu, qui va

DOSSIER

plus que tout nous taper sur les nerfs et donc nécessiter un effort de contrôle. Et puis nous avons l'habitude de ce jeu, il devient même plaisant puisqu'il se joue avec des camarades.

La camaraderie, difficile à imposer et pourtant ardemment désirée par le chef pour nourrir la cohésion de la troupe, est à Saint-Cyr, comme probablement dans d'autres lieux, ce qui permet l'entraînement efficace au commandement.

Ce n'est pas une franche rigolade entre bons compères, pas plus qu'un serment religieux. Il s'agit simplement d'une douce familiarité, d'un profond respect rarement déclaré et de nombreux souvenirs partagés. Il est impossible de s'imposer à ses pairs par un autre moyen que celui de leur bon vouloir et ce consentement apparaît aisément lorsque l'on traite avec des camarades et pas seulement des collègues de travail.

On pourra demander à son camarade de « se poster » dans la boue, on pourra lui imposer de ne pas dormir ou bien d'effectuer une mission qu'il aurait pensée différemment et il le fera. Oh, bien sûr, il pourra aussi refuser ou rechigner à la tâche et contester l'ordre, car il saura que cela ne lui coûtera pas bien cher. Mais il le fera de moins en moins à mesure qu'il comprendra qu'en ce consentement réside sa chance de parvenir un jour aussi à commander. Il comprendra qu'il faut savoir être d'abord stoïque et muet avant de parler, qu'il faut exécuter avant de pouvoir agir.



Autour de la caisse à sable

Nous voilà donc, après maintenant deux ans à Saint-Cyr, à nous interroger encore sur notre capacité ou non à commander. La tâche ardue d'ordonner à nos pairs pour apprendre à commander nos subordonnés nous a été imposée. Et dans ce miroir qu'est l'autre lorsqu'il nous renvoie l'image du subordonné que nous jouerons dans la phase suivante de l'entraînement nous avons pu nous regarder. Nous savons désormais que si le chef est voué à être seul, il est d'abord entouré d'êtres similaires qui sont autant de facettes du rôle qu'il s'apprête à jouer.

Ce rôle ne pourra pas être parfait car nous resterons malgré tout faillibles. Nous aurons toujours besoin de nous rappeler ces premiers instants hésitants où les regards de nos pairs nous jugèrent sévèrement. Nous nous rappellerons surtout tout ce qui s'ensuivit. L'expérience de la « formation humaine », le contact des autres et la création de liens si particuliers qu'ils permettent de faire cet effort sur soi salutaire avant la prise en main du commandement.

Le jeu du commandement se terminera bientôt et il sera alors temps de pénétrer sur une tout autre scène où les acteurs ne joueront plus. Pour affronter un pareil théâtre, il faudra connaître sa partition sur le bout des doigts. Attention aux histrions qui seraient tentés de « surjouer » ou bien aux mauvais acteurs dénués de talent. Pour les autres, en cas d'oubli, l'improvisation sera toujours préférée à l'inaction.



L'auteur est un tout jeune officier encore en scolarité au 1^{er} bataillon de France. Dans un peu moins de deux ans, il commandera. Il donne ici sa vision du commandement telle qu'il la conçoit.

DEUX SIÈCLES DE COMMANDEMENT « À LA FRANÇAISE »

PAR LE LIEUTENANT-COLONEL CLAUDE FRANC - PROMOTION « MARÉCHAL DE TURENNE » (1973-75)

« *Duas res gallia industriossime persequitur, rem militarem et argute loqui* » Caton.

Si Caton dit vrai, il aura fallu attendre pratiquement le XX^e siècle pour que deux facteurs qu'il a identifiés comme caractéristiques de la Gaule se rapprochent, la « chose militaire » et l'art de la rhétorique.

Sans remonter aux origines des armées françaises, c'est-à-dire à Charles VII, ce propos se bornera à montrer qu'en matière de raisonnement tactique et d'expression des ordres, depuis Napoléon, le « commandement à la française » s'est toujours efforcé de définir le but à atteindre, le « De quoi s'agit-il » de Foch, hérité de Verdy du Vernois. Il aura fallu attendre le XX^e siècle pour qu'il soit codifié, tant dans une méthode de raisonnement tactique⁽¹⁾ que dans l'expression écrite des ordres, jusqu'à notre actuel « effet majeur ».

Comme il est courant en France, c'est la défaite qui stimule la réflexion tactique⁽²⁾. Celle subie par Soubise à Rossbach ne déroge pas à la règle. À l'époque où les âmes bien nées parlaient tactique dans les salons, cette élite intellectuelle cherche à percer les secrets de la victoire du Grand Frédéric qui ne se gênait pas pour répéter : « *La guerre est une science pour les hommes supérieurs, un art pour les médiocres et un métier pour les ignorants* ».

Ce bouillonnement intellectuel donnera naissance aux œuvres maîtresses de Bourcet et de Guibert⁽³⁾. Mais, en dépit de la création de l'École militaire par Louis XV, cette institution ne parviendra pas à concevoir une méthode de raisonnement des problèmes militaires avant sa dissolution en 1788. Il convient de remarquer que cette époque a également été propice à la réflexion, car depuis Hugues Capet et la fondation de la France, c'était la première fois que le pays connaissait une période de paix de plus de trente ans (entre le traité de Paris mettant un terme à la guerre de Sept Ans en 1763 et la déclaration de guerre au « roi de Bohême » par la Législative en 1792⁽⁴⁾), soit une génération complète.

Quant à la période la plus faste de notre histoire sur le plan militaire, l'épopée napoléonienne, elle ne fut l'œuvre que de l'empirisme d'un seul homme, l'Empereur qui n'a laissé ni préceptes ni méthode. S'il disait lui-même de ses maréchaux qu'ils n'entendaient rien à la grande tactique, il faut reconnaître que, les contenant sciemment dans un rôle de purs exécutants, il n'a rien fait pour les instruire. Après la déroute de Waterloo, la somnolence intellectuelle s'installe en France et il faudra attendre le brutal réveil de Sedan en 1870 pour que la pensée militaire se réveille. Cette fois-ci, elle va déboucher sur une méthode et une expression des ordres pérennes, mettant en avant le but recherché.

L'acte fondateur du renouveau de la pensée militaire française réside dans la création de l'École de guerre en 1876 et de l'action de deux hommes, le général Lewal qui en est le premier commandant et le colonel Maillard qui enseigne la tactique générale. Ils vont tous deux définir, même si le terme n'apparaîtra officiellement qu'en 1936, un processus intellectuel, guide de l'étude d'un problème tactique, visant à

déboucher sur une conception de manœuvre. Parallèlement, ils s'efforcent de bâtir un corps de doctrine, fondé sur les enseignements des campagnes impériales et celles de 1870. Ces campagnes, notamment celles de 1870, ne sont pas exposées *ex cathedra*, mais donnent lieu à l'étude de cas concrets d'où débouchent des principes répondant à l'effet recherché par l'un ou l'autre des protagonistes. Ainsi, de manière empirique, se mettaient en place tout à la fois un corps de doctrine, une méthode de raisonnement et des techniques d'état-major pour l'expression des ordres. Tous faisaient référence au but à atteindre par le joueur :

- l'application de la doctrine s'opérant par des cas concrets sur la carte et sur le terrain,

- l'objectif recherché n'étant pas de faire apprendre par cœur et restituer des schémas, mais de former le jugement des stagiaires.

Maillard aimait à répéter : « *Habituez-vous à réfléchir avec méthode.* »

Dans son cours de 1886, Maillard écrit : « *Il faut avoir un but ; il faut avoir un plan. Avoir un but c'est vouloir quelque chose et savoir ce que l'on veut, c'est avoir une pensée militaire qui préside à l'action. Avoir un plan, c'est déterminer les moyens d'exécuter, c'est-à-dire prendre des dispositions.* »

Foch améliorera cet enseignement en l'axant ouvertement sur le but recherché, son fameux « de quoi s'agit-il ? ». On dirait aujourd'hui la recherche de l'effet majeur.

Pour Foch, il s'agit d'avoir toujours en vue sa mission qui résulte soit de l'ordre reçu, soit de la place qu'on occupe par rapport à la masse de manœuvre ; mission qui peut varier au cours de l'action ou que la conduite de l'ennemi peut modifier.

En 1902, agréé par Lanrezac commandant en second de l'École, le cours de préparation à l'épreuve tactique propose un processus de raisonnement qui porte sur l'étude du but à atteindre et des moyens à y consentir. En 1913, enfin, un texte réglementaire codifie les « données qui doivent servir de base aux décisions du commandement ». La méthode de raisonnement tactique est née.

(1) Aujourd'hui dénommée MEDO (méthode d'élaboration d'une décision opérationnelle) mais qui revient strictement au même.

(2) L'armée française n'est pas la seule dans son genre. C'est la défaite sans appel subie par la Prusse à Iéna qui a réveillé l'establishment militaire prussien de l'époque, ce qui lui a permis de mettre sur pied un modèle d'armée dont les fondements redoutables ont servi à l'Allemagne jusqu'en 1945.

(3) Dont deux amphes de l'École militaire conservent la mémoire.

(4) La contribution française à la guerre d'Indépendance américaine est assimilable à une OPEX.

(5) Maillard in Cours de tactique générale 1886. Page 22. A la bibliothèque de l'ex-École de guerre.

DOSSIER

Depuis cette époque, la veille de la Grande Guerre, au gré des modifications de forme de la méthode, et de l'évolution de la terminologie employée, son essence demeure la même : aboutir à une solution concrète visant à atteindre le but que l'on s'était fixé.

C'est en 1936 que l'expression de l'intention de chef dans l'expression écrite de ses ordres est codifiée par un texte réglementaire annexé à l'IGU⁽⁶⁾. Formé à l'École de guerre juste avant la guerre⁽⁷⁾, Leclerc constitue un bon exemple de l'imprégnation par les stagiaires de cette méthode et de l'importance d'avoir cerné un but et de l'exprimer sous la forme d'une intention : commandant de division, c'est lui-même qui indiquait son intention à son 3^e bureau. Deux exemples sont célèbres pour leur concision :

- l'ordre du 25 août 1944 : *S'emparer de Paris*. Il a réussi avec brio.

- L'ordre du 23 novembre 1944 : *S'emparer du pont de Kehl*. Il a échoué.

De même, en inspection en AFN dans le cadre de ses dernières fonctions, à l'issue d'un exercice qui lui était présenté, il déclarait aux joueurs : « *Chaque fois que le But final n'est pas nettement fixé, la mission échoue. Dire à un chef de détachement ou de groupement : faire effort sur tel axe en vue d'enlever tel mouvement de terrain, puis reprendre la progression sur telle direction, tout cela est un ordre mal donné. Il faut que les chefs, à tous les échelons, connaissent le But : celui pour lequel on y court par tous les moyens, par*

tous les itinéraires en passant où ils peuvent, et pour cela, il faut qu'ils connaissent l'Intention de leur supérieur et le But final qu'il se propose d'atteindre. Donc, simplicité dans l'énoncé de vos missions, votre intention est le But, le But, le But.⁽⁸⁾ »

Cette formulation des ordres repose sur la notion d'effet majeur, mise en œuvre en France, même si les armées alliées finissent par l'adopter plus ou moins (*commander's intent*). L'idée de manœuvre fixe l'objectif commun sous la forme d'un effet à obtenir dans un cadre espace-temps défini, le phasage de l'action considérée et le rôle dévolu à chacun, tout en imposant comme limites à l'initiative des subordonnés les indispensables mesures de coordination qui leur sont nécessaires.

Il serait dommage qu'au prétexte d'interopérabilité à tous crins avec les Alliés dans le cadre de l'OTAN, la France veuille renoncer à ce capital de pensée militaire qu'elle a mis deux siècles à concevoir et formaliser. En l'occurrence, on peut réellement parler, dans le cas présent d'un « commandement à la française ».



Claude Franc a choisi l'arme du Génie à la sortie de l'ESM. Il appartient au Centre de Doctrine et d'Enseignement du Commandement. Historien bien connu, ses ouvrages sur les batailles, la tactique et le commandement font référence.

(6) Instruction sur l'emploi des grandes unités.

(7) Reçu au concours 1938, sa scolarité a été interrompue et réduite à un an pour cause de mobilisation.

(8) Cité par Général Compagnon, Ce que je crois, Page 138.

COMMUNIQUÉ

CÉLÉBRATION DU 2S 211 À PARIS



Le 2S 211 sera célébré le vendredi 2 décembre 2016

18h 00 : Cérémonie du ravivage de la Flamme sous l'Arc de Triomphe

19h 30 : Messe du souvenir en la cathédrale Saint-Louis des Invalides

20h 45 : Cocktail suivi d'une soirée dansante dans les salons du Gouverneur militaire de Paris

LE THÉÂTRE EST DE RETOUR À SAINT-CYR

PAR THOMAS FLICHY DE LA NEUVILLE, PROFESSEUR À L'ÉCOLE SPÉCIALE MILITAIRE DE SAINT-CYR

Le théâtre, qui avait disparu depuis plusieurs décennies à Saint-Cyr, a été réintroduit l'an dernier au profit d'une trentaine d'élèves. Sa finalité : préparer les élèves-officiers au commandement effectif de leurs hommes mais aussi développer la sensibilité des chefs. Les défis futurs imposeront en effet un équilibre plus juste entre l'endurcissement physique, l'appropriation d'une culture au service de l'action et le développement de la créativité, apanage des élites. Au moment de la fondation de l'école, l'apprentissage du dessin, comme la pratique approfondie de l'équitation permettaient de développer conjointement l'esprit de précision et de finesse. Mais cet équilibre, longtemps cultivé, a été rompu. À l'évidence, la réintroduction des arts permettra de mieux préparer les officiers aux défis de demain. Ce faisant, ils renoueront avec leur propre histoire.

Jusqu'à la fin du XVIII^e siècle, la guerre était considérée comme un art. Maurice de Saxe écrit à ce sujet : « *De tous les arts, celui dont le plus grand nombre d'hommes a de tous les temps fait profession, c'est sans contredit l'art de la guerre ; cependant c'est celui où l'on trouve le moins de secours pour les principes* »⁽¹⁾. L'art de la guerre est indissociable de l'intelligence de situation de ceux qui détiennent la responsabilité du commandement. Au-delà de leur savoir livresque, les officiers reconnaissent fréquemment que leurs décisions sont davantage guidées par des pressentiments et espoirs secrets que par de savants calculs. Leur flair, c'est-à-dire la conjugaison de leur expérience et de leur finesse, leur permet de saisir les brèches d'un dispositif ou bien la présence d'ennemis. Une des qualités principales de l'officier consiste par conséquent à sentir ses hommes. Or, il lui est impossible de percevoir à jour sa troupe sans une certaine finesse. Pour Maurice de Saxe, un officier « *doit avoir le talent des prompts et heureuses ressources ; savoir pénétrer les hommes et leur être impénétrable* »⁽²⁾. Il critique d'ailleurs le Chevalier de Folard qui suppose toujours les hommes braves. À ses yeux, rien n'est plus variable que la valeur d'une troupe : celle-ci change de jour en jour⁽³⁾. Lorsque les circonstances l'exigent, un officier doit savoir haranguer ses hommes : « *avec les mots, patrie, roi, gloire, honneur, il peut obtenir des hommes qui se sont dévoués au service de l'État, les sacrifices pénibles que la profession militaire rend indispensables* »⁽⁴⁾. Conçue comme une discipline artisanale par des officiers sensibles, intuitifs, proches de leurs hommes – au point de savoir les retourner dans les circonstances difficiles – le métier des armes n'est donc nullement incompatible avec les arts.

