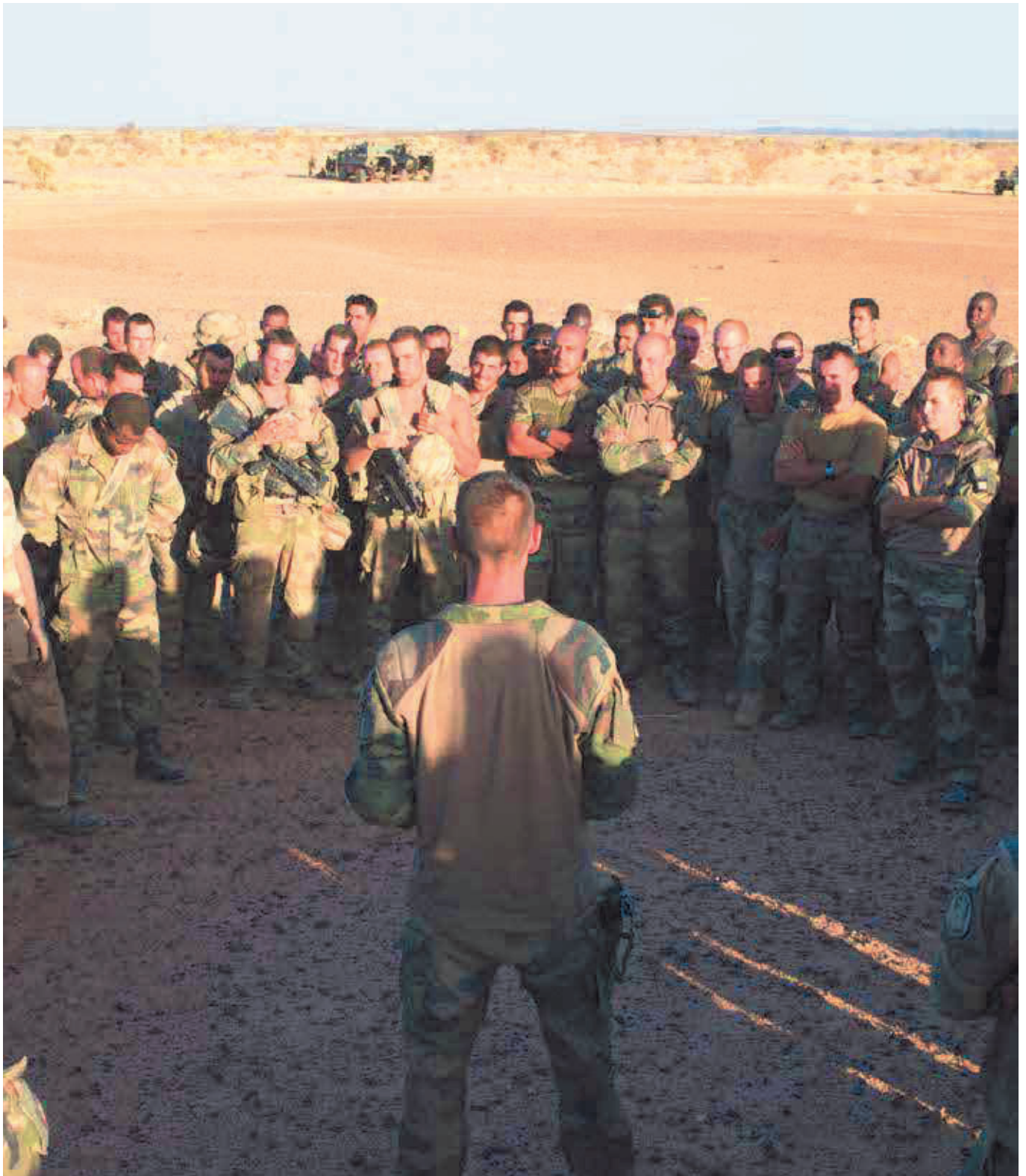




Revue trimestrielle de la Saint-Cyrienne - Octobre 2014

N°215

# LE CASOAR



CAPITAINES SUR LE VIF

# SOMMAIRE

- 03 - Éditorial du Président
- 04 - Mémorial des morts en 1914 - Suite

## DOSSIER

- 13 - « L'expérience, commencement de la sagesse » [Christophe de Ligniville]
- 14 - Les contributeurs
- 16 - Capitaines sur le vif
- 17 - L'expérience est unique [Cyrile Lacroix]
- 22 - Et nous, et nous, et nous !
- 24 - Gendarme, un style à part ? [Pierre de Quatrebarbes]
- 25 - Une aventure humaine [Pierre-Yves Caniotti]
- 26 - L'adjoint [Joseph Piot]
- 30 - Épilogue : Le temps de commandement, mon socle de références [Baudoin Aumonier]

## EN BREF

- 31 - [Jérôme Pellistrandi]

## DÉBAT

- 35 - Tristesse de Dieu [Le Vieil]
- 36 - Si nous parlions des responsabilités politiques ? [Jean Salvan]

## TRIBUNE LIBRE

- 39 - Helmut J.L. Von Moltke et la bataille de la Marne [Maurice Schmitt]
- 43 - Un sous-groupe blindé au Mali [Guillaume Leuenberger]
- 46 - L'arme blindée à Diên Biên Phu [Henry Préaud]
- 48 - Irak l'émergence de l'état islamique [Olivier Hanne et Thomas Flichy de La Neuville]
- 50 - Quiquengrogne et Quoiquondise [Dominique Baudry]

## HISTOIRE ET TRADITIONS

- 51 - Le débarquement de Provence [Pierre Montagnon]
- 55 - La libération de Paris [Christophe Gué]
- 58 - Officiers en résistance [Jean-René Bachelet]

## LES POTINS DE LA MALVINA

- 62 - Javotte [Marianne Métayer]

## VIE PRO : ACTIVE & CIVILE

- 64 - Témoignage d'un préfet [Patrice O'Mahony]
- 65 - Sur les traces de Leclerc dans le Tibesti [Cyrille Clément]
- 68 - Reconversion du militaire vers la sécurité privée [Bruno de Blignères]
- 69 - Parcours d'un patron [Interview de François Harari par Harold Garrivet]
- 71 - Actualités du Pôle Vie Professionnelle
- 73 - Cap vers une deuxième carrière

## BIBLIOGRAPHIE

- 74 - Remise du prix littéraire 2014
- 75 - Le lieutenant Péguy tombé à Villeroy [Jean-Pierre Rioux]
- 77 - [Henri Carrard]

## COURRIER DES LECTEURS

- 83 - Agathe L'Estampille [Ségolène Martinez]

## VIE DE LA SAINT-CYRIENNE

- 87 - Le mot du délégué général
- 88 - Hommage à nos morts
- 90 - Vie de l'école
- 96 - Assemblée Générale
- 98 - Listes des secrétaires de promotions et correspondants de La Saint-Cyrienne
- 106 - Vie des promotions et délégations
- 111 - Activités du président
- 112 - Nouvelles des familles
- 117 - Lettres électroniques du trimestre



# DOSSIER



# « L'EXPÉRIENCE, COMMENCEMENT DE LA SAGESSE »

PAR LE CHEF D'ESCADRONS CHRISTOPHE DE LIGNVILLE - PROMOTION « DU BICENTENAIRE DE SAINT-CYR » (1999-2002)

À l'invitation du Casoar, une vingtaine de capitaines saint-cyriens ont accepté de nous faire partager leur expérience du commandement. Certains ont tout juste rendu leur fanion, d'autres sont encore dans le feu de l'action, les derniers font leurs premiers pas à la tête de leurs unités. Tous soulignent l'extraordinaire richesse de ces quelques années. Tous, à leur façon, ont à cœur de nous transmettre ce qui en constitue à leurs yeux l'essentiel.