Il n'est d'ailleurs pas rare que des militaires se mettent à cultiver les lettres. Monsieur Dutheil, officier aux Gardes et membre de l'Académie des Belles-Lettres traduit *Oreste*. Jean-François-Dieudonné Maucombe, officier dans le régiment de Ségur, quitte de bonne heure l'état militaire, pour se livrer tout entier à l'étude des Belles-Lettres. Il s'y enhardit au point d'entreprendre une tragédie : *Attila*. Monsieur de Saint-Marc, ancien officier aux Gardes fait représenter à la Cour et à Paris, les opéras de la *Fête de Flore* et d'*Adèle de Ponthieu*⁽⁵⁾. Nicolas L'héritier Nouvelon, né en Normandie, est obligé de quitter le service, à cause d'une blessure reçue à la guerre. Après avoir été officier aux Gardes, il obtient le

brevet d'historiographe de France et la charge de trésorier des Gardes Françaises. Le Noir de La Thorillière, officier de cavalerie devenu comédien, meurt en 1679 après avoir donné au public une tragédie de Marc-Antoine. L'exemple le plus fameux est celui de Gauthier de Costes de La Calprenède, gentilhomme ordinaire de la chambre du Roi, qui arrive à Paris en 1632 et séduit immédiatement la Cour par la gaieté de son caractère et l'enjouement de son esprit. La Reine lui accorde une pension. Il compose le Roman de Silvanore et se fait faire un habit de l'argent qu'il en tire. Lorsqu'on lui demandait le nom de l'étoffe, il avait coutume de répondre : « *c'est du Silvanore* ». Cet officier des Gardes Françaises écrit en outre, les romans de *Cassandre*, de *Cléopâtre*, et de *Pharamond*⁽⁶⁾.



(1) M. de Saxe, Mémoires sur l'art de la guerre, Dresde, George Conrad Walther, 1762, p. iij.

(2) M. de Saxe, Mémoires sur l'art de la guerre, op. cit., p. 305.

(3) Ibid., p. 3.

(4) Encyclopédie Méthodique, H. Agasse, 1784, p. 53.

(5) Anecdotes dramatiques, Paris, Veuve Duchesne, 1775, p. 235.

(6) Anecdotes dramatiques, op. cit., p. 239.

DOSSIER

Pour les officiers en garnison, la comédie fait figure de distraction principale. Au théâtre, les débordements sont fréquents. Ces officiers se montrent volontiers remuants, troublant les spectacles par des cabales et des brigues, des sifflets et des applaudissements trop réitérés ou prolongés. Ainsi, un officier passant à Lyon où l'on jouait *Alcibiade*, s'indigne un jour de la manière cruelle dont l'actrice qui jouait *Palmis*, traitait son héros si passionné. Il se lève et déclare tout haut à l'acteur rebuté : « *eh que diable, donne lui quatre louis, comme j'ai fait tantôt ; et tu en viendras à bout, sur ma parole* »⁽⁷⁾. Les autorités locales tâchent d'apporter quelques remèdes à ces troubles répétés. Dans certaines villes, les courtisanes sont reléguées dans une partie de la salle qui leur est uniquement consacrée. Les officiers ont défense de s'en approcher. Ceci ne les empêche pas de se ruiner au spectacle dès qu'ils sont en garnison. Il n'est pas rare que les jeunes militaires se prennent d'amour pour les comédiennes. Un jeune officier eut un jour l'idée d'entrer chez une danseuse nommée Petitpas en qualité de laquais. Il la sert avec une attention scrupuleuse. Quelques jours s'écoulent, sans qu'il se trouve plus avancé. Un jour la Petitpas donne à souper à un officier du même régiment. Le laquais, obligé de servir, est reconnu. Mais l'actrice, amusée du stratagème, lui fait passer la nuit avec elle. « *Elle le trouva aussi habile*

amant que zélé domestique. L'officier jouit d'un bonheur paisible, jusqu'au moment où il fut obligé de retourner à sa garnison »⁽⁸⁾. Ces rencontres se concluent parfois par des mariages. Ainsi, monsieur de Turgis, officier aux gardes, épouse Isabelle, actrice de la comédie italienne⁽⁹⁾.

En somme, les arts permettent tout à la fois de mieux commander sa troupe et d'oublier la violence des combats. Jusqu'à la fin du XVIII^e siècle, la comédie fut donc encouragée dans les armées. L'Encyclopédie s'en explique : « *Les spectacles sont non seulement utiles mais même nécessaires aux officiers français. Quelle ressource plus heureuse pourrions-nous leur offrir, dans ces instants que celle des spectacles ? Ils satisfont au besoin que les hommes ont d'être émus, ils charment l'ennui ; ils nous éloignent des sociétés dangereuses ; ils nous font rougir de nos ridicules ; ils pourraient plus encore, ils pourraient régler nos mœurs et élever nos âmes* ».



Officier de réserve, l'auteur a lui-même développé un enseignement original pour un petit groupe de saint-cyriens dans le domaine du commandement.

(7) Anecdotes dramatiques, op. cit., p. 489.

(8) Anecdotes dramatiques, op. cit., p. 390.

(9) Ibid., p. 175.

PARIS FONTAINEBLEAU

Osenat

LEADER DU SOUVENIR HISTORIQUE

VOUS INVITE À PARTICIPER À SA PROCHAINE VENTE

ARTS D'ASIE

LE 17 DECEMBRE 2016



CHINE
Paire de vases Qianlong
32 064 €



CHINE
Vase en jade
36 400 €



JAPON
Coffre namban fin Mo Moyama
110 880 €

NOUS RECHERCHONS POUR NOTRE CLIENTELE ASIATIQUE DES PORCELAINES, BOUDDHAS, JADES, BRONZES

CONTACT : Candice OSENAT-BOUTET - +33 (0)6 73 66 47 26 - candice@osenat.com

www.osenat.com

COMMANDER LA BSPP

PAR LE GÉNÉRAL PHILIPPE BOUTINAUD - PROMOTION « LIEUTENANT-COLONEL GAUCHER » (1983-86),

COMMANDANT LA BRIGADE DES SAPEURS-POMPIERS DE PARIS (BSPP)

Le sapeur-pompier de Paris est un soldat ! Il côtoie la mort des autres tous les jours. Sa mission n'est pas d'ôter la vie mais bien de la sauver, y compris au péril de la sienne. S'il n'est qu'exceptionnellement engagé sous le feu, c'est pourtant un soldat du feu et surtout un soldat de la vie. Le commandement demande les mêmes qualités, la même rigueur et le même engagement que n'importe quel soldat. Homme ou femme de l'insolite et de l'inattendu, le pompier de Paris est formé, entraîné et éduqué à s'adapter, quelles que soient les circonstances.

Les spécificités de la capitale, la concentration de population et les risques inhérents à une ville-monde comme Paris nécessitaient une organisation des secours à la hauteur des enjeux. C'est fort de ce constat et devant l'inefficacité du service des gardes-pompes de l'époque que Napoléon 1^{er} décida, le 18 septembre 1811, la création d'une unité militaire de sapeurs-pompiers à Paris. Le statut militaire de la BSPP est, avec le bataillon de marins-pompiers de Marseille, une exception dans l'univers des services d'incendie et de secours français et européens.

Forte de 8500 hommes et femmes, la BSPP réalise 460 000 interventions par an (un équipage envoyé sur intervention toutes les minutes vingt secondes). Elle assure la protection de près de 7 millions d'habitants, de 45 millions de touristes par an et du quart de la richesse nationale, à Paris et dans les trois départements de la petite couronne. Elle s'adapte en permanence à l'évolution des risques et des menaces, et place le chef militaire au cœur d'une prise de décision qui doit être rapide et précise pour être efficace. Un officier à la BSPP est avant tout un chef qui décide, le plus souvent en situation de stress intense et doit maîtriser parfaitement des savoir-faire techniques de plus en plus complexes.



Le Commandant des opérations de secours faisant le point de la situation

Au-delà du quotidien qui apporte son lot de missions parfois répétitives comme dans n'importe quelle unité militaire, aucune n'est anodine, car toutes concernent des êtres humains confrontés à la détresse. Le pompier de Paris vit dans l'exceptionnel des autres ! Mais ce quotidien est souvent émaillé d'interventions complexes, d'une rare intensité, comparables par bien des aspects à celles rencontrées sur les théâtres d'opérations extérieures. Sans parler des situations paroxystiques comme lors des attentats tragiques de l'année 2015 où la guerre, portée dans les rues de Paris, a souligné la pertinence d'avoir une unité de pompiers militaires aguerris et préparés aux situations exceptionnelles.

Le commandement à la BSPP repose sur les mêmes bases que les autres unités militaires, enrichies de spécificités propres à la mission de secours à la population et de protection des biens où l'engagement au plus près de l'intervention et l'initiative du chef de terrain constituent les piliers de l'efficacité des sapeurs-pompiers de Paris.

Trois qualités majeures caractérisent le chef à la BSPP, la compétence, le dépassement de soi et l'humilité, le tout bordé par un très fort esprit de corps.

- La cinétique des interventions est souvent rapide. Entre le moment de l'appel des secours et leur arrivée sur une intervention, il s'écoule rarement plus de dix minutes. Ces délais très courts excluent toute possibilité de se reporter au règlement si l'on a un doute. Commander exige donc de savoir. À la BSPP, on apprend tout par cœur et c'est assez surprenant pour la jeune génération mais c'est le prix à payer pour être compétent, quel que soit le cas de figure rencontré. Le chef est reconnu s'il sait. Il n'est jamais seul longtemps car les renforcements arrivent assez vite, s'ils sont nécessaires, mais les premières décisions prises sont souvent déterminantes pour l'issue de l'intervention. Et parmi ces décisions figurent celles d'un chef militaire en opération qui exerce la responsabilité ultime de donner un ordre pouvant entraîner la mort de l'un de ses soldats comme dans n'importe quelle opération sous le feu ou au feu.

- Le pompier de Paris n'est pas identifié comme un combattant. Il est pourtant le dernier rempart face à la détresse, aux dangers et à la mort. C'est ce qui justifie le dépassement de soi qui est inculqué dès l'arrivée à la brigade à travers le niveau physique et sportif exigés. Car la mission majeure du pompier reste la lutte contre les incendies. Malgré tous les progrès de la prévention, la BSPP en combat près de 14 000 par an dont plus de la moitié sont des incendies de bâtiments. Ce sont des missions risquées, délicates, impliquant souvent des victimes. Ce sont des engagements d'une exceptionnelle intensité surtout dans les toutes premières minutes pour sauver des vies. Dans ces circonstances, le chef, comme partout ailleurs, doit être devant, ce qui exige de lui, rigueur, condition physique et empathie pour les victimes.

- Ces lignes de force que sont la compétence et le dépassement de soi sont complétées par la culture de l'humilité car aucune intervention ne ressemble à l'autre, que les surprises peuvent être nombreuses et que malgré toutes les précautions prises, le risque de pertes dans nos rangs subsiste. En témoignent les noms des 22 sapeurs-pompiers de Paris morts au feu depuis 1967 qui sont égrenés tous les lundis matin dans les casernes de la brigade lors de l'appel des morts au feu.

DOSSIER

Au-delà des qualités du chef, le commandement à la BSPP repose sur un juste équilibre entre centralisation de la décision et subsidiarité dans l'exécution.

En effet, toutes les demandes de secours partent du centre opérationnel où sont reçus les appels de toute la région parisienne. Le volume et la qualité des moyens engagés initialement sont décidés au niveau central selon une planification précise régulièrement révisée par un processus de RETEX permanent. C'est au centre opérationnel que sont décidées les bascules de moyens pour assurer en toutes circonstances la couverture opérationnelle de la brigade sous l'autorité du général commandant la BSPP. À ce titre la chaîne de commandement fonctionne sur des bases similaires à celles des autres brigades de l'armée de Terre, avec les quelques adaptations justifiées par la mission et la sensibilité politique et médiatique de la plaque parisienne. À cela s'ajoute le fait que la BSPP ne s'arrête jamais de fonctionner, l'activité de secours est continue, le personnel doit donc tourner pour durer.

Mais ce qui étonne le plus les observateurs extérieurs c'est la latitude laissée au chef de terrain, quel que soit son grade. L'expérience prouve que personne ne voit aussi bien la réalité que celui qui y est directement confronté. C'est la raison pour laquelle, le premier chef arrivant sur une intervention est entièrement responsable de la conduite de son action. En particulier, il est de sa responsabilité d'engager les secours selon la marche générale des opérations et de demander les moyens en renforcement nécessaires. En parallèle, il lui revient de renseigner le commandement selon un schéma rigoureux qui permet en peu de mots-clés de caractériser précisément la nature, l'intensité, les actions en cours, les risques et l'évolution possible de l'intervention. La décision du subordonné est appuyée ou complétée par l'échelon supérieur qui décide de prendre le commandement de l'intervention si la situation l'exige.

Le plan rouge fut ainsi déclenché par un militaire du rang le 7 janvier 2015 lors de l'attaque terroriste du siège de Charlie-Hebdo, en tant que premier chef d'après engagé sur la scène de la fusillade.

À ce stade, il convient d'évoquer les situations de plus en plus fréquentes de tensions auxquelles sont soumis les pompiers de Paris dans certains quartiers. Les incivilités ne sont pas un phénomène nouveau, et pas seulement dans les quartiers défavorisés. Mais la violence fait désormais partie du cadre d'engagement fréquent des pompiers de Paris. La connaissance du terrain par le chef prend alors tout son sens dans l'anticipation et la prévention des violences faites aux secours. C'est une dimension souvent ignorée du commandement à la BSPP, mais il est essentiel de maîtriser les enjeux locaux, de connaître les réactions des différentes communautés et d'acquiescer le renseignement pour engager les secours au juste besoin afin d'éviter les surprises tactiques.

Cet engagement constant forge les caractères et le tempérament des chefs et donne à la brigade son très fort esprit de corps. Il court dans les rangs de cette vieille unité, de bientôt 205 ans d'existence, une fierté de servir qui ne se dément pas avec l'âge.

L'exercice du commandement à la BSPP traduit finalement un juste équilibre de qualités humaines et opérationnelles, organisé autour d'une large initiative laissée à tous les échelons de commandement et d'une considération permanente pour le facteur humain et éthique. L'association de l'autorité et de l'humilité dote ainsi le chef militaire sapeur-pompier de Paris de la capacité morale à engager efficacement les secours placés sous ses ordres jusqu'au rétablissement du fonctionnement normal de la cité.



L'auteur a débuté sa vie d'officier au 17^e RGP jusqu'aux fonctions de chef de BOI. Par la suite, il a rejoint la BSPP où il a tenu tous les postes de commandement, en alternance avec des responsabilités au sein de l'OTAN. Sa brigade s'est particulièrement illustrée au moment des attentats de Paris en novembre 2015.

UN COMMANDANT DE BRIGADE EN OPÉRATION

PAR LE GÉNÉRAL HERVÉ GOMART - PROMOTION « GÉNÉRAL CALLIES » (1986-89)

« Garde-à-vous ! ». Cet ordre prononcé par tout chef est l'expression quotidienne et toute simple du commandement. Il pourrait montrer que cet art est aisé tant il suffit de donner un ordre pour être obéi. « L'exercice du commandement », c'est le titre d'un fascicule juste diffusé et qui s'inscrit dans la lignée d'autres écrits sur cet art qui peut être facile à décrire mais qu'il est parfois difficile d'exercer.

Le commandement des hommes et des femmes en 2016 n'est probablement pas le même que celui pratiqué il y a plusieurs décennies. Il a évolué avec le contexte, qu'il soit sociétal, sécuritaire, philosophique ou politique.

De même, le commandement exercé par un jeune officier, chef de section et un général commandant une brigade ou engagé dans une opération peut différer.

En réalité, si l'essence du commandement demeure, ses modalités de mise en œuvre ou d'application, évoluant dans le temps, ne sont pas toutes identiques et dépendent du niveau des responsabilités.

Le commandement, qu'il soit vu ou considéré comme un art ou une science, n'en demeure pas moins une fonction que tout chef militaire est amené à exercer, quel que soit le poste tenu. Chef de section au sein d'une compagnie de combat ou chef de bureau en administration centrale, l'officier se trouve en position de commandement durant la majeure partie de sa carrière, même si certaines étapes sont d'évidence plus enthousiasmantes et plus marquantes en raison de la dimension humaine particulièrement prégnante du temps de commandement (unité élémentaire et corps) et de la solennité intrinsèque associée.

Le jeune officier est formé au commandement lors de son passage en école. L'enseignement spécialisé mais surtout l'exemple donné par les instructeurs participent à initier le prétendant à cet exercice.

Puis chacune des étapes de sa carrière verra le jeune saint-cyrien évoluer dans sa manière de commander. Empreint d'un caractère qui peut être très académique au départ, il gagnera rapidement en aisance et aura peu à peu un style plus personnel et plus naturel.