Interrogé sur son temps de capitaine, le général de corps d'armée Jean Compagnon écrivait il y a quelques années dans ces mêmes colonnes : « **Le temps de capitaine commandant est une expérience capitale pour toute une carrière** : la connaissance et le contact des hommes, pris alors à la tête d'une unité élémentaire, serviront de base à toutes les pensées et les responsabilités du chef. [...] Le général commandant une division ou le général chef d'état-major de l'armée devra toujours se rappeler de ce qu'il a appris de ses hommes à cette époque de sa vie, tout en y apportant les modifications nécessaires pour s'adapter aux changements des mentalités des générations successives. » Ces quelques mots résument à eux seuls l'intérêt et l'ambition de ce dossier où se mêlent récits et réflexions de capitaines saint-cyriens d'aujourd'hui.



35<sup>e</sup> RAP - Servat

Au cœur de l'action, **ils méritent un hommage appuyé** pour leur contribution capitale aux succès récemment obtenus par nos armées. Si le corps des sous-officiers demeure l'ossature des unités de l'armée de Terre et de la Gendarmerie, ce sont bien les capitaines qui, parfois bien loin des chefs, dirigent l'action, en assument la responsabilité et lui donnent un sens.

Par leurs témoignages concrets et passionnants, ils nous livrent « à chaud » un aperçu sincère de ce qu'ils vivent, de ce qu'ils pensent, de ce en quoi ils croient. Au-delà d'une mise à jour bienvenue en ces temps où nos conditions de vie, d'entraînement et d'engagement évoluent, **leurs propos sonnent comme une invitation à la réflexion pour toute la communauté saint-cyrienne** :

- Nos grands anciens pourront juger si, effectivement, les temps ont vraiment tant changé !
- Nos plus jeunes camarades, impatients, pourront y puiser de quoi fourbir leurs armes ;
- Le commandement pourra y trouver matière à éclairer les décisions qu'il sera amené à prendre ;
- Ceux qui, de près ou de loin, œuvrent à la formation des officiers pourront y apprécier la fécondité de leur action quotidienne ;
- Nos camarades civils pourront y retrouver l'esprit de la Spéciale qu'ils s'efforcent de faire rayonner sur les théâtres qui sont désormais les leurs ;
- Nos familles enfin pourront y lire ce que parfois la pudeur empêche de dire.

Enfin, comme le souligne le général Compagnon, nos capitaines seront les premiers bénéficiaires de cette expérience exceptionnelle qu'ils nous font aujourd'hui partager. Nul doute qu'ils sauront s'appuyer sur les leçons apprises à la tête et au contact de leurs hommes pour continuer à penser, agir et vaincre.



# DOSSIER

## CONTRIBUTEURS DOSSIER

PROMOTION « GÉNÉRAL VANBREMEERSCH » 2001-04



**Capitaine Louis-Marie BAILLE,**  
a commandé une compagnie  
du 1<sup>er</sup> Régiment d'Infanterie.  
Projeté en Côte d'Ivoire.



**Capitaine Brice ERBLAND,**  
a commandé une escadrille TIGRE du 1<sup>er</sup> Régiment  
d'Hélicoptères de Combat. Projeté en Afghanistan et  
en Libye.

PROMOTION « GÉNÉRAL DE GALBERT » 2002-05



**Capitaine Christophe BETH,**  
a commandé une compagnie  
du 2<sup>e</sup> Régiment Étranger d'Infanterie.  
Mission de courte durée à Djibouti  
et détachement interarmées  
embarqué sur le « Tonnerre ».



**Capitaine Geoffroy CHALLAN BELVAL,**  
a commandé une batterie du 35<sup>e</sup> Régiment  
d'Artillerie Parachutiste. Projeté au Mali  
comme coordonnateur des appuis feux  
au sein du groupement tactique  
interarmes parachutiste.



**Capitaine Gauthier DELAFORGE,**  
a commandé une compagnie  
d'incendie et de secours de la Brigade des  
Sapeurs-Pompiers de Paris. A supervisé  
45.000 interventions sur son territoire au  
cours de son temps de commandement.



**Capitaine Maxime LAUDET,**  
a commandé un escadron  
du 1<sup>er</sup> Régiment de Spahis. Mission  
de courte durée à Djibouti.



**Commandant Vincent LAZERGES,**  
a commandé une compagnie  
au 27<sup>e</sup> Bataillon de Chasseurs Alpins.  
Projeté en Afghanistan.