Si les conditions du commandement évoluent avec le type de responsabilités exercées, les principes de base demeurent. À tous les échelons, le chef doit faire preuve d'honnêteté intellectuelle. Le principe selon lequel pour bien commander il faut d'abord savoir obéir n'a pas vieilli en dépit d'une société de plus en plus marquée par des relations fondées sur la recherche du consensus et au sein de laquelle l'idée de l'autorité est souvent rejetée. Il s'agit donc, de prime abord, de savoir obéir à celui qui délègue une partie de sa propre autorité.

De plus, qu'il soit jeune ou plus ancien, le chef se doit de bien connaître ses subordonnés, tant cette dimension humaine demeure le moteur même du commandement. Il doit donc savoir leur consacrer du temps. Certes, le général ne pourra avoir la même disponibilité pour chacun de ses subordonnés qu'un lieutenant pour sa section, mais il cherchera à bien jauger sa brigade au travers de chacun de ses colonels et capitaines en temps de commandement, par l'étude de leurs plans d'action, le suivi d'exercices d'entraînement et d'engagements opérationnels, par des moments privilégiés telles que les visites de commandement ou les tables rondes catégorielles.

Quant à la légitimité du chef, à savoir sa pertinence et sa capacité à bien commander, elle demeure un des fondements de son autorité. Pour l'acquérir, le chef doit toujours s'affirmer par ses qualités personnelles bien sûr mais également par des compétences techniques et tactiques directement liées au type de commandement considéré.

Le commandement, enfin, réclame du courage. Selon les circonstances, en opération ou non, le type d'unité, l'environnement, cette vertu devra être plus ou moins développée mais elle sera en permanence intrinsèquement liée au sens du commandement. Le chef, jeune ou plus ancien, est parfois confronté à des difficultés, ressent des doutes, connaît des moments de solitude qu'il doit savoir affronter en puisant dans ses propres ressources afin de continuer à commander. S'il est plutôt physique en début de carrière, le courage devient davantage moral et intellectuel par la suite mais reste tout aussi exigeant.

Ainsi les fondements du commandement franchissent les étapes de toute carrière sans être pour autant altérés par l'air du temps.



Juin 2016 sur le site de cantonnement de Likrakar au nord de Tombouctou avec le chef du village ; il s'agissait de redonner de l'impulsion pour faire avancer la mise en œuvre de l'accord de paix.

DOSSIER

Ce sens du commandement, indispensable au métier des armes, notamment en raison de son rapport à la mort, de son essence liée au sacrifice suprême et à la mort donnée, s'impose comme un élément essentiel aux petits échelons tout comme dans les plus hautes sphères de la hiérarchie. Cette capacité à commander se développe au gré des expériences et des années passées au contact de la troupe d'abord puis en prise avec un environnement de plus en plus large, pas uniquement militaire, parfois complexe, au fur et à mesure de l'exercice des postes à responsabilités.

Si les deux temps forts d'une carrière d'officier restent celui de capitaine commandant d'unité et celui de chef de corps, il en est d'autres qui nécessitent également un commandement au quotidien. Ceux de commandant de brigade et de chef en opérations, véritables périodes d'épanouissement professionnel avec ses moments de grande satisfaction ou de difficulté, de succès ou d'échec, exigent tout autant un commandement dont l'intelligence et la portée jouent un rôle moins tactique et plus stratégique. Le général de brigade, responsable de plusieurs milliers de cadres et soldats dans une phase d'entraînement ou en engagement opérationnel, mesure quotidiennement l'importance des décisions à prendre, des directives à formuler et des exigences à imposer. Pour ce faire, il s'appuie sur un état-major qui prépare le travail mais, *in fine*, c'est l'officier général qui émet des ordres. Là où le chef de section commande le plus souvent « à la voix », le commandeur d'une grande unité donne davantage ses ordres par notes ou directives écrites. Mais ceux-ci sont ensuite régulièrement rappelés oralement lors de visites dites de commandement au sein des formations considérées.

Par ailleurs, le chef militaire en charge d'une brigade ou en poste de responsabilité au sein d'une opération nationale ou multinationale, ne peut commander, en vérité, que s'il prend bien en considération tout un environnement humain et professionnel proche ou lointain. Ainsi, le commandant d'une grande unité est amené à travailler avec les autorités politiques et administratives locales. Il s'appuie également sur les mondes économique, éducatif, judiciaire, ... pour rayonner et asseoir son commandement. De même, le chef militaire engagé dans une opération en coalition ou sous la bannière de l'OTAN ou des Nations-Unies, est amené à fonder une partie de son commandement sur ses relations quotidiennes avec les mondes politique, diplomatique et humanitaire. Sans une parfaite compréhension de cet environnement et la prise en compte des enjeux associés, le chef ne pourra exercer son commandement avec justesse, pertinence et donc efficacité.

Enfin, le commandement de toute autorité s'appuie toujours sur des niveaux intermédiaires qui servent tout à la fois de courroie de transmission et d'organe de contrôle, même si ceux-ci diffèrent. Là où le chef de section bénéficie de chefs de groupe, le brigadier profite de ses chefs de corps pour commander, ce qui lui facilite la tâche tant notre armée de Terre sait générer des colonels solides et compétents. En cela, le commandement de plusieurs milliers d'hommes et femmes peut paraître plus facile.

En réalité, le commandement exercé par un officier général fait davantage appel à une importante ouverture d'esprit, réclame une grande capacité au dialogue et une ferme volonté pour tenir le cap et atteindre les buts fixés en dépit de difficultés ou contraintes majeures parfois peu maîtrisables.

Si en début de carrière le commandement est avant tout simple, direct et exigeant car le chef s'adresse physiquement à ses subordonnés, il évolue vers un exercice à la fois plus aisé mais plus compliqué car faisant appel à une indispensable appréhension et une impérieuse compréhension de l'environnement. Plus le chef s'éloigne du contact quotidien avec la troupe, plus son commandement est amené à prendre en compte des éléments exogènes qui l'introduisent dans un monde du commandement aux assises plus larges et au mode de fonctionnement souvent plus complexe.

Quelles que soient les circonstances de son exercice, type d'unité, cadre de l'action, le commandement demeure la colonne vertébrale du bon fonctionnement de nos armées. Il reste au service des subordonnés et de quelque chose qui nous dépasse, la France.

Repos !



L'auteur a exercé la totalité de ses commandements dans la troupe au sein de la Légion étrangère du 2^e REP au 3^e REI dont il a été chef de corps en 2005-2007. Il a commandé la 3^e brigade mécanisée en 2013 puis a été chef d'état-major de la MINUSMA en 2015-2016. Il commande le Centre de préparation pour les opérations interarmées à Creil.

COMMANDER EN GENDARMERIE NATIONALE

PAR LE GÉNÉRAL DE DIVISION FRANÇOIS GIERÉ - PROMOTION « GÉNÉRAL DE MONSABERT » (1982-85)

S'interroger sur les fondements de l'exercice du commandement dans la gendarmerie comporte le risque d'énumérer les grands principes de l'autorité militaire, abondamment commentés déjà, souvent par des chefs prestigieux. La gendarmerie n'échappant pas à ces éléments constitutifs, la démarquer nécessite non seulement de définir son identité, mais aussi de rappeler les exigences professionnelles qu'elle fait peser sur ses chefs à tous les niveaux.

Cette démarche se concentrera ici sur la gendarmerie départementale, le service en unités constituées de la gendarmerie mobile ou de la Garde républicaine les rapprochant du fonctionnement des unités des armées.

Une identité conditionnée par la territorialité

Le cœur de métier de cette institution pluriséculaire aujourd'hui résolument entrée dans le XXI^e siècle par sa capacité de réforme interne et d'innovation⁽¹⁾, repose sur deux traits de caractère fondamentaux qui encadrent l'action individuelle du gendarme.

En premier lieu, la militarité reste un principe fondateur non réductible à un simple statut et un axe essentiel de l'action du gendarme. Dans un précieux document de 2008⁽²⁾, cette militarité se décline avec d'autres vertus que nombre de catégories socioprofessionnelles partagent quotidiennement, sans être pour autant des « soldats de la Loi ». C'est bien pourtant la somme de ces critères, vécue intensément, qui est source d'originalité, comme le traduit le premier article du statut général des militaires qui évoque expressément l'idée du « sacrifice suprême ». La capacité de manœuvre de notre arme relève de cette militarité « bleue » au fil du temps, qui imprègne ses modes d'organisation, son système de commandement, ses techniques et ses moyens. Elle permet de passer instantanément, de la gestion quotidienne de crises de basse intensité à celles de moyenne voire de très haute intensité, comme ce fut le cas entre le 7 et le 9 janvier 2015 lors de la traque et la neutralisation des frères Kouachi.

En second lieu, le chef ne doit jamais oublier que souvent le territoire commande. Parce que la maréchaussée s'est progressivement attachée à la terre, le gendarme d'aujourd'hui est majoritairement un militaire posté. La circonscription, le département, la région, sont un facteur structurant de son action, et le gendarme a toujours ce contact particulier avec la population au milieu de laquelle il réside, qui en retour, identifie bien « ses gendarmes ». Dans un monde globalisé, complexe et instable, cette gestion territoriale de la sécurité demeure une constante, même si elle s'inscrit dorénavant dans une manœuvre d'ensemble, la plupart des phénomènes criminels se jouant des territoires.

Ces deux critères identitaires assurent à la gendarmerie une pleine capacité à réagir face aux enjeux du monde moderne. Ils sont renforcés par sa faculté à affronter sans préambule une situation dégradée, son organisation pyramidale garantissant une mobilisation des ressources selon une cinétique bien établie⁽³⁾, mais imposant au chef une triple contrainte.



La multiplicité des autorités intervenantes en gendarmerie : préfets, élus, magistrats...

Faire face aux contraintes du territoire, du contexte et de la spécialisation

Le commandement territorial dans la gendarmerie est conditionné par l'extrême dispersion permanente des unités. Faute de n'avoir jamais une unité de temps, de lieu et d'action pour exécuter sa mission, il revient au chef, quel que soit son grade et inlassablement, de coordonner efficacement l'ensemble de ses moyens et des appuis spécialisés qui lui sont confiés, dans un environnement où ses subordonnés et lui-même sont fortement en prise avec les acteurs locaux.

La gendarmerie par ailleurs est soumise à une triple subordination. Le chef doit composer en permanence entre les exigences, quelquefois antagonistes, de ses autorités d'emploi : sa propre hiérarchie organique, l'autorité administrative responsable de l'ordre public, ou l'autorité judiciaire pour laquelle la manifestation de la vérité prime toute autre considération. Il doit non seulement se poser en point de convergence et synthèse des différents impératifs qui lui sont communiqués, mais aussi traduire en ordres clairs l'esprit et la lettre de ces orientations pour ses échelons subordonnés afin d'en garder le contrôle opérationnel.

La gendarmerie enfin est passée d'un modèle de gendarme « généraliste », dans un esprit de proximité et de polyvalence, à un modèle où ce « brigadier » est de plus en plus appuyé ou renforcé par des « spécialistes » d'un domaine technique spécifique et exigeant. La montée en puissance de la chaîne d'intervention, de la criminalistique ou la formation d'enquêteurs de haut niveau, spécialisés en informatique ou en délinquance financière, constituent des exemples d'une « atomisation » croissante des fonctions spécialisées. Face au risque d'éclatement d'un corps dont la force principale réside dans son homogénéité et dans le caractère commun

(1) Démarche Feuille de Route initiée par le directeur général et mise en place de la tablette numérique personnelle Néogend. Disposant à tout instant de tous ses moyens de communication et d'information, le gendarme lui-même « devient brigade ».

(2) Rapport De l'identité de la gendarmerie, général d'armée Marc Watin-Augouard.

(3) Capacité de montée en puissance et d'engagement de la gendarmerie lors de la catastrophe routière de Puissegur (33), qui a provoqué la mort de 43 personnes le 26 octobre 2015.

DOSSIER

de ses modes d'action militaires, le chef doit donner du sens à l'action de tous les services et conserver en ligne de mire la mission commune qui reste la protection du territoire et de la population⁽⁴⁾.

Ce double constat de l'identité et des contraintes montre que l'art du commandement militaire est commun à l'ensemble des forces armées, mais qu'il comporte toutefois certaines nuances consubstantielles à la gendarmerie. L'encadrement de la gendarmerie constitué d'officiers et majoritairement de gradés décline dès lors son office selon trois angles essentiels que sont la légalité, la « transversalité » et l'humanité.



La nécessité du dialogue dans le commandement

Donner du sens et être à l'écoute

Le cadre de gendarmerie doit ainsi se construire un système de valeurs personnelles mais transverses. Elles lui assurent un socle moral, les citoyens pardonnant mal les écarts d'un membre d'une institution profondément tenue aux devoirs de la justice et de la morale⁽⁵⁾. Le rapport à la loi est naturellement très marqué dans les rangs des gendarmes ; leur éthique militaire est une garantie chaque fois qu'elle est placée au service du droit. L'affaire des Irlandais de Vincennes ou celle des paillotes en Corse ont tristement illustré l'intrusion inopportune du « politique » dans ce qui ne devait être dominé que par le « juridique ». Dans ces affaires, la gendarmerie toute entière a été déstabilisée par des chefs qui ont pu être subjugués par les sirènes du pouvoir, oubliant que « force reste à la loi ».

Le « pourquoi » requiert en parallèle toute la subtilité du chef, qui doit être un fin stratège afin de compenser sa condition de généraliste par sa capacité à fédérer les énergies, les volontés et les savoir-faire de ses subordonnés exigeants, techniciens chevronnés qui endossent de larges responsabilités et agissent souvent en autonomie. « *La véritable école du commandement est celle de la culture générale* », cet extrait bien connu du *Fil de l'épée* demeure d'actualité, tant il est demandé au cadre de la gendarmerie de contribuer à donner du sens par la pédagogie de l'action et de la contrainte, sous réserve que la finalité soit bien comprise de tous.

Dernier cité enfin et non moins important, le dialogue interne, constructif, professionnel et sain, permet au chef de s'entourer des avis nécessaires à la prise de décision. Si, en externe, il doit désormais s'afficher comme un manager de la sécurité, il doit, en interne, demeurer celui qui sait écouter et bien connaître ses personnels pour, le moment voulu dans l'intensité de la crise, être à même de leur demander de se surpasser. Cette grande « force humaine », peuplée de gendarmes à l'affectivité exacerbée, a besoin de la reconnaissance et de l'empathie de ses chefs pour créer un climat de confiance et s'engager sans limite.



Le général Gieré commande la région de gendarmerie d'Aquitaine, Limousin, Poitou-Charente et la Gendarmerie pour la zone de défense et de sécurité Sud-Ouest. Il a exercé de nombreuses responsabilités opérationnelles et en état-major au sein de la Gendarmerie nationale.

(4) Démarche initiée par le directeur général en juin 2016 sur la valorisation de la brigade territoriale.

(5) On pouvait lire dans un document datant du début du siècle dernier que « les gens mal intentionnés inclinent volontiers à reprocher à la gendarmerie toute entière les fautes commises par de mauvais sujets. »

TÉMOIGNAGE D'UN COMMANDANT D'UNITÉ

PAR LE CAPITAINE LOUIS-DOMINIQUE RICHARD - PROMOTION « CAPITAINE BEAUMONT » (2005-08)

Ecrire sur le commandement dans les colonnes du Casoar est un vrai défi. Cet article ne prétend pas être un traité sur l'exercice du commandement. Il se situe plutôt entre le témoignage à chaud et les réflexions d'un capitaine qui vient de rendre le commandement d'une unité élémentaire. Ainsi, ces pensées ne sont pas hors-sol ; elles sont imprégnées de situations vécues illustrant mon propos. En langage doctrinal, on l'appellerait un Retex.



2^e escadron du 4^e RCh

Qu'attendent des subordonnés et des chefs d'un saint-cyrien à la tête d'un escadron, d'une compagnie ou d'un SGTIA ? Faire adhérer ses soldats permet de les élever et d'en obtenir le meilleur. Se faire comprendre de ses chefs augmente la liberté d'action du capitaine. Le tout sert l'intérêt général, dans le souci de l'accomplissement de la mission. Je retiendrai quatre qualités nécessaires pour ce commandement : le courage, la générosité, l'humilité et le panache.

Le courage est une vertu essentielle du chef susceptible d'emmenar ses hommes au combat. Il doit être physique d'abord car sans cela il n'y a pas de crédibilité possible dans un environnement militaire. Le chef est celui qui s'élance en premier sur la piste d'audace. En montagne, c'est lui qui, en tête, guide le détachement. Au feu ou dans les situations les plus confuses, c'est lui qui doit donner le rythme, relancer l'action ou, plus dur encore, temporiser la riposte. Le courage doit ensuite être moral pour trancher, contrôler, recadrer voire sanctionner. Je l'ai vécu dès le lendemain de ma prise de commandement, en sanctionnant lourdement un sous-officier et un militaire du rang parmi les plus anciens et influents de l'escadron auquel je n'appartenais que depuis quelques heures. J'ai mesuré bien plus tard les retombées positives de ma fermeté initiale. Il faut que la troupe, et particulièrement ceux qui se sentent intouchables, comprennent clairement que son chef ne transigera pas, qu'il aura la force de caractère suffisante pour s'en tenir à la ligne de conduite annoncée.

La générosité est ce qui fonde notre fraternité d'armes. Elle permet de lutter contre l'individualisme. S'engager sans retenue débride les subordonnés. Cette générosité se reconnaît, pour un chef militaire, par une soif d'instruire et un souci de transmettre. La devise « Ils s'instruisent pour vaincre » n'est jamais loin du cyrard fidèle à sa vocation. Pour donner l'exemple, le chef doit donner de son temps. Les heures de cours pour préparer un candidat au concours de l'EMIA ou des OAEA et les journées en montagne pour entraîner un futur chef de détachement sont des signes tangibles de ce souci de servir et transmettre. De manière générale, donner de l'intérêt à chaque subordonné facilite une plus grande exigence envers eux. Pour cela, il faut être à l'aise dans sa fonction et ne pas se laisser aspirer par l'échelon supérieur ou fixer par les outils informatiques. Notre institution est bien faite car il existe des étapes importantes pour nous le rappeler : les contrats d'objectifs, les orientations ou les notations sont autant d'occasions de mieux connaître ceux que l'on commande et ainsi leur en demander davantage. J'ai pris le commandement d'un escadron que je ne connaissais pas et ai commencé par une évaluation de tir canon. Malgré les sollicitations extérieures de début d'année (chancellerie, RH...), je me suis imposé d'assister à tous les entraînements de mes chefs d'engins pendant trois semaines. D'une part, ils se sont appliqués davantage pour bien se faire voir de leur nouveau chef. D'autre part, j'ai pu découvrir chacun de mes sous-officiers, car c'est lorsqu'ils sont mis en situation qu'on peut le mieux les connaître. Si je ne devais donner qu'un conseil pratique, ce serait celui-ci : être autant que possible au contact de ses subordonnés. C'est cela la

DOSSIER

générosité du chef. À chaud, je pense que la considération apportée à mes sous-officiers est ce qui a le plus contribué au succès collectif. Car valoriser quelqu'un l'incite à donner plus encore et lui fait percevoir ce qu'il peut apporter à son escadron. En effet, il est fréquent d'avoir du mal à faire adhérer à la mission (factions statiques à Sentinelle par exemple) voire à l'institution (dysfonctionnement de soldes, changements incessants de programmation qui peuvent susciter une certaine défiance à l'égard de la chaîne de commandement) et tout ne tient que par le style de commandement. Un commandement généreux engendrera des subordonnés dévoués et disciplinés.

On a coutume de dire qu'un chef travaille pour son successeur. C'est partiellement vrai car le chef donne une inflexion qui ne produit pas d'effets immédiats. Sauf si l'on hérite d'une situation catastrophique, il faut avoir l'humilité de s'inscrire dans la lignée de ses prédécesseurs. Une unité est façonnée par ses chefs successifs ; sa culture propre et son identité lui viennent précisément de ce qu'il n'y a pas eu de rupture. Se prétendre révolutionnaire, c'est déjà faire preuve d'orgueil. L'humilité permet également de s'appuyer sur l'expérience de ses représentants de catégorie pour prendre le pouls de l'unité et ainsi « viser au plus haut tout en s'estimant au plus juste » (Hélie de Saint Marc). Enfin, l'humilité, c'est savoir dire la vérité à ses chefs, même lorsqu'elle n'est pas brillante. En mission, j'ai voulu ne rien cacher à mon chef des faiblesses de mon escadron sur le plan psychologique un an après une mission éprouvante en Centrafrique. Un mois après ma présentation de l'escadron, mon représentant des sous-officiers était rapatrié pour syndrome post-traumatique. Ma crédibilité en est sortie renforcée.

Être autant que possible au contact de ses subordonnés

Le saint-cyrien se distingue de ses pairs par son arme ultime : le panache. Il serait dommage d'en priver l'unité qu'on commande car chacun sait qu'« à cheval comme dans toute la vie, ce sont les petites allures qui fatiguent ». Vivre avec allant, ne pas s'abaisser à la vulgarité, se donner sans compter, voilà qui apporte une touche toute saint-cyrienne au style de commandement. Il va de pair avec la jeunesse du saint-cyrien par rapport aux autres capitaines. Le panache est ce qui rend fier sans sombrer dans l'orgueil. C'est ce qui élève et apporte de l'enthousiasme, y compris dans les situations les moins exaltantes. Notre métier impose en effet des servitudes pesantes qui peuvent être mal vécues. Qui ne s'est pas interrogé sur le sens de sa vocation d'officier en plaçant ses sentinelles devant des sites improbables ?

Aux premières factions, on peut dire avec Cyrano que « c'est bien plus beau parce que c'est inutile » mais cela ne suffit pas. Le panache consiste alors à donner du sens, de la fraîcheur et du rythme. Ce qui n'empêche pas de faire part de ses doutes à un supérieur bienveillant. Avoir du panache, c'est se placer avec dignité au-dessus des contingences quotidiennes en remettant l'action en perspective. Nos chasseurs qui s'engagent ont besoin et soif de repères, le panache est celui qui leur permet de nous suivre. Pour cela, la figure du chef doit être exemplaire. Par ailleurs, cultiver le beau et donc la fierté d'appartenance à un escadron développe l'esprit de corps. Et ainsi, pour l'honneur de l'escadron, il faut que la mission soit bien remplie, le challenge remporté, l'évaluation réussie...



Passation de commandement

Lorsqu'on se prépare à rendre son fanion, on prend le temps de faire le bilan de son temps de commandement. Ai-je raté des choses ? Certainement ! Ai-je des regrets ? Certainement pas car je me suis donné à fond et ce temps de commandement ne m'aura apporté que des satisfactions. Ces deux années m'ont fait grandir ; j'y ai vécu tout ce dont je rêvais sur les bancs de Saint Cyr : commander des hommes de valeur, en montagne comme en mission. Le courage, la générosité, l'humilité et le panache sont des valeurs sur lesquelles je me suis appuyé pendant deux ans. Je l'ai fait sans le savoir, en restant fidèle à la ligne de conduite que nous avait fixée notre commandant de bataillon lors de sa première allocution au III^e bataillon : « *be confident, be efficient, et surtout, have fun !* ». Concis et efficace.



Officier de cavalerie, l'auteur a été chef de peloton au 4^e régiment de Chasseurs à Gap avant de commander le 2^e escadron. Il vient de quitter ses fonctions. Son témoignage met parfaitement en exergue la densité de ce type de commandement au plus près des soldats. Le capitaine Richard est aujourd'hui instructeur blindé aux Écoles Militaires de Draguignan.

VISION D'UN CHEF DE CORPS

PAR LE COLONEL FRANCK BOUDET - PROMOTION « CAPITAINE STÉPHANE » (1992-95), CHEF DE CORPS DU 1^{ER} RÉGIMENT DE TIRAILLEURS

L'action militaire continue à obéir à deux principes immuables : l'homme reste l'instrument premier du combat ; toute opération militaire demeure le théâtre de l'affrontement des volontés et des forces morales. Au cœur de l'action, le chef militaire reste le seul à pouvoir mobiliser l'énergie de ses subordonnés et galvaniser leur volonté. C'est lui qui garantit un emploi maîtrisé et éthique de la force et qui donne du sens à l'action. Finalement, « quels que soient le temps et les lieux, une sorte de philosophie du commandement perdure, immuable comme la nature humaine et qui est la vraie leçon de l'histoire militaire »⁽¹⁾.

Si les principes demeurent, le cadre dans lequel le commandement s'exerce évolue, à une vitesse d'ailleurs croissante. Parce qu'il s'applique à des hommes de leur temps, dans un contexte circonstancié, l'exercice du commandement ne peut rester impassible aux évolutions de notre société, aux changements d'environnement opérationnel ni à la transformation des structures. Il ne l'a d'ailleurs jamais fait, évoluant au fil du temps⁽²⁾. La réédition en mai dernier de « L'exercice du commandement dans l'armée de Terre » apporte le souffle nouveau indispensable à la pratique de cet art. Les mutations de l'environnement et les conditions dans lesquelles l'autorité s'exerce aujourd'hui modifient la façon dont le chef doit percevoir ses responsabilités et exercer son commandement.

Ainsi, les choix d'organisation opérés en 2009 ont reconfiguré la plénitude et la verticalité du commandement, fixant de nouvelles limites à son autonomie. Ils induisent de fait un style de relation plus ouvert et un mode de fonctionnement plus collégial dans lequel compte surtout la capacité du chef à dialoguer pour convaincre les directions et services auprès de qui il doit trouver les moyens nécessaires de remplir sa mission. Le choix de structures cloisonnées par logique de métier se traduit par une répartition des responsabilités imparfaitement corrélée avec les moyens nécessaires pour les assumer en toute plénitude. Le chef de corps doit donc chercher à garantir une cohérence d'ensemble, sans disposer de la totale autonomie de décision ou d'action. Il lui revient de réconcilier des logiques parfois divergentes entre des ressources détenues par d'autres et les objectifs qu'il se fixe. Dans ce domaine, il manage, influence à son niveau, négocie parfois.

Les tensions croissantes entre les aspirations de notre société et les spécificités du métier militaire font évoluer la légitimité du commandement. Parce que l'individualisme s'accommode mal des servitudes de l'état militaire, parce que l'exaltation du bien-être s'accorde difficilement avec des privations, parce que l'aversion pour le risque tranche avec l'incertitude inhérente aux opérations, le chef de corps doit, plus que jamais, faire librement adhérer. La tendance à l'isolement, expression de l'individualisation à outrance s'accommode mal des règles de vie en collectivité et de l'acceptation des servitudes attachées à l'état militaire. Elle alimente l'effacement du lien social. L'exaltation du bien-être et l'idéal du moi projette les plus jeunes dans un monde imaginé qui affaiblit les sociétés occidentales et les éloignent du goût de l'effort, de la capacité à endurer les privations et les échecs. Enfin, comment imaginer pouvoir exercer une

autorité sans considérer la place qu'elle occupe aujourd'hui dans notre société ? Comment obtenir le dépassement de soi sans considérer la façon dont il est perçu aujourd'hui. Comment vouloir fédérer derrière un but collectif sans prendre en compte la place qu'occupe aujourd'hui le sens du bien commun ?



Chef de groupe de la Cie d'infanterie avant son départ en mission. Daman, 16 octobre 2011.

Le soldat de demain provenant de la société d'aujourd'hui, le chef de corps ne peut ignorer les réalités sociétales qui animent le corps social, ni les traits psychologiques qui président aux attentes de ses futurs soldats. Leur acceptation inconditionnelle des spécificités du métier militaire, terreau des forces morales, passe par la capacité du chef de corps à faire adhérer. Cette adhésion passe évidemment par les principes permanents du commandement : l'exemplarité, l'enthousiasme, le sens du devoir et des responsabilités. Mais elle passe aussi par l'humanité avec lequel il se comporte à leur égard et qui se mesure par le niveau de considération qu'il porte à leurs attentes croissantes en matière de reconnaissance. L'adhésion passe in fine par leur éducation qui doit les conduire progressivement à comprendre et embrasser les exigences et les spécificités du métier qui justifient qu'ils donnent plus que ce qui est communément attendu dans la société civile. Il faut pour cela admettre et exercer, dans une acception renouvelée, le rôle social du chef militaire.

La nature des opérations couvre le champ complet qui s'étend de la guerre à la paix. L'armée de Terre a renoué avec les combats meurtriers contre un ennemi manœuvrier, déterminé, et fanatisé. Elle continue à intervenir dans les situations de crise pour faire cesser la violence et imposer la paix, en maîtrisant l'usage de sa force. Ces missions font appel à un large éventail de qualités telles que la force de caractère, l'esprit d'initiative et le courage. La complexité

(1) Général de Gaulle, *Vers l'armée de métier*

(2) Exercice du commandement dans l'armée de Terre, 26 octobre 1973 n°3 700/MA/EMAT/CAB/21. Exercice du commandement dans l'armée de Terre, 1^{er} juillet 1980 n°2 655/DEF/EMAT/CAB21. Exercice du commandement dans l'armée de Terre, 1^{er} septembre 2003.

DOSSIER

et la dureté des opérations extérieures sont correctement appréhendées en régiment grâce à une formation initiale et un entraînement avant projection éprouvés. La compétence des chefs en opérations est reconnue. La troupe est aguerrie. La maturité du système de préparation des forces, renouée par le modèle « Au contact », fournit au chef de corps les outils dont il a besoin pour s'engager en opérations en confiance. Mais nos hommes redécouvrent sur le sol national l'essence de leur existence : assurer la défense du territoire et de leurs concitoyens. Cette mission, volontiers perçue comme une rupture dans une armée façonnée depuis vingt ans en corps expéditionnaire, suscite des questions. Parmi elles, celle de l'adhésion qui nécessite plus qu'auparavant que le chef de corps explique pour convaincre et persuade de l'utilité de la mission et de l'obligation d'en supporter les charges. La distanciation des liens de commandement qui s'exerce entre le chef de corps et ses subordonnés, en raison de l'éloignement répétitif des unités pendant plusieurs semaines, constitue un fait nouveau. Enfin, le régiment doit trouver une nouvelle respiration pour compenser les effets temporairement négatifs que produit l'opération Sentinelle sur le niveau d'entraînement. L'exercice de l'autorité du chef et l'expression de son leadership prennent ici une nouvelle dimension pour trouver l'équilibre entre l'incompressible disponibilité qu'exigent la mission et les légitimes aspirations personnelles et familiales, sans sacrifier la préparation de l'avenir qui passe par l'entraînement à la guerre.



Chef de section du peloton de circulation. Daman 16 octobre 2011.

On perçoit bien que, dans un tel cadre, il est primordial de comprendre et de discerner, de fédérer et de convaincre, enfin de donner de la cohérence et du sens. C'est la force de caractère du général Joffre qui permet de reprendre l'ascendant après l'échec de la bataille des frontières. C'est l'humanité du général Pétain qui restaure la confiance, un temps perdue, de l'armée française. Ce sont la hauteur de vue stratégique et les qualités relationnelles du général Foch qui conduisirent les armées alliées à la victoire. La plénitude de commandement du chef de corps réside sans doute dorénavant moins dans le triptyque un chef, une mission, des moyens et davantage dans son aptitude à conjuguer le style de commandement de ces trois chefs de guerre.



La vie du colonel Boudet est indissociable du 1^{er} Régiment de Tirailleurs qu'il a connu à tous les grades, de chef de section, commandant de compagnie à chef de BOI. Aujourd'hui, il commande un millier d'hommes, équipés des équipements les plus modernes tels le VBCI. Son témoignage fait apparaître l'exceptionnelle étendue de ses attributions et la plénitude de son commandement.

COMMUNIQUÉ

AVIS DE RECHERCHE...

La Saint-Cyrienne recherche un trésorier adjoint bénévole pour seconder le chef de bataillon Martine Balland, actuelle trésorière de l'association. Elle était elle-même précédemment trésorière adjointe.

Profil : saint-cyrien !

Charge de travail estimée : 5 demi-journées par an, maximum

Compétences en comptabilité et finances : non obligatoire



Mission : seconder le trésorier dans le suivi financier et comptable, mais aussi dans l'élaboration et le suivi des budgets ainsi que dans le suivi des portefeuilles boursiers de *La Saint-Cyrienne*.

Prendre contact avec le DG (dg@saint-cyr.org) ou la CBA Balland (martineballand@yahoo.fr) pour de plus amples informations sur le périmètre du poste et proposition de candidature.