## PROMOTION « GÉNÉRAL SIMON » 2003-06



**Capitaine Thibault ASCIONE,**  
a commandé une compagnie  
du 6<sup>e</sup> Régiment du Génie.  
Projeté en Guyane et au Mali.



**Capitaine Thibault FRIZAC,**  
commande un escadron  
du 1<sup>er</sup> Régiment de Hussards  
Parachutistes. Projeté au Tchad.



**Capitaine Marie de LAZZER,**  
commande une batterie au 35<sup>e</sup>  
Régiment d'Artillerie Parachutiste.  
Mission de Courte Durée  
à La Réunion.



**Capitaine Geoffroy LERAY,**  
commande une compagnie  
du 126<sup>e</sup> Régiment d'Infanterie.  
Projeté en Côte d'Ivoire puis  
en République Centrafricaine.



**Capitaine Noëlle MONNIER,**  
a commandé un escadron  
de maintenance du 8<sup>e</sup> Régiment  
du Matériel. Projetée au Mali.

## PROMOTION « LIEUTENANT BRUNBROUCK » 2004-07

**Capitaine Nicolas RECORDIER,**  
commande un escadron du  
1<sup>er</sup> Régiment de Hussards  
Parachutistes. Projeté au Liban.



**Capitaine Hugues de BONNIERES de WIERRE,**  
commande une compagnie du 126<sup>e</sup> Régiment  
d'Infanterie. Projeté au Mali.

**NDLR :** Afin de rendre la présentation du corps du dossier plus digeste, la rédaction a résolument choisi de présenter les contributeurs en début de dossier : photographie et vécu. Les témoignages présentés sont « croisés », et remettre le nom des auteurs alourdirait grandement la présentation. Le texte fournit plusieurs réponses à chaque question.

# DOSSIER

## CAPITAINES SUR LE VIF

**À l'évocation du « capitaine commandant », quelle expérience vous vient immédiatement à l'esprit ?**

« **Ma projection non pas à la tête de la compagnie mais d'un SGTIA<sup>(1)</sup> en Afghanistan.** Véritable chef d'orchestre, il m'a fallu connaître les qualités de chacun, les associer pour préparer puis faire notre métier : la guerre. De la préparation au retour en métropole, cette aventure humaine a nécessité la mise en œuvre de toutes les facettes de la fonction de capitaine commandant. Je garde un souvenir particulièrement ému de la journée de Noël au cours de laquelle une ambiance familiale et joyeuse s'était instaurée. Des postes de garde aux temps partagés avec les sapeurs légionnaires, le peloton et les différentes sections, l'accueil chaleureux réservé au « capitaine » valait bien les plus belles des récompenses. »

« **Une opération compagnie en Guyane pendant une semaine en autonomie totale.** Le but était de détruire des ponts de charpentes construits par les *garimpeiros* pour faire franchir leurs quads ainsi que des sites d'extraction aurifère illégale. La mission était difficile car il y avait beaucoup de marche et d'action simultanée à coordonner en graphie (à cause des contraintes d'éloignement et des difficultés de transmission en forêt). Ce qui m'a marqué était à quel point l'épreuve physique et la concentration intellectuelle étaient complémentaires et procuraient une joie de l'âme. »

« Au cours de l'hiver 2013-2014, la compagnie a été projetée en République de Côte d'Ivoire au sein de LICORNE puis, de là et en 50 heures environ, sur l'aéroport de Bangui dans le cadre de la montée en puissance de SANGARIS. Sur ce nouveau théâtre, fraîchement débarqués d'un Airbus A310 d'Esterel et donc à pied, **nous avons relevé en quelques heures puis tenu durant un mois et demi dans des conditions de vie particulièrement rustiques l'aéroport de M'Poko.** »

« Deux expériences m'ont particulièrement marqué, à deux échelles différentes. Tout d'abord **le commandement à la voix et aux gestes** sur un feu d'ampleur avec un engagement très dur physiquement et une exposition des personnels permettant de sauver plusieurs vies. Ensuite, **les gestes spontanés d'humanité d'un jeune sapeur-pompier** vis-à-vis de parents venant de perdre leur enfant,

trouvant les mots justes et les gestes les plus réconfortants. Ce jour-là, le plus jeune nous a beaucoup appris. »

« **La chance d'avoir eu avec mon chef des relations très franches et de pleine confiance,** qui m'ont permis de toujours sortir la tête de l'eau dans les moments difficiles (enquête de commandement, rythme effréné des activités. En un an, j'ai réussi à imprimer ma marque à l'escadron aussi bien dans l'esprit, la combativité que dans le service courant, certes grâce à une vingtaine d'activités majeures et au prix de quelques dizaines de jours d'arrêts... »

« **La diversité des responsabilités** administratives, opérationnelles, matérielles et disciplinaires ; le nombre de personnes à commander et la richesse des contacts humains ; l'autonomie que m'ont laissée mes chefs supérieurs ; l'intérêt de la fonction de coordinateur des appuis feux lorsque le capitaine artilleur est déployé en exercice ou en opérations au sein d'un GTIA<sup>(2)</sup>. »

« La mise en alerte Guépard lors du déclenchement de l'opération Harpie, qui aurait pu faire partie du registre des grandeurs. Mais, après une nuit de préparation dès 23h, le détachement étant prêt à partir le matin à 6h, l'alerte a été démontée, ramenant davantage cette expérience au registre des servitudes. **Rendre sa compagnie 5 jours avant son départ pour l'opération SERVAL au Mali, un autre souvenir difficile à digérer...** »

« L'aéroportage de mon escadron d'éclairage sur la presqu'île de Crozon pour un exercice d'infiltration face aux fusiliers-marins commandos de l'île Longue. En bon breton, **c'était un passage obligé que j'ai pu réaliser.** »

**Avez-vous pu commander comme vous le souhaitiez ?**

« Tout à fait. J'entends par là, qu'en fonction des contraintes de l'environnement et des missions qui m'ont été fixées, **j'ai toujours pu procéder comme je l'entendais.** J'ai même pu, lorsque cela était nécessaire, revoir les termes de ma mission. Cela tient pour une part à l'esprit des armes d'appui qui laisse une grande part d'initiative aux subordonnés. Cela tient pour une autre part à l'esprit de la 9<sup>e</sup> BIMA<sup>(3)</sup> ; j'ai eu en effet l'occasion de mesurer lorsque j'ai été détaché auprès de chefs de corps de la brigade combien cette idée leur paraissait naturelle. »



126<sup>e</sup> RI

(1) SGTIA : Sous-groupe tactique interarmes - (2) GTIA : Groupe tactique interarmes - (3) BIMA : Brigade et infanterie de Marine  
(4) BOI : Bureau opérations instruction - (5) : Centre d'entraînement au combat

« La **qualité du commandement est proportionnelle à l'épaisseur de liberté d'action** dont jouit le capitaine. N'est-il pas devenu aujourd'hui le simple exécutant d'une programmation pensée à Paris puis à Lille, moulignée ensuite par la Brigade et ficelée *in fine* par le BOI<sup>(4)</sup> ? Je n'aurai finalement connu que quatre périodes d'autonomie véritable : deux fois trois jours de rotation à la tête d'un SGTIA au CENTAC<sup>(5)</sup>, et deux fois dix jours de tournée de province en Afrique. Si la liberté d'action laissée aux subordonnés était si chère au maréchal Foch, c'est parce qu'elle permet l'économie générale du système. Qui pourrait aller retirer ce beau principe de la vitrine dorée du Musée de l'Armée dans laquelle il a été enfermé, avec les autres Gloires du passé ? »

« Un capitaine ne commande **pas toujours comme il le souhaite, mais souvent comme il le peut**. D'un capitaine à l'autre, ce qui est de l'ordre du souhait comme de l'ordre du possible n'est guère éloigné. La force du « formatage », chose heureuse ou non selon les opinions (certains parleront même peut-être de « conditionnement »), fait enfin que les souhaits contreviennent rarement au champ des possibles. La force du CDU<sup>(6)</sup> est de savoir que si durant deux ans il donne son nom à sa compagnie, il en est avant tout le premier pion, tout aussi anonyme que les autres et pourtant tout aussi indispensable. N'est-ce pas cela que l'on appelle la véritable cohésion : faire à son humble place et de son mieux, tout son travail pour placer les autres en bonne position pour accomplir le leur ? »

« Commander bien n'est pas un acquis, quelque chose d'inné. Cela s'apprend au fur et à mesure dès le temps de lieutenant. Les rapports humains ont encore une fois une importance capitale dans l'épanouissement du commandement. **Il est vain de croire qu'on sera un bon chef d'emblée**. J'ai profité et tiré des enseignements passionnants de mes 2 années de CDU mais m'y suis personnellement pleinement épanoui pendant ma 2<sup>e</sup> année. »

« Je pense pouvoir commander comme je le souhaite. Mais la question réside autant dans les relations de commandement que dans les missions reçues. **Il est plus « facile » de commander en OPEX<sup>(7)</sup> qu'au quartier**. Le problème se pose lorsque le triptyque « un chef, une mission, des moyens » n'est plus équilibré. »

« Une bonne connaissance de soi-même, de ses forces et de ses faiblesses, permet de commander en sachant dans quelle direction aller, et surtout en évitant de **se mentir à soi-même**. En cela je crois avoir globalement évité l'écueil de mes faiblesses et j'ai réussi à me tenir à mon style de commandement pendant les deux années. »

« Non, car l'outil informatique fixe beaucoup trop le capitaine derrière son écran d'ordinateur du fait de la somme des missions à très courtes échéances qu'il reçoit au quotidien. **Le contact que j'ai eu avec mes hommes a donc été trop rare à mon goût**. Les contraintes propres à la technicité de mon arme m'ont ainsi trop souvent empêché de faire des activités de cohésion de niveau unité élémentaire quand d'aventure nous parvenions à obtenir les moyens d'en monter une. »

### L'expérience est unique

« Une compagnie de transmissions a une mission : garantir à la force en opérations des liaisons efficaces. Mais comme toutes les compagnies, elle a bien plus qu'une mission quand elle est en garnison. L'autonomie du CDU et sa liberté d'action sont fortement contraintes par les impératifs régimentaires. C'est le sentiment général qui peut se dégager du temps de commandement. Ce sentiment ne doit pourtant pas être celui du CDU. **Le chef de la troupe donne l'esprit, la direction et l'élan**. Il se doit de relever les défis imposés par ses chefs afin de réaliser les objectifs fixés.

Savoir donner, savoir demander, savoir négocier sont nécessaires pour mener sa compagnie à bon port pendant la tempête. Au regard d'un cœur de métier technique, pouvoir écouter et s'appuyer grandement sur mes sous-officiers aura été un aspect particulièrement satisfaisant de mon travail. **Responsabiliser ses hommes, sans se défaire de ses prérogatives de commandement, est un véritable enjeu** : il doit permettre à tous de progresser et au chef de savoir sur qui compter. Bien souvent la question des priorités n'est pas tranchée. Si le CDU n'est pas maître du choix, il est celui qui va anticiper, planifier et définir les priorités en interne pour finir par réaliser ses objectifs propres, non pas malgré, mais grâce à toutes ces missions.

C'est grâce aux hommes et aux femmes de ma compagnie, que j'ai pu répondre présent. Mon travail aura été de trouver le bon dosage, parfois insoluble, entre ma propre volonté, les obligations du service et les aspirations personnelles de mes hommes. **Si la décision doit apparaître tranchée, rien, dans l'exécution n'est jamais catégorique**. C'est ce dosage qui définit le style de commandement. Être soi-même me semble la meilleure réponse. Accentuer de manière outrancière dans un sens ne peut être adapté à la complexité des situations.