CHEF DE PELOTON AU LIBAN

PAR LE CAPITAINE PHILIPPE FAUROY - PROMOTION « CAPITAINE DE CACQUERAY » (2009-12)

« Vous êtes ici pour commander ». Cette phrase nous a été répétée encore et encore à Coëtquidan, sur un PO en groupe, au Bois du Loup, en Guyane, ou plus tard à Saumur, au pied d'un Leclerc à Mourmelon ou devant un VBL à Fontevraud, jusqu'à ce que nous la fassions nôtre. Exercer le commandement, ce commandement d'un peloton qui me fut confié durant trois années, a été la charge et le souci constant de ces mois, notamment en OPEX au Liban.

Je me permets ainsi, par ces quelques réflexions tirées de ma modeste expérience de 36 mois, de nourrir ce dossier du Casoar sur l'exercice du commandement.

Des bancs de Coët au bureau du chef de peloton : perception du fond de sac et maturation du style

À l'origine fut le « Vorace ». Il convient modestement de le reconnaître, le premier chef marque et son style de commandement inspire. Cette manière d'exercer le commandement, le jeune EOA se doit non pas de la copier mais d'y réfléchir, de l'analyser. Voir ce qui marche, ou non. Puis viennent la théorie et la pratique, la constitution du fond de sac, là où la Spéciale réussit, à mon sens, à nous inculquer de très bonnes bases : POC (prévoir-ordonner-contrôler), commandement sur le terrain, relations avec les pairs, mise en situation constante, commandement tactique, etc. Là est sans doute l'apport principal de cette belle école qui vise à faire de nous des chefs plus que des managers. Les stages, enfin, nous permettent de forger et de mûrir notre propre style. En fin de scolarité et en doublure d'un chef de peloton à l'ERIA du 3^e régiment de hussards, j'ai pu moi aussi approfondir la question et me frotter à l'exercice du commandement. J'y ai découvert qu'il est complexe dans la « vraie vie », celle du régiment, et que cet exercice et son succès dépendaient de multiples facteurs : qualité des cadres, missions mais surtout volonté des chefs, du chef et de son intelligence de situation. Ce court passage en régiment me permit également d'apprendre quelques ficelles qui viendront enrichir mon fond de sac : importance du relationnel, rôle du sous-officier adjoint et des maréchaux-des-logis ou encore nature des relations quotidiennes avec les soldats.

Quelques mois plus tard, fraîchement sorti de Saumur et ayant réussi à « accrocher » le peloton de mes rêves, il convenait de m'installer dans le bureau du chef de peloton afin d'y faire mes preuves.

Premiers pas : de l'importance du capitaine, de l'adjudant et du brigadier

L'arrivée au régiment et les premiers mois en escadron ne constituent pas un test, qui validerait ou non l'aptitude définitive du jeune lieutenant à commander, contrairement à ce que j'avoue avoir pensé à cette époque. L'apprentissage ne s'arrête jamais, et la manière d'exercer le commandement ne cesse d'évoluer, tout au long des mois et des années, nourrie de l'expérience, des problèmes ou des succès rencontrés.

Mon exercice du commandement et l'élément sur lequel il s'appuie, le style, a pu s'affiner et progresser grâce à trois acteurs qu'il convient de citer : le commandant d'unité, l'adjudant et le brigadier.

Le commandant d'unité, tout d'abord, celui qui commande et « fait tourner la boutique » bien sûr, mais aussi guide, conseille et remet sur la voie, sans paternalisme ni démagogie. Il m'a rapidement fait comprendre que mes problèmes m'appartenaient, et que c'était à moi qu'il revenait de les régler « comme un grand », quitte à en payer les conséquences. C'est là où j'ai pu comprendre l'importance de la confiance, celle qu'on m'accordait, qui n'était pas gratuite et que je me devais d'accorder à mes subordonnés.

Accepter ce risque était une des conditions de la réussite du commandement. « Commander, c'est commander proche ».

L'adjudant, celui qui commande le « peloton d'à côté », qui est à l'escadron depuis quinze années a également été un allié autant qu'une source d'inspiration pour l'exercice de ce commandement. Grâce à lui, j'ai compris qu'il fallait « commander proche et rênes courtes ». Cette double injonction m'a marqué et je n'ai eu de cesse de tenter de l'appliquer. Commander proche, c'est s'occuper de ses subordonnés : non pas les mater ou régler leurs problèmes, mais les connaître, leur parler et les confronter à des difficultés de leur niveau pour les faire progresser. Commander rênes courtes, c'est comprendre que chaque jour se joue l'image du chef, que son statut, ses ordres et ses ambitions pour le peloton ne sont pas négociables. Rien de tel qu'un adjudant de cavalerie, orgueilleux de son peloton et de sa position pour se rappeler quotidiennement ce qu'implique le commandement en termes d'enjeux, d'image et de responsabilités vis-à-vis de ses chefs. Notons néanmoins que cette influence « du voisin » a bien sûr des limites, que le jeune saint-cyrien ne doit évidemment en aucun cas se prendre pour un vieux sous-officier ou copier ses méthodes. Il incombe au lieutenant de prendre le meilleur et bien entendu d'apporter sa plus-value d'officier. Ce peloton voisin aura enfin eu un mérite, celui de permettre la mise en place d'une réelle émulation pour le lieutenant récemment arrivé, de quoi pimenter encore l'exercice du commandement pour prendre la place de meilleur peloton de l'escadron.

Le brigadier, pour finir cette galerie des portraits, a finalement constitué le véritable défi à l'exercice de mon commandement. À travers cette figure, je veux évoquer bien sûr les soldats qui m'ont été confiés. Je ne retiendrai ici que les plus « difficiles » d'entre eux, minoritaires : ceux qui ont donné du fil à retordre à cet exercice du commandement, les faibles, les paresseux, les récalcitrants ou les contestataires. Difficile d'en parler, mais il convient pour être honnête de reconnaître que ce sont eux qui font progresser dans l'exercice du commandement. Ils m'ont appris qu'il était possible de les faire progresser, que de belles réussites sont possibles à condition de mettre en situation, en responsabilité, de secouer inlassablement. Ce sont eux qui concentrent une bonne partie de l'énergie du chef de peloton, eux qui constitueront le vrai test à son autorité et à sa volonté. Ils m'ont appris également la fermeté, parfois la déception mais aussi sou-

DOSSIER

vent la fierté d'avoir « sauvé » l'un ou l'autre qui en quelques mois devient « digne de confiance et réellement impliqué dans son métier de soldat » (pour écrire comme un bulletin de notation). Je fais alors le lien ici avec les bancs de Coët et ce qui nous a été appris : les soldats n'attendent pas des managers, mais des chefs qui commandent.



Le brouillard de la guerre

« Une affaire de chef » : commander en OPEX

J'ai eu la chance de partir deux fois avec mon peloton, une fois en MCD (mission de courte durée) au Gabon et, tout récemment, six mois et demi au Liban en Opex. Ce déploiement eut lieu de septembre 2015 à mars 2016, dans le cadre de l'opération Daman.

Notons tout d'abord que l'exercice du commandement, au quartier, est facilité par la perspective d'un départ, même éloigné. Malgré l'enchaînement des missions, les rotations Sentinelle ou les formations, le commandement du chef auquel on a fixé un objectif peut s'appuyer sur cette échéance. Rentrer d'Afrique en sachant que nous partirions treize mois plus tard au Levant m'a ainsi permis d'impliquer fortement mes cadres et mes hussards vers ce « point à atteindre ».

Une fois en Opex, de nouveaux défis se posent à l'exercice du commandement, auxquels j'ai dû faire face.

La première « nouveauté » de l'Opex consiste à se retrouver plongé en milieu clos, dans un milieu interarmes. On constate alors la diversité des styles de commandement des lieutenants que l'on côtoie : maintenanciers, transmetteurs, sapeurs, artilleurs, fantassins, etc. J'ai pu m'enrichir à leur contact, quand bien même leurs « méthodes » diffèrent fortement. L'un des risques dans ce contexte peut néanmoins être de vouloir se lancer dans un concours contre telle ou telle unité dans le but de se faire « bien voir », écueil qu'il convient de garder à l'esprit tout en cherchant et en cultivant l'émulation.

Le mandat au Liban se caractérise également par sa durée. Il revient au chef de maintenir la vigilance de ses hussards dans la durée tout en essayant de les faire progresser pendant six longs mois sous le casque bleu. Ce défi considérable est encore une fois l'occasion d'éprouver et d'affiner son commandement. J'y ai appris que même un adjoint, avec lequel on partage une chambre pendant 6 mois, avait parfois besoin d'être « remobilisé », qu'un jeune maréchal-des-logis direct pouvait lui aussi avoir beaucoup de choses à apprendre en matière de commandement et que le rôle du lieutenant était alors de faire des cours de rattrapage avec bienveillance. J'y ai appris que la sécurité d'un groupe

peut imposer de reconnaître ses « erreurs de casting » et de changer de poste un soldat sur lequel on pensait pouvoir s'appuyer. Face à une mission longue et complexe, commander implique aussi une grande transparence à l'égard de son commandant d'unité. Reconnaître devant lui ses erreurs et ses difficultés amène certes à s'exposer mais également à un meilleur dialogue qui générera alors une plus grande confiance de la part du chef.

L'exercice du commandement en opération est constant, et donc usant. Le lieutenant est chef 24h sur 24, c'est son « affaire de chef » de tenir et commander sa troupe, nuit et jour. Aucun écart n'est possible ni pardonnable. Le fond de sac est alors utile : exemplarité, sport comme soupape pour les hommes, exigence constante sur la tactique et la mission. Là encore, le commandant d'unité nous aide, en nous fixant des points à atteindre et objectifs : formations, challenges, etc. Il convient pour commander de se fixer des buts, même intermédiaires, et des points sur lesquels on ne peut transiger, ce qui revient à se poser la question du « de quoi s'agit-il ? ».

La plus-value du chef saint-cyrien dans sa manière de commander fait en effet écho à cette question essentielle. Il m'appartenait donc de réfléchir à la mission, et de l'expliquer sans cesse à mes subordonnés, ce qui sur le théâtre libanais n'est pas aisé. Il est important ici d'évoquer encore une fois la figure du hussard, qui passe en quelques mois de la protection des synagogues aux fiefs du Hezbollah et auquel on doit expliquer beaucoup de choses complexes. J'ai alors senti un besoin de sens dans une génération de jeunes soldats qui manquent souvent de repères et d'explications. Là est le rôle du chef, sans verser dans le débat politique ou religieux. Commander, c'est donc donner du sens, tenter de rendre intelligible les situations ubuesques que l'on peut rencontrer autour de la « Blue Line » marquant la frontière, revenir sans cesse sur la lettre et l'esprit de la mission et traduire, autant que faire se peut, les directives de l'ONU sur le terrain.

Commander, enfin, c'est secouer les individualismes, et construire une identité. Là est un peu le côté « animateur » du chef de peloton, alors que j'ai longtemps rechigné à me transformer en marchand de sweat ou d'autocollant. Cela participe pourtant d'un besoin des soldats, qu'il faut pousser à monter un barbecue ou repeindre aux couleurs du peloton la travée plutôt que de rester dans leur coin.

Sortie de scène

Au terme d'une mission longue, le peloton doit ré-attaquer une nouvelle dynamique : projection sur Sentinelle, départ de nombreux cadres vers le CFIM, changement de sous-officier adjoint, un nouveau collectif et un nouveau projet restent à réinventer. Commander, c'est, en fin de compte, accepter également de s'effacer quand il le faut, ne pas occuper tout l'espace, au bénéfice du prochain chef, lâcher un peu la main aux sous-officiers afin de leur permettre encore de progresser et que survive quelque chose de l'esprit que l'on a tenté d'insuffler.



L'auteur est aujourd'hui tout jeune capitaine, officier adjoint de l'Escadron de Reconnaissance et d'Intervention du 3^e Régiment de Hussards à Metz. Il a écrit son témoignage alors qu'il était en mission dans l'opération DAMAN au Liban, il y a quelques mois.

TOUJOURS SERVIR ! APPROCHE SPIRITUELLE DE L'ART DU COMMANDEMENT

PAR LE PÈRE SYLVAIN CARIOU-CHARTON S.J. - PROMOTION « GÉNÉRAL CALLIES » (1986-89)

Pour honorer la dimension spirituelle de ce dossier du Casoar sur le commandement, j'organiserai mon propos selon une relecture personnelle. En effet, vingt-cinq années se sont écoulées entre ma mission de lieutenant des troupes de marine servant au 1er escadron du RICM dans l'opération Daguet et le religieux prêtre, supérieur de communauté jésuite que je suis actuellement ! Cette relecture spirituelle s'inspirera de l'une et l'autre expérience selon plusieurs thématiques qui me semblent parcourir également les deux univers du métier des armes et de la vie chrétienne en général et religieuse en particulier. Un regard qui n'oublie pas que toute analogie éclaire la ressemblance, mais se doit aussi de faire prendre conscience de la dissemblance probablement plus forte encore !

De la ressemblance !

Dans un premier temps, je noterai un commun esprit de service. En effet, la notion de service est omniprésente dans la perspective la plus noble du commandement. Bien sûr, il y a le service de la France comme entité symbolique, porteuse de valeurs, qui transcende la vie quotidienne et le temps. Mais je pense aussi au service des hommes qui vous sont confiés. L'attention à porter à chacun, le désir de les voir se fortifier, gagner en compétences, en estime d'eux-mêmes, en fierté et si possible en stabilité dans l'existence. Dans la ligne droite de l'écrit de jeunesse du maréchal Lyautey « *Le rôle social de l'officier* », on pressent qu'il attache à la mission des officiers, sous-officiers et cadres de l'armée une approche éducative qui dépasse amplement les simples résultats à obtenir. Le commandement doit alors revêtir un certain humanisme dont la tradition chrétienne vient enrichir les déclinaisons. De la même façon, au centre de toute vocation religieuse et sacerdotale, on trouve un désir de servir. Servir le Christ, Seigneur et Maître de vie ; servir l'Église, communauté croyante aux accents universels ; servir le monde pour y faire croître les valeurs de l'Évangile et enfin servir les pauvres et les fragiles à l'image des gestes de Jésus-Christ lui-même.

Oui, il y a bien dans l'une et l'autre sphère (militaire et chrétienne) un service des vivants ! Et d'ailleurs l'élargissement des missions militaires au traitement des considérations civiles (maintien de l'ordre, assistance aux personnes en détresse, etc.), finit par colorer la profession d'une dimension humanitaire qui ne cesse de se renforcer. C'est là aussi un motif noble pour envisager une carrière au service des armes. Cela invite incontestablement à une posture spirituelle fondamentale : comment continuer d'aimer et de soutenir l'humanité malgré les actes de violence qu'elle est capable de produire ? Voilà une vertu morale, portée par un élan de service, qui oriente vers un au-delà de soi, une aptitude à donner sa vie.

C'est d'ailleurs là un deuxième point de convergence. Au fond, il n'est pas possible d'envisager honnêtement l'exercice du métier des armes sans se laisser questionner par la possibilité de mourir au combat. L'esprit de sacrifice interroge nécessairement sur la dimension transcendante de la vie humaine. En ce sens, depuis le soldat jusqu'au général, tous doivent avoir à l'esprit que l'autorisation légale qu'ils ont reçue de pouvoir donner la mort dans un conflit armé, a pour contrepartie l'acceptation du risque de perdre la sienne dans l'exécution des ordres reçus. Voilà qui ouvre un questionne-

ment éthique incontournable : *pour quelle finalité suis-je prêt à donner ma vie ?* Il se trouve là une forme d'oubli de soi, d'abnégation qui prend à revers nos tendances naturelles et qui fait l'honneur des hommes.

De même, pour le chrétien comme pour le religieux, la suite du Christ doit conduire à un oubli de soi. Il amène certains à verser leur sang par fidélité à la foi. On pressent le lien entre ces deux types de sacrifice avec toutefois une énorme différence ! En effet, en régime chrétien, le terme *martyr* est exclusivement réservé à un fidèle qui meurt par fidélité au Christ en contexte de persécution. Le seul sang qui coule est le sien... car sa posture est celle d'une non-violence consentie par amour de l'humanité.

Un troisième lieu de convergence se dessine autour de l'aspect profondément communautaire du vécu militaire. L'esprit de corps ou la cohésion relèvent fondamentalement d'une disposition qui transcende l'individu. Elle revêt une dimension spirituelle parce qu'elle invite à donner du sens par-delà la sphère des intérêts personnels. Certes, ceux-ci ne sont pas exclus ! Chacun sait que le regard porté sur le chef, la satisfaction d'une obéissance collective efficace sur le terrain, l'honneur attaché au service des armes, la rémunération financière des opérations militaires et jusqu'à l'exotisme qui rompt la monotonie de la vie quotidienne, ne sont pas tout à fait étrangers à nos motivations pour commander ! Mais quelque chose transcende ces motivations et rend possible une forme de spiritualisation de l'acte de commandement. En effet, le lien fondamental de cohésion du corps de troupe exige l'obéissance aux ordres et l'autorité du chef. C'est dire que les armées se déploient comme *un corps hiérarchisé et quasi-organique*. Tout corps a besoin d'une tête !

De même, lorsque nous parlons d'une communauté ecclésiale ou religieuse, nous faisons référence à une portion du corps du Christ. *Corps mystique* puisqu'il rassemble par-delà les frontières, les barrières ethniques, mais aussi par-delà le temps. Ainsi pour Saint Paul, la communion chrétienne s'organise selon un principe hiérarchique et un lien d'obéissance fraternelle⁽¹⁾. À tous les niveaux de l'Église, depuis l'évêque jusqu'au supérieur d'une communauté religieuse, les responsables doivent exercer une *charité pleine de discernement* (*discreta caritas*), combinaison d'amour et de vérité, de justice et de paix. En cela, ils représentent l'autorité du Christ qui seule opère la communion de l'ensemble. À hauteur théologique, ce lien de *communion* (plus encore que de cohésion) porte le nom d'Esprit-Saint.

(1) Saint Paul développera amplement dans sa Première Épître aux Corinthiens cette analogie de l'Église comme corps et du Christ comme tête.

DOSSIER



École Sainte-Geneviève (« Ginette »). La mission de préfet des études.
Le retour des « intégrés », septembre 2013

De la dissemblance !

J'évoquais en introduction le chemin de ressemblance qui permet d'oser une approche spirituelle de l'art du commandement dans l'exercice du métier des armes. Mais je mentionnais aussi la dissemblance probablement plus grande encore ! Elle est essentielle pour que la fonction critique de l'Évangile atteigne en profondeur nos cœurs.

Je vois trois critères fondamentaux de cette conversion spirituelle nécessaire au commandement, qu'il soit militaire, civil (management) ou autre. Le premier est l'attention aux plus pauvres et aux plus fragiles. C'est là un point fondamental qui parle de la dignité humaine envisagée du point de vue de l'Évangile. Or nous savons bien que les impératifs de l'efficacité d'une part et les décisions à prendre dans des situations d'exception comme sont les guerres d'autre part, interrogent gravement la conscience morale : comment ne pas piétiner ce qui paraît quantité négligeable aux yeux des puissants ? Que l'on se souvienne du cas d'école exposé dans le film réalisé par Pierre Schoendoerffer en 1964 : « La 317^e section », concernant l'évacuation des blessés.

Le deuxième critère rappelle que l'obéissance chrétienne repose uniquement sur l'adhésion libre dans la charité. Le cadre en est précis. Il nous avertit que tous doivent obéir au Christ seul, et que toute obéissance « rapportée » n'est qu'un consentement de foi, libre et entier. Tout découle de cette réalité spirituelle première. On ne doit y trouver ni position de puissance, ni mondanité, ni contrainte. Le Christ s'est offert librement et c'est à des hommes et des femmes libres qu'il lance son appel : « *Si quelqu'un veut venir à ma suite, qu'il se renie lui-même, qu'il se charge de sa croix, et qu'il me suive* ». (Mc 8, 34)

Enfin, la finalité de tout commandement envisagé du point de vue de la foi ne tire, là encore, sa substance que de l'exemple du Christ : « *Le fils de l'Homme n'est pas venu pour être servi, mais pour servir et donner sa vie en rançon pour la multitude* » (Mc 10, 45). Autrement dit, c'est en prenant la dernière place, celle de l'humiliation et du mépris, que le Christ a opéré le salut du monde. Il demande à ses disciples de s'imprégner d'un même esprit de service qui peut amener tout aussi loin dans l'humiliation. Nul ne se précipite vers cet extrême (point de masochisme là-dedans) ! Mais la transformation évangélique radicale de notre rapport au pouvoir (vœux d'obéissance), à l'argent (vœux de pauvreté) et à la sexualité (vœux de chasteté) peut avoir pour conséquence, à qui s'offre librement, d'être amené là où il ne voudrait pas (cf. Jn 21) !

Après vingt-cinq ans, je continue de mesurer l'écart proprement spirituel qui existe entre l'acte de défilé à la tête de ses troupes, et celui d'être le dernier dans la procession d'ouverture d'une célébration de la messe. C'est d'ailleurs par cette comparaison (en forme d'invitation toute symbolique) que je conclurai cet article sur l'approche spirituelle du commandement militaire. Que tout commandant de troupe puisse défilé à la tête de ses hommes en sachant vivre dans son cœur d'une posture où il se fait le dernier de tous. Et qu'il soit ainsi rendu capable de servir et d'aimer chacun de ceux qu'il a devant lui. C'est déjà beaucoup... mais il y a davantage ! Nous savons en effet que l'appel du Christ va plus loin et son exigence nous questionne tous lorsqu'il commande : « *Eh bien ! Moi, je vous dis : aimez vos ennemis et priez pour ceux qui vous persécutent, afin de devenir les fils de votre Père qui est aux cieux !* » (Mt 5, 44).



Après un temps de chef de peloton blindé au RICM, l'auteur a rejoint la Compagnie de Jésus. En son sein, il a tenu de nombreuses responsabilités dont celle de préfet des études à « Ginette » à Versailles. À ce jour, il est supérieur de la Communauté jésuite de Vanves. Son témoignage, à travers sa riche et unique expérience, nous donne sa réflexion sur le commandement notamment dans son volet spirituel.

COMMANDER ! OU METTRE SON HONNEUR À MÉRITER CONFIANCE...

PAR LE CHEF DE BATAILLON RÉMI SCARPA - PROMOTION « GÉNÉRAL BÉTHOUART » (2000-03)

En paraphrasant l'illustre fondateur de notre chère École, on peut dire que le commandement est un « art simple et tout d'exécution ». L'honneur de commander repose sur une exigence réciproque entre le chef et la troupe, d'une exemplarité faite de courage -sous toutes ses formes-, de justice et de compétence. Exigeante alchimie dont peut naître la confiance mutuelle, couronnement d'une destinée partagée au service des armes de notre pays.



Première section à vos ordres mon lieutenant ! ».

Je suis désormais seul face à trente paires d'yeux qui semblent me dévisager, trente destinées, trente caractères, avec lesquels je vais tout partager ; seul face à trente soldats de France qui attendent les premiers mots du chef ! Il fait chaud ce matin d'août sur la place d'armes. Derrière la section, des caisses sont alignées. Dans une semaine, elles s'envoleront vers l'Afghanistan. Une semaine, et je ne leur ai encore jamais parlé... Ce moment, la prise en main de « ma » section de combat, je pense l'avoir préparé comme une chorégraphie : quelle erreur ! Il est temps de s'en apercevoir au moment de saluer ces fantassins figés devant leur nouvel officier. La gorge un peu sèche, les mots sont comme absents. « *Il est temps de sortir de la tranchée ! Sois naturel et en avant !* » Les propos viennent, simples et directs, comme il sied à des soldats. Enfin, je vais savoir si je suis prêt !

Le courage physique : montrer la voie

Un mois plus tard. Trois roquettes de 107 mm viennent de s'abattre sur l'aéroport de Kaboul. Le début de nuit est clair et a offert aux insurgés des conditions idéales pour prendre leurs points de repère. Déployée depuis trois semaines, ma section est de QRF⁽¹⁾. C'est la quatrième fois que nous partons à la « chasse » aux tireurs, mais cette fois, nous sommes orientés par un hélicoptère *Apache*. Ce dernier a repéré les « *bad guys* ». Départ en trombe dans les VAB, les ordres radio sont succincts, les regards mitigés : brillants d'excitation ou tendus d'incertitude. Quinze minutes plus tard, nous débarquons, le temps -et le CO⁽²⁾- nous pressent. Quelques ordres à mon adjoint pour appuyer la progression et je m'engage avec trois groupes. Dans une nuit désormais d'encre se succèdent chutes dans les trous d'eau, escalades de murets, le tout dans le vacarme des pales de l'aéronef qui s'évertue à nous guider. Nous approchons d'une habitation isolée, dans laquelle l'adversaire se serait retranché. C'est un coupe-gorge, une maison pachtoune cloisonnée du reste du monde par d'épais murs qu'il faut escalader, où il faut tant bien que mal placer des hommes en appui. Nous nous retrouvons à dix mètres de la maison. Alors que l'on m'ordonne de reconnaître ce *compound*, je ressens -physiquement- l'hésitation du sergent et du trinôme de tête. Je me porte vers l'avant, sans dire un mot et me place à côté de la porte, fusil braqué vers l'entrée. Un regard vers l'arrière, tout change ! Le groupe se met en place, comme à l'entraînement, et mécaniquement la maison est reconnue, pièce après pièce⁽³⁾. Pas de tirs, pas de combats, la pression redescend et je m'interroge sur le bien-fondé de mon action « en tête », peu raisonnable ou utile ?

C'est le plus simple des courages, celui auquel nos aspirations, nos rêves et lectures, nous portent. Image d'Épinal du chef, du jeune cyrard qui charge à la tête de ses poilus, casoar au front. Il y a dans l'exemple donné au combat une part de « figuration » dont le rôle ne peut être négligé pour galvaniser les ardeurs.

Le courage moral : justice et exigence mutuelle

La subjectivité est probablement le plus grand défaut de l'instructeur. Chef de section à Saint-Cyr, ce biais m'est rapidement apparu comme l'ennemi juré du « vorace ». Le partage de références variées est de nature à créer des relations particulières avec les officiers-élèves qui nous « ressemblent » le plus. L'éthique du chef impose de bannir le copinage mais aussi le favoritisme. Quoi de plus commode, lorsque l'on est quasiment « tout-puissant » en termes d'appréciation, que de céder à une démarche corporatiste dans ses évaluations ? La tendance à la démagogie clanique est la voie de la facilité dans le commandement. Voilà un ennemi que l'on ne se prépare pas à combattre dans les manuels : l'injustice ! Pourtant, le chef le croise, quotidiennement peut-être. Il ne doit pas lui céder un pouce de terrain car plus encore que le courage physique, c'est de ce courage moral que les subordonnés ne tolèrent pas la lacune.

Cette justice est un gage d'exemplarité, qui ne vaut et ne dure que si elle est portée par une exigence réciproque. Exigence du chef envers lui-même mais aussi envers les subordonnés dans l'unique but de les élever, de les faire grandir, faisant fructifier les fruits de sa noble charge. Il ne s'agit pas d'un phénomène « à la mode » que de remettre en cause le confort. Pourtant, conduire ses hommes à aller au-delà du minimum requis, en leur imposant de faire « *trois fois plus que leur devoir pour le faire passablement* » (Prince de Ligne) doit être la fierté du chef. Plusieurs fois, j'ai failli succomber à cette tendance à la facilité, argumentée par le rythme et la pression sur les familles des soldats. Tandis que nous préparions la projection en Kapisa de la compagnie⁽⁴⁾ que j'ai eu l'honneur de commander, les absences étaient nombreuses, l'enchaînement des activités opérationnelles parfois éreintant. Avant de partir au combat, le poids de la formule de commandement, l'exigence du « succès des armes de la France », m'imposait la ligne de conduite suggérée par Saint-Exupéry dans *Citadelle*, qu'aimait à citer mon chef de corps : « *Je vous le dis : vous n'avez le droit d'éviter un effort qu'au nom d'un autre effort, car vous devez grandir* ». Aimer et servir ses

(1) Quick Reaction Force (alerte immédiate)

(2) Centre opérations qui commande directement la QRF, sans l'intermédiaire du capitaine.

(3) Nous n'avons jamais su si les « tireurs » s'y étaient retranchés, le bâtiment étant vide de présence humaine.

(4) 4^e compagnie du 92^e RI.

DOSSIER

hommes, c'est aussi les forcer à donner plus, les amener à vaincre le danger de la médiocrité. Et tant pis si le chef n'est pas « dans le vent », dont Gustave Thibon nous a appris qu'il s'agit d'une ambition de feuille morte...

La compétence, une exigence toujours plus prégnante

À mesure que s'éloigne le champ de bataille, l'impératif de compétence s'impose au chef de façon nouvelle. Expérience et ancienneté ne préservent pas de remettre le métier sur l'établi comme la chance m'en est offerte à l'École d'état-major en tant que professeur de groupe. Deux manières d'exercer une telle fonction se présentent. Prudente et timorée, la première consiste à se tenir loin des embûches en abordant la formation des capitaines avec distance, se focalisant exclusivement sur la doctrine et la forme. Un tel comportement ne tient pas longtemps devant un parterre d'officiers expérimentés, volontiers scrutateurs des failles de leur mentor alors qu'ils préparent le concours de l'École de guerre⁽⁵⁾. La seconde attitude invite à s'exposer au feu des critiques, des conceptions iconoclastes, des suggestions espiègles des officiers d'état-major en herbe. Alors, le vrai visage des uns et des autres se dévoile et une nouvelle réalité de l'exercice de l'autorité se fait jour. Loin de l'épreuve physique du front, la conception, la réflexion sur le combat, répondent aux mêmes fondamentaux, renforcés de bon sens et d'intuition bien dosés.

Plus que jamais, la compétence est l'étalon à l'aune duquel est jugé le chef. Les masques tombent : il faut savoir, il faut expliquer, transmettre. Le chef est confronté à un nouveau type de stress, celui de la question, ce feu qui ne tue pas, l'interrogation qui met à mal la démonstration présentée.

De l'effort mis dans la réponse, l'argumentation, la cohérence du chef, dépend la confiance. La confiance, dans les unités de combat, est celle du frère d'armes. Si elle évolue dans les formes, elle n'en demeure pas moins le ressort de relations de commandement, certes moins verticales, mais tout aussi essentielles à l'accomplissement de la mission.

La confiance, donnée et méritée

En définitive, m'inspirant de la loi scout⁽⁶⁾, le chef militaire « met son honneur à mériter confiance ». C'est la clé de voûte d'un commandement équilibré, loin des démonstrations théâtrales que fustigeait le général de Brack. Responsable, compétent et exemplaire au combat comme dans le service quotidien, le chef est tout pour sa troupe, il est tout pour les siens. La véritable grandeur de notre vocation est dans la compréhension de ce rôle, qui dépasse le cadre de la section, de la compagnie ou du régiment. La confiance se mérite et se maintient à flot par l'application de quelques règles dont la simplicité fait toute la grandeur.

Par la confiance qu'il mérite, en commandant avec son cœur et son âme, en faisant fructifier ses humbles talents, on obtient « l'union sacrée des hommes et du chef », le ferment de toutes les victoires. C'est la plus grande satisfaction que nous puissions trouver : « l'Union, qui a refait l'armée, l'Union qui refait la France ». Ces mots conclusifs des « Notes de guerre » du général de Monsabert n'ont rien perdu de leur pertinence.

Saint-cyriens, mettons toujours notre honneur à mériter confiance !



Le chef de bataillon Scarpa a été chef de section puis commandant de compagnie au 92^e RI. Il a été par la suite l'assistant militaire du général Barrera commandant la brigade Serval en 2014. Dans un brillant ouvrage, « Offensive éclair au Mali », il retrace la préparation et les commandements des opérations qu'il a suivies au plus près. À ce jour, il est chef d'un groupe d'officiers à l'École d'État-Major, qu'il forme aux responsabilités de chefs tactiques.



Gaulois de la 4^e Cie du 92^e RI au retour d'une opération de combat dans la vallée de Tagab - décembre 2010.

(5) Les officiers stagiaires sont depuis deux ans répartis entre ceux qui s'orientent sur la préparation de l'EDG et ceux qui optent pour la voie des « diplômés ».

(6) Article 1 de la loi des éclaireurs de France (1911) : « le scout met son honneur à mériter confiance ».