Mon expérience dans les transmissions m'a conduit à commander des hommes et des femmes possédant de réelles compétences. Cette technicité rend peut-être les rapports de commandement différents : plus de dialogue avec les subordonnées, une autonomie supérieure des cadres sous-officiers. Dans la forme, certainement. Dans le fond, je n'en suis pas convaincu. Finalement un seul principe me semble nécessaire au moment de prendre un commandement : commander comme on souhaiterait être commandé, et cela dès le premier jour. **L'expérience est unique, comme le chef que vous représentez**. Parce qu'elle implique un investissement total de vous sur la vie de vos hommes. Les joies et déceptions seront finalement toutes liées à ce que vous aurez pu, ou pas, apporter à vos hommes. »

LE CAPITAINE CYRILLE LACROIX, PROMOTION « GÉNÉRAL DE GALBERT », A COMMANDÉ LA 1<sup>ÈRE</sup> COMPAGNIE DU 53<sup>È</sup> RÉGIMENT DE TRANSMISSIONS.

(6) CDU : Commandant d'unité  
(7) OPEX : Opération extérieure



# DOSSIER

## Comment un capitaine souhaite-t-il être commandé ?

« Il souhaite qu'on lui fasse **pleine confiance** sans a priori. Il souhaite qu'on lui dise ce qui ne va pas sans attendre qu'il soit trop tard. Il attend d'être formé avec exigence mais humanité par ses supérieurs. »

« Avec amitié et autonomie par un chef fixant d'une manière claire les **objectifs à atteindre**. »

« Avant tout il me semble qu'il est important que la relation de confiance entre le commandant d'unité et le chef de corps soit particulièrement vivace, et ce, dans les deux sens. Au-delà du colonel, il faut que la confiance entre le capitaine et les chefs de services soit également très intense. De fait, il commande et maîtrise tous les aspects de la vie de sa compagnie et il est le seul à pouvoir le faire. Il est donc le seul à pouvoir dire si telle ou telle mission est réalisable, en fonction de problèmes techniques, d'impératifs horaires ou encore de contraintes humaines. **Sa parole ne doit pas être mise en doute**. Cette confiance procure une véritable liberté d'action pour le capitaine qui, bien loin d'y voir un blanc-seing pour toutes les extravagances, oblige en permanence au degré le plus haut de professionnalisme et d'exigence envers lui-même. »

« Je pense qu'il ne faut pas trop réfléchir à cette question. Le capitaine est commandé par son chef de corps ; **à lui de s'adapter**. S'il commence à estimer la différence entre ses envies et la réalité dans sa relation de commandement, sa compagnie le paiera, et lui aussi. Je ne me pose même pas la question pour mes chefs de section, de quel droit m'y arrêteraient-ils pour moi ? »

« Comment le **capitaine que je suis** souhaite être commandé ? **Avec exemplarité, cœur, proximité et transparence**. Dès lors que je perçois dans le regard de mes chefs une réelle confiance, ils s'attachent ma loyauté sans faille. À l'instar de tout militaire, je demande à avoir les moyens correspondant à la mission qui m'est confiée. Si d'aventure les moyens sont dégradés, je demande à ce que mes chefs me précisent ce qui est majeur et ce qui est secondaire afin de savoir où faire effort. »

« J'ai aimé avoir de la **liberté d'action**. Il a fallu dépasser le stade de l'indicateur qui marque selon moi la pression du résultat chiffré qui s'exerce à tous les niveaux et de manière particulièrement prégnante sur le capitaine. J'ai essayé de ne pas relayer cette pression sur mes chefs de peloton en leur laissant une large initiative, assortie d'objectifs à atteindre clairs. Je pense ainsi avoir réussi à conserver une certaine « fraîcheur » chez mes chefs de peloton, que les affres du soutien peuvent pourtant rapidement tuer... »

« **J'aime être commandé avec clarté**. On a besoin de savoir ce que veut le chef, quelles sont ses attentes pour lui proposer des solutions et exécuter ensuite fidèlement les ordres que l'on a reçus. Un dialogue franc est indispensable. Il faut qu'une confiance mutuelle soit établie. »

« J'ai eu la chance d'avoir, en Afghanistan et en Libye, des chefs qui mettaient un point d'honneur à protéger leurs équipages, plaçant en eux une confiance absolue

mais réfléchie. Ils « **ouvraient le parapluie** », comme on dit, mais **pour le placer au-dessus de leurs subordonnés** plutôt qu'au-dessus de leur propre tête. Cette prise de responsabilité hautement assumée et la relation de confiance qui nous liait me permettaient de me concentrer sur la mission en toute sérénité. »