DANS LE CORPS PRÉFECTORAL

PAR CÉDRIC BONAMIGO - PROMOTION « GÉNÉRAL DE GALBERT » (2002-05), DIRECTEUR DE CABINET DU PRÉFET DE L'AINSE

Après 14 ans de service dans l'armée de Terre, au sein de la cavalerie, j'ai poursuivi ma carrière en rejoignant le corps préfectoral. Plus proche collaborateur du préfet, je suis responsable sous son autorité de la gestion de la sécurité du département, publique et civile, en étroite collaboration avec la Police nationale, la Gendarmerie, les sapeurs-pompiers et les services de renseignement (SDRT- DGSJ). Mon champ de compétence couvre également les affaires politiques, la communication inter-ministérielle du département et l'organisation des visites ministérielles en relation avec les cabinets des ministres. Enfin, je suis chef de projet sécurité routière, de la thématique violence contre les femmes et de la prévention de la radicalisation, de la délinquance et des conduites addictives.

Après un an de fonction, je vais orienter mon propos autour des atouts et des difficultés d'adaptation dans la prise en compte de mes nouvelles attributions professionnelles et du statut de sous-préfet. Quitter l'uniforme s'apparente à un réel saut dans le vide. Que ce soit dans nos attitudes, notre vocabulaire, nos réflexes acquis par le passé en unité et en école, nous sommes conditionnés plus qu'on ne le croit. Encore récemment, dans une manifestation publique, quelqu'un m'a interpellé en me disant « vous êtes un militaire, n'est-ce pas ? » alors que, selon moi, rien ne le laissait transparaître !

Pour autant, la grande majorité de ce que j'ai appris durant mon parcours d'officier et la manière avec laquelle j'ai construit mon style de management demeurent très précieux. Il faut admettre, et c'est non sans fierté que je l'affirme : « l'ADN mili » inculqué à Cyr et façonné pendant environ dix ans à Verdun, en opérations et comme instructeur à Saumur, constitue mon référentiel intellectuel et fait ses preuves ! « Absorbant de stress, diffuseur d'énergie », « être un filtre, un moteur et un guide », « donner du sens à l'action », « être et durer »... toutes ces synthèses du rôle du chef militaire apprises et appliquées durant ma première partie de carrière confèrent une plus-value indéniable et sont caractéristiques de la formation des officiers de l'armée de Terre. Pour preuve, certains de mes agents ont eu, il y a pratiquement 30 ans, un directeur de cabinet provenant également de Saint-Cyr ; ils retrouvent dans mon style les mêmes caractéristiques : l'écoute attentive, le calme en toutes circonstances, la disponibilité, la prise de décision assumée, la communication aisée, la proximité sans la familiarité et le respect de chacun.



Diriger une réunion en préfecture

Enfin, sur le plan plus professionnel, je m'appuie sur les mêmes fondamentaux conceptuels : les plans d'action, cahiers d'ordre, et retour d'expérience changent de nom mais conservent leurs attributions : document stratégique, réunion-agenda, tableau de bord. Ainsi le socle de formation est pleinement transposable.

Cependant la « bascule » a nécessité de ma part de relever plusieurs défis à travers un très fort investissement personnel qui a commencé avant ma prise de fonction et qui doit encore perdurer. Il a fallu en premier lieu constater que l'officier des armes intrigue ; l'image d'homme du monde clos, avec un commandement rude, fait uniquement d'obéissance passive et d'ordres réglementaires est encore, malheureusement, d'actualité, surtout chez les jeunes générations qui n'ont pas connu la conscription. Ainsi rassurer l'ensemble des interlocuteurs des mondes politiques, de l'administration, du monde associatif, sur ma « proactivité », ma volonté d'apprendre a été indispensable. D'autant que ma connaissance du métier est forcément lacunaire, en raison de la variété des sujets à traiter et de la complexité des règles à appliquer : de la gestion des débits de boisson en passant par les réglementations relatives aux établissements recevant du public jusqu'à la gestion des déplacements des gens du voyage, sans oublier les cas d'urgence : accidents mortels, cas de radicalisation... ce métier est un sprint sur une distance de marathon. Cela se traduit concrètement par la capacité à répondre immédiatement aux demandes, requêtes, avis, tous les jours et à toute heure. Il n'y a pas de pause intellectuelle.

De fait, la multiplication des interlocuteurs, des interactions et des sujets à traiter nécessite de se débarrasser des règles superflues, le compte-rendu se fait par sms, sans formalisme, il faut aller à l'essentiel. Le temps est devenu beaucoup plus précieux et cela nécessite de cultiver uniquement les relations qui comptent, cela correspond pour un département à environ 150 contacts différents avec qui je suis en relation au moins une fois dans le mois : parlementaires, grands élus, sous-préfets, directeurs d'administrations déconcentrées, journalistes, personnes influentes du département... Il faut certes avoir conscience de son importance, accroître son influence tout en sachant rester disponible en allant à la rencontre des interlocuteurs, comprendre les points de vue parfois très éloignés des autres parties afin d'apporter au préfet toute l'information nécessaire. Ainsi pour préparer une manifestation d'agriculteurs devant la préfecture, il faut pouvoir synthétiser rapidement tous les enjeux relatifs à l'ordre public, la compréhension des difficultés des agriculteurs, l'appui des syndicats, le contexte économique local relatif aux décisions nationales... Cela implique également de ne pas être parfait sur toutes les missions, il faut savoir

DOSSIER

donner les priorités sur ce qui le nécessite, parfois remettre à plus tard. Je peux dire que je suis passé d'une logique « tuyaux d'orgue » à une logique « réseau » permanente, où l'intuition ne doit jamais être mise de côté.



Accueil du Prince William et de la Duchesse de Cambridge

Je terminerai par un point crucial à mes yeux : la France est un pays de droit écrit. La valeur de la parole donnée est beaucoup plus relative, ce qui peut surprendre pour un officier qui a l'habitude de donner ses ordres à la voix, notamment au combat. Ce qui signifie une incertitude beaucoup plus grande. À titre d'exemple, un « oui nous allons le faire », ne signifie pas forcément que le dossier en ques-

tion va avancer, tout de suite du moins... Ainsi la rédaction de courriers précis, d'accusés de réception et de suivi est extrêmement importante. Je garde tout ce que je fais, rédige énormément de lettres sous forme administrative ou personnelle, et les relevés de décisions sont systématiquement effectués. La logique porteur de projet demeure la clé du succès, mais il est nécessaire que chaque maillon soit d'accord ; de façon un peu caricaturale, je peux dire que le fameux « je veux » est devenu « je souhaite » ! Je comprends ainsi d'autant mieux la différence dans le management entre pouvoir et autorité. C'est à mon sens la principale différence. Le troisième mot, leader, qui complète le triptyque naturel du management, demeure comme je l'ai expliqué en première partie, de même nature.

Pour conclure, la grande force du corps préfectoral est de savoir faire collaborer les différentes entités (administrations, associations, élus...) qui maillent le territoire afin de décliner localement les politiques publiques nationales en fonction des enjeux locaux.

Dans cet environnement très ouvert, le directeur de cabinet que je suis est à la fois un éclaireur, un démineur et un artilleur au profit du préfet. Il faut savoir sortir les bons outils au bon moment ! C'est ainsi que je pense pouvoir synthétiser au mieux ma nouvelle fonction, très enrichissante sur les plans personnel et professionnel.



L'auteur a commandé un peloton et un escadron de cavalerie. Après 14 ans de service, il est aujourd'hui directeur de cabinet du préfet de l'Aisne. Son témoignage souligne les différences de ce nouveau type de commandement où se retrouvent les valeurs reçues à Saint-Cyr.

COMMUNIQUÉ

LE PREMIER MARDI DU MOIS

Vous êtes conviés au Café du cyrard

pour échanger, discuter et partager vos moments « forts »
à la Saint-Cyrienne dès 12h00



La Saint-Cyrienne - 6, avenue Sully-Prudhomme - 75007 Paris - Tél : 01 44 18 61 00 - www.saint-cyr.org

PRISE DE DÉCISIONS ET SURABONDANCE D'INFORMATIONS

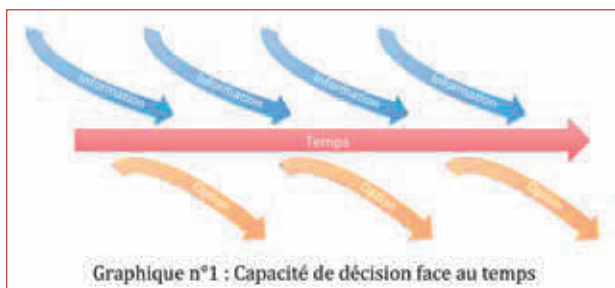
PAR LE CHEF DE BATAILLON ALEXIS CLÉMENT - CHARGÉ DE MISSION AUPRÈS DE LA DIRECTION GÉNÉRALE CHEZ ECONOCOM ACTIVITÉ PRODUCTS & SOLUTIONS

Nous sommes tous amenés à prendre des décisions au quotidien, que ce soit pour choisir entre deux produits dans un rayon de supermarché ou pour une orientation professionnelle. Nous essayons de faire le meilleur choix possible et réunissons les informations disponibles avant de les analyser de manière plus ou moins rationnelle selon l'importance des conséquences.

Une décision est un engagement pour un mode d'action dont l'intention est de produire des résultats satisfaisants pour des individus précis. Cette décision est constituée de choix, entre plusieurs options, entre des résultats, mais aussi d'acceptation ou de rejet de conséquences, d'évaluations de modes d'actions, de construction d'alternatives.

Plusieurs facteurs limitent la capacité de décision d'un individu. Lorsque les critères à prendre en compte sont trop nombreux, nous sommes limités par nos capacités intellectuelles ; or, nous avons tous une volonté de maîtrise des éléments et des événements qui nous pousse au raisonnement rationnel, voire à l'imitation.

Le processus de décision peut suivre différentes logiques. La capacité à prendre des décisions par le biais d'une analyse logique, de calcul de probabilités ou de statistiques constitue une des sources conventionnelles de pouvoir. Dans d'autres contextes, notamment lorsqu'il y a une contrainte externe, il n'est pas toujours possible de réunir les informations nécessaires pour dérouler une analyse complète. Chaque minute qui passe permet alors, certes, de prendre en compte une information de plus mais limite également les choix possibles avec des options qui se ferment (Cf. Graphique n°1). La capacité à prendre des décisions sous contrainte, notamment dans l'incertitude ou dans l'urgence, est nécessaire dans bon nombre de situations. Les décideurs doivent alors puiser dans des sources non conventionnelles : intuition, capacité de représentation, simulation mentale, analogie (parallèles avec l'expérience) ou encore créativité (*Storytelling*). Ces sources sont consolidées par l'expérience donc ne sont accessibles qu'aux experts.



Graphique n°1 : Capacité de décision face au temps

Après avoir étudié la manière dont étaient prises les décisions, essentiellement en laboratoire, la recherche s'est déplacée sur le terrain, au plus près des décideurs en étudiant le comportement des chefs militaires, des médecins et des pompiers.

Gary Klein a alors proposé un modèle de décision naturaliste (*Naturalistic decision making*, basé sur l'observation de décideurs en situation) puis un modèle de décision par analogie (*Recognition primed decision making* ou prise de décision fondée sur la reconnaissance) qui s'est rapidement imposé comme norme (Cf. Graphique n°2). Ce modèle n'exclut pas les modèles précédents car il concerne certaines prises de décision où la contrainte oblige le responsable à rechercher une solution satisfaisante au détriment d'une décision optimale.

Condition exécution	Décision recognitive	Décision rationnelle
Contrainte de temps	X	
Décideur expérimenté	X	
Situation dynamique	X	
Buts mal définis	X	
Besoin de justification		X
Résolution de conflit		X
Optimisation		X
Situation complexe		X

Graphique n°2 : Les stratégies de décision selon le contexte. (Source : Gary Klein)

Le principe de la décision par analogie est que le décideur ne va pas regarder la situation comme une succession de causes et de conséquences mais comme un tout qu'il va rapprocher de situations déjà rencontrées, rechercher une solution également issue de son expérience dont il sera capable de simuler mentalement les résultats. Il s'arrêtera sur la première solution satisfaisante sans chercher systématiquement à optimiser la réponse au-delà de ce niveau.

Cette manière de réagir nécessite une certaine expertise issue d'une expérience riche. Cette expérience peut être vécue bien évidemment, mais aussi simulée ou apprise. L'expérience doit non seulement être emmagasinée mais aussi accessible quand le décideur en a besoin. Une fois la solution envisagée, l'expert doit être capable de la confronter mentalement aux paramètres nécessaires à la résolution du problème. Il passe finalement plus de temps à évaluer la situation qu'à sélectionner une option de résolution, car il ne cherche pas à confronter toutes les options possibles. Plus l'expertise est grande et moins l'expert a besoin d'informations pour prendre sa décision. Cela crée donc un paradoxe quand on constate le développement de nouvelles technologies et la multiplication des flux d'informations. Le fonctionnement du groupe qui entoure l'expert peut aider à analyser et à synthétiser cette information de manière à aider la prise de décision par le chef qui décidera généralement seul, même si le groupe a indéniablement une influence sur ses choix.

DOSSIER

Deux approches sur la prise de décisions coexistent donc :

- Une approche classique normative où le sujet, les informations disponibles et les résultats recherchés sont décortiqués de manière scientifique pour obtenir un constat sur les informations nécessaires manquantes en vue de les combler avant de pouvoir prendre la décision la plus rationnelle (le rationnel précède le choix).
- Une approche naturaliste qui vise à se faire une représentation mentale globale de la situation, du but poursuivi afin de prendre une décision permettant d'atteindre les objectifs (l'intuition et l'analogie conditionnent le choix qui est seulement ensuite passé au crible du rationnel).

Les experts regardent une nouvelle situation comme un tout et non comme une succession de facteurs. Ils cherchent à prendre du recul, à se représenter ce que les novices ne voient pas pour prendre la décision qui fait la différence et que l'on attend d'eux. Leur analyse n'est donc pas linéaire et leur capacité à construire des schémas mentaux autour de l'événement, et plus particulièrement à y associer des schémas stockés en mémoire, leur permet de voir l'histoire comme une chaîne de causalité qui donne du sens et les conduit vers une solution appropriée.

Le stress, l'urgence, le risque et l'incertitude favorisent ce type de fonctionnement qui vise à pallier ces contraintes. Dans un contexte militaire comme commercial, chaque information peut aider à comprendre l'intention des adversaires ou concurrents, et donc à y faire face de manière probante. La multiplication des capteurs techniques et des sources d'informations crée une surabondance d'informations.

L'information qui était avant difficile à trouver se retrouve aujourd'hui noyée dans une multitude de données peu ou pas pertinentes. Or, il est prouvé que, sous contrainte, les experts décident avec finalement assez peu d'informations en raison du peu de temps pour l'analyser.

Un état-major travaille généralement de manière linéaire et en recherchant la rationalité alors que le chef suit un schéma différent. La surabondance d'informations ayant le même effet que son manque, la situation oblige souvent le chef à innover, à faire preuve d'initiative, ce qui rejoint ses attentes. En gérant de manière instantanée les problèmes simples par reconnaissance et en anticipant en permanence le temps suivant de l'action, le décideur peut se dégager un temps précieux lorsque l'enchaînement des événements nécessite de mener une analyse plus profonde d'un problème nouveau au premier abord.

Alors que les flux d'informations croissants semblent au premier abord compliquer la prise de décision par les chefs, il s'avère finalement qu'en se fondant sur leur expérience et en raisonnant par analogie, leur influence est moindre dans une certaine limite. Ce qui est hors de leur expérience, inédit, ne peut pas être pris en compte et c'est d'ailleurs là tout l'enjeu car il faut avoir la capacité de prendre conscience des limites de son expérience. Quand la situation sort du champ du connu, il faut avoir l'humilité de redevenir novice, et donc de s'appuyer sur un expert ou de dérouler une méthode plus linéaire. Refuser de redevenir novice constitue un véritable danger. En raison des limites inhérentes à l'être humain, la surabondance d'informations peut remettre en cause l'expertise.

On attend du chef dans l'armée comme en entreprise qu'il prenne des décisions. Les analogies permettant la prise de décision peuvent être interdisciplinaires. De la même manière qu'une expérience en montagne peut favoriser une décision en opération, une expérience militaire peut aider à décider en entreprise.