## Avez-vous connu l'épreuve ou la difficulté ?

« Lors de la projection au Mali, dans les toutes premières semaines de la projection, **un de mes sergents a été très grièvement blessé**. L'impact sur la compagnie a été énorme et il n'a pas été aisé de remonter le moral de la compagnie et repartir en opération. »

« Oui, comme chacun je pense. Et tous ces moments difficiles sont **liés à des problèmes de rapports humains**. On a tous un soldat, légionnaire... qui nous pose des problèmes et que l'on n'arrive jamais, malgré nos efforts, à rattraper. C'est évidemment une épreuve d'humilité qu'il n'est pas facile d'accepter. Mon successeur saura sans doute mieux faire. »

« Autant que des heures d'absolue félicité... C'est bien là le **sel du commandement : passer d'un état de grâce au plus difficile des moments** ; sans toutefois en être l'unique responsable. Si les moments difficiles nécessitent un certain courage (il est plus dur de recevoir un subordonné et lui dire qu'il est mauvais que de patrouiller dans la plupart de nos théâtres d'opérations), c'est en eux que l'on trouve cette intensité, ces sommets que l'on ne peut gravir que chez nous. »

« À la différence des régiments des forces, les opérations à la BSPP<sup>(8)</sup> sont de courte durée. **Mais l'enchaînement des interventions au cours des gardes usent psychologiquement et physiquement**. Les interventions en elles-mêmes peuvent être marquantes, le sapeur-pompier côtoyant en effet quotidiennement la mort, dans un environnement parfois agressif et toujours risqué. Cette proximité soude le groupe mais demande un aguerrissement afin de préserver l'humain et la capacité opérationnelle. D'un point de vue plus général, la prise de décision du chef, seul dans le bureau, sur des dossiers épineux et impliquant le futur d'un subordonné (et parfois sa vie familiale) est difficile. Je nuancerai toutefois en disant que ces moments sont aussi recherchés dans l'exercice du commandement car ils incarnent la plénitude du chef. Une des grandes leçons de mon temps de commandement est de savoir s'entourer de ses pairs et d'anciens de confiance afin de pouvoir prendre des avis tempérés, avant de décider et d'assumer ses choix. »

« Sur le plan opérationnel, ma projection au Mali, anticipée d'un mois. **La composition et l'organisation de mon détachement n'a cessé d'évoluer** ce qui a exigé des ajustements permanents. Je ne disposais pas de toutes les qualifications et savoir-faire requis ou en nombre suffisant pour remplir parfaitement notre mission de soutien. L'éclatement sur trois sites ne m'a pas facilité le commandement tout comme la forte contrainte en effectif, mais j'ai eu la chance d'avoir sous mes ordres des hommes et des femmes rustiques qui n'ont pas ménagé leur peine. »

(8) Brigade des sapeurs pompiers de Paris

« Jusque là - et je pense que cela demeurera vrai jusqu'au terme de mon temps de commandement -, **les moments les plus difficiles que j'ai eu à vivre furent liés au commandement et à la gestion de mes hommes.** Notamment lorsqu'il m'a fallu poser des choix RH (mutation, formation, constitution de mes pelotons) qui ne me satisfaisaient pas mais étaient rendus nécessaires. « Rétrograder » un soldat d'expérience à une fonction plus subalterne alors qu'on l'a formé et motivé pour exercer d'autres responsabilités, par exemple... »

« En quelques années, l'organisation de la vie courante a été profondément modifiée : gestion des véhicules avec la mise en place de la PEGP<sup>(9)</sup>, demandes « Sillage » surprenantes pour des demandes anodines en raison de l'embasement, problèmes de paiement de soldes avec les dysfonctionnements du logiciel Louvois... Le commandant d'unité, premier relayeur de la chaîne de commandement, doit veiller à expliquer, rassurer, motiver ses subordonnés sur des sujets d'inquiétude nouveaux. Certes, **cela fait partie du « job »** mais **le sentiment d'être pris entre le marteau et l'enclume est particulièrement désagréable.** »

« **Je me suis senti bien seul lors de mes débuts comme