Ancien élève du 4^e Bataillon de Saint-Cyr, l'auteur a mené une carrière d'OSC qu'il a achevée comme chef de bataillon au 27^e BCA. Reconverti dans le milieu civil, il vient de présenter un mémoire de mastère spécialisé à HEC Genève intitulé «Problématique de la décision dans l'entreprise», réflexion originale sur le commandement.

POUR ALLER PLUS LOIN - BIBLIOGRAPHIE :

- Klein G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge, MA, USA : MIT Press.
- Simon H. (1957). Models of Man : Social and Rational. Mathematical Essays on Rational Behavior in a Social Setting. *The Journal of Philosophy*, 177-182.
- Weick K. E. (1993). L'effondrement du sens dans les organisations : L'accident de Mann Gulch. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628-652.

PAROLE DE MOUSTACHU

PAR LE CHEF D'ESCADRON ELODIE MONTET - PROMOTION « GÉNÉRAL DE GALBERT » (2002-05)

Un 2S dans une grande place militaire. Une table d'officiers d'active. Un portable posé près d'une assiette. Je m'éclipse pour répondre à un appel. À mon retour, j'essuie logiquement une boutade calibrée, digne de la tradition narquoise saint-cyrienne : « Une urgence ? Une voiture mal garée ? ». « Non, non, juste un mec avec une balle dans la tête ». La gendarmerie, force armée veillant à l'exécution des lois, souffre encore, même chez certains commandants d'unité de l'armée française, d'une image désuète, tronquée, en totale contradiction avec la richesse de son service et le rayonnement de ses temps de commandement.

Si la *gendarmerie mobile* rejoint l'armée de Terre dans le spectre des missions, le fonctionnement quotidien, il n'en apparaît pas de même pour la *gendarmerie départementale* (GD), cette arme dont le commandement s'exerce nécessairement sur le territoire national, pour des missions de sécurité publique et sur des personnels dont certains pensent qu'ils sont peu dociles et revendicatifs. Les clés du commandement apprises à Coët se révèlent pourtant pertinentes pour commander en gendarmerie départementale.

« L'autorité ne s'exerce pas dans le vide »⁽¹⁾

Certes, le choc culturel est énorme à l'arrivée en unité. Un gendarme n'a aucun scrupule à ôter sa vareuse pour déjeuner plus aisément, sans gilet d'arme. Quant à la subtilité sémantique si structurante dans l'armée de Terre entre « respectueusement » et « cordialement », il est illusoire de penser qu'un GD (gendarme départemental) la maîtrisera. Dans cet amas qui lui semble informe, quelle position le jeune chef doit-il adopter : fougue ou résignation ?

La première qualité de commandement est l'adaptation au milieu, à la culture du métier. Évidemment, il faut renoncer aux perspectives des champs de bataille lointains et recentrer les paradigmes dans un nouveau cadre d'action : le sol national, le temps de paix avec ses règles d'engagement particulières, celles de la loi française.

La GD se révèle en réalité très technique. L'absence d'expérience y est difficile à compenser. L'art du commandement s'incarne donc autant dans la compétence que dans le charisme. Pour cela, il faut savoir immédiatement s'approprier le technique, en comprendre les mécanismes pour revenir dans ses fonctions de commandement, enrichi et légitime. Il devient alors facile d'appliquer les schémas tactiques. S'il y a bien une chose qui ne fait pas défaut à la sortie de Coët, c'est la parfaite maîtrise du contrôle de zone, de la pose d'un appui... Les ordres initiaux clairs et surtout adaptés, s'imposent alors comme une évidence. Le terrain, c'est le lieu de vie quotidien des Français ; l'adversaire, la délinquance ; la mission, sa maîtrise.

L'apparent manque initial de rigueur des gendarmes se révèle en réalité une qualité professionnelle majeure. Un gendarme trop rigide dans son attitude faillit dans sa mission de contact avec la population et de renseignement.

Finalement, la dialectique commandant/commandé opère comme ailleurs. Le milieu fait le chef et le chef modèle son milieu. Le style de chef qu'un gendarme attend n'est donc pas le même qu'un *biffin*. La GD est une arme comme une autre.

C'est le terrain qui commande

La vraie difficulté qui s'impose à un lieutenant, commandant de communauté de brigades (CCB), à sa sortie d'école est la dispersion de ses personnels et la continuité du service. Pour remplir sa mission de sécurité sur le territoire, la Gendarmerie est morcelée en plusieurs unités qui permettent un maillage du terrain, ce qui fait sa force et revêt des contraintes fortes. Les unités doivent disposer 24h/24 d'une même capacité d'intervention susceptible de monter en puissance. Dans un service de brigade bien conçu, l'unité n'est jamais au complet. Pour le chef, c'est une gageure. Il faut diffuser les ordres à tous, y compris aux absents. Au grand rassemblement du matin se substitue donc schématiquement un message d'ordres dont le chef peut tout ignorer de la bonne réception et du niveau de compréhension. Parce qu'on ne peut être derrière chaque patrouille de jour ou de nuit, et que le chef a besoin de relais solides, autonomes et capables de discernement, les gendarmes, par nécessité opérationnelle, sont des personnels doués de sens critique et d'analyse, mettant parfois les ordres en perspective. Pour le chef, c'est une exigence supplémentaire d'exemplarité. La recherche de l'adhésion par la présence est un principe identique en Gendarmerie et dans l'armée de Terre. Il est gage de bonne exécution.

Pour bien comprendre la GD, il faut intégrer que la mission ne s'arrête jamais. Les personnels font face à un flux continu et imprévisible d'événements. La pointe d'effort doit donc être bien calibrée car l'exiger à tort met en péril la réussite de la mission du lendemain. Le chef lui-même est d'ailleurs absorbé dans un tourbillon opérationnel permanent, qui l'oblige simultanément à accorder des renforts sur des recherches en cours, à gérer plusieurs crises (généralement en même temps), à accompagner des élus inquiets, à canaliser des journalistes pressants, à anticiper des troubles à l'ordre public... Dans la pléthore des obligations, la qualité du chef réside dans sa capacité à détecter l'essentiel, à laisser parfois les joies de l'opérationnel au profit de la gestion des personnels qui conditionne souvent la réussite ou l'échec.

En GD, si l'horreur de la guerre n'est pas notre quotidien, l'horreur de la vie, les drames, la perversité de l'être humain, la mort sous toutes ses formes, injuste, brutale ou banale, jalonnent notre chemin. Cette violence possède la particularité du contraste avec la « douceur de vivre » du temps de paix sur le sol national.

Un vieux soldat très expérimenté, parti d'ailleurs plusieurs fois en OPEX, lance un matin : « Je pars courir parce que ça ne va pas » ; il avait géré dans la nuit une intervention sur un jeune de 24 ans qui avait raté son suicide par arme à feu. Le jeune a survécu, sans visage ; il ne lui restait qu'un œil.

(1) Colonel André Thiéblemont - Promotion « Maréchal Bugeaud » (58-60).

DOSSIER



Récemment, un de mes gendarmes a ouvert le feu. Il a fait usage de son arme pour la troisième fois de sa carrière, dans son cadre de vie normal, quotidien, au creux d'un chemin où il était passé avec sa femme le week-end précédent et où il repassera sans doute. En Gendarmerie, on ne rentre jamais d'opérations, on vit dans l'opérationnel, et la famille aussi.

Le chef doit détecter les blessures invisibles et provoquer des sas de décompression adaptés pour préserver la matière humaine, dans l'obsession de la continuité du service, sans tomber dans la victimisation. Un choc bien traité ne deviendra pas un traumatisme. L'exemple de ce gradé supérieur, à six mois de la retraite, en situation personnelle fragile le rappelle : juste avant de sombrer dans son *burn-out*, il nous a dit avoir vu défiler tous les pendus de sa carrière. Le cerveau n'efface rien, le gendarme encaisse, sans parfois s'en apercevoir.

« Avec de l'audace, on peut tout entreprendre »⁽²⁾

Au-delà des précieux schémas tactiques et des postures de commandement, Saint-Cyr nous inculque une audace inhérente à l'état d'officier. Le gendarme est un obsédé textuel, un serviteur à la rectitude réglementaire de tous les instants, qui n'aime pas la fantaisie.

Le saint-cyrien ose tout, ne se met aucune barrière dans son analyse tactique et dépasse les postures convenues. « Mon commandant, on ne peut pas faire ça ! » « Pourquoi ? » « Ça ne s'est jamais fait. » « Raison de plus ! ».

L'audace, c'est bousculer les habitudes pour redonner du sens à l'action collective. En fait, les gendarmes ont une vraie éducation militaire. Si elle ne s'incarne pas toujours dans certains détails, elle se vit quotidiennement dans leur sens du devoir et une disponibilité consubstantiels à la réussite de la mission. Les guider vers l'affirmation de ce

sentiment d'appartenance à la communauté militaire galvanise leur efficacité. En dépit de la distance, il faut, comme dans l'armée de Terre, sacraliser le groupe, instaurer des rituels autour des symboles, rassembler la famille gendarmerie autour de moments forts. La culture militaire regorge de ressources dont il faut user.

Enfin, la communication avec les élus et la population autour des belles actions conforte la fierté d'appartenir à une communauté efficace et forte. Après une prise d'armes en milieu ouvert, un élu local me disait son admiration devant notre rigueur militaire. Il assistait à une cérémonie en armes pour la première fois (!) et cela suscitait chez lui une réflexion sur l'avenir de la jeunesse. La GD est une véritable actrice du lien Armées-Nation.

Les schémas de la Spéciale demeurent universels et l'exercice de l'autorité repose sur un socle commun. Avec une patine propre à son « terrain », l'exercice du commandement en Gendarmerie permet à un officier de vivre pleinement de toute la formation qu'il a reçue à Saint-Cyr, aussi bien en opérations que dans son rôle de chef et d'acteur de la vie publique.



Le chef d'escadron Elodie Montet fait partie des saint-cyriens ayant choisi la Gendarmerie nationale à la sortie de la Spéciale. Commandant la compagnie de gendarmerie départementale de Vauvert dans le Gard, elle met remarquablement en lumière les caractéristiques d'un type de commandement particulier et ô combien difficile!

(2) Colonel André Thiéblemont - Promotion « Maréchal Bugeaud » (58-60).

DU COMMANDEMENT...

PAR LE GÉNÉRAL DOMINIQUE MARIOTTI - PROMOTION « GÉNÉRAL GILLES » (1969-71)

On a beaucoup écrit sur le commandement... L'art de commander des grands capitaines de l'histoire a fait l'objet d'innombrables livres. Parfois, ce sont les chefs eux-mêmes qui se sont épanchés sur leur conception du commandement ; parfois ce sont les historiens, les psychologues ou des « experts » qui en ont analysé les ressorts. Entre l'autosatisfaction littéraire des uns et les décortiquages savants des autres, à quoi faut-il s'en tenir pour éclairer l'exercice du commandement aujourd'hui d'une lumière qui soit vraiment utile ?

L'ascendant que certains peuvent exercer sur d'autres demeure un grand mystère. Ce n'est pas cette chimie qui sera notre objet. Nous tâcherons simplement de mesurer les difficultés et les atouts du commandement militaire dans la société où nous vivons. La classe « soixante-huitarde », qui tentait de faire croire que toute forme d'autorité était contestable, commence à disparaître... Il en reste quelques fantômes éperdus dans un petit monde qui tourne en rond. Mais le mot « commander » existe encore, là où il rassure le quidam. Il faut un commandant sur le navire qui vous emmène en croisière, un commandant de bord qui vous accueille dans un avion de ligne, et quelques militaires qui, Dieu merci, se commandent encore entre eux et vers qui on pourra se tourner quand plus rien ne fonctionnera !

Alexis de Tocqueville pressentait que, dans les temps d'égalité, personne n'accepterait le commandement de son semblable et que tous se tourneraient vers un souverain désincarné au risque d'en faire un tyran. Hobbes l'avait dit avant lui. Mais j'aime croire aujourd'hui, par la force des choses, que commander ne sera plus un gros mot avant longtemps !

Les Barbares admiraient et détestaient Rome. Ils refusaient des lois qu'ils n'avaient jamais su se donner à eux-mêmes mais voulaient profiter des bienfaits qu'elles avaient fait naître ailleurs. L'Europe, cet avatar de Rome oublieux de son histoire, est bien proche de connaître à nouveau des hordes avides de ses bienfaits. On pressent qu'il faudra de nouveau commander ! Car siéger est une chose, peut-être confortable, mais commander en est une autre... De notre point de vue, la tâche s'avère sérieuse. Et l'on ne va pas tarder à nous enjoindre de se porter aux frontières même si personne ne sait plus trop où elles se trouvent. Il va falloir commander, messieurs, et commander encore. Ils n'attendent que cela de nous depuis la nuit des temps !

La mode étrange qui voulait qu'on bannisse l'autorité est passée. Le bon sens est obstiné. Mais, pour en revenir à la métaphore des vieux romains, il est souhaitable pour nos jeunes centurions que la toge soit autre chose que le drap flapi d'un fantôme erratique ! Certes, « les armes cèdent à la toge » mais il faut bien que la toge décide de quelque chose, à Paris, à Strasbourg, à Bruxelles ou ailleurs. Quand les légions se mettent en route, ce n'est pas une mince affaire !

Le droit de commander doit faire son chemin dans les arcanes des droits multiples et des règles obscures que produisent l'Europe, l'ONU, l'OTAN, etc., quotidiennement et au fur et à mesure que l'état-nation s'estompe. Nous répétons donc que la tâche s'avère sérieuse et remplie d'embûches. Mais les militaires le savent. Leur lot est de commander, pour le meilleur et pour le pire, surtout quand plus personne ne sait le faire. Alors ils prennent ensemble le chemin de la riflette, en se serrant les coudes, et ils écoutent, entre leurs chants qui montent, les voix qui les commandent.

**Le commandement est fait de confiance,
d'espérance et de sens...
tout le reste est fortune de guerre !**

Il n'est certes pas facile de commander sans ordres mais il sera toujours pire de désespérer. Nous écrivions l'an passé que Saint-Cyr n'aura plus de sens quand la France n'aura plus envie d'être ce qu'elle est. Je ne le crois pas. C'est mon choix. Car le problème dans tout cela est que nous sommes beaucoup plus responsables que nous le croyons. Nous sommes responsables de l'espérance. Nous avons la redoutable responsabilité de l'espérance ! Cette vertu si fragile qu'elle n'a pas osé sortir de la boîte de Pandore et qu'elle a fini par se réfugier dans le cœur de nos soldats. Parce que commander c'est espérer, j'ai rabâché à mes élèves, à Saint-Cyr comme à l'école d'infanterie, qu'il y avait une dimension métaphysique aux choses de la guerre et que ce serait à chacun d'eux de la trouver. Heureusement, cela les faisait rigoler ; ils avaient vingt ans ! Je leur demandais de la chercher sans cesse car ils étaient appelés à commander et qu'ils seraient les seuls à pouvoir donner un sens réel aux sacrifices à consentir pour que le monde soit plus beau et pour que vive la France.

Mes élèves ont blanchi sous le harnais. Nous avons tous blanchi sous le harnais. Mais la cour du quartier a toujours eu pour nous la dimension du monde. J'ai trouvé dans les pages d'un livre de Jean d'Ormesson, ce vieux jeune homme qui aime tant l'humanité, ces phrases qui peuvent conclure mon modeste propos :

« Avec cette confiance, avec cette espérance, le monde prend de l'élan, de la hauteur, de la gaieté. Un sentiment d'en-avant s'empare soudain de lui... Il a cessé d'être absurde. Il est toujours une énigme. Mais, même si son sens nous échappe, il a enfin un sens ».

Le commandement n'est fait que de cela. Il est fait de confiance, d'espérance et de sens... tout le reste est fortune de guerre !



L'auteur est Père système de la promotion « Général Gilles ». Son fils est lui-même Père système de la promotion « Maréchal Lannes ». Le général Mariotti a exercé plusieurs commandements dans l'infanterie mécanisée et à la légion étrangère. Il a été chef de corps du 132^e BCAT, a commandé les unités de soutien du camp de Canjuers enfin les éléments français du site de Mururoa en Polynésie française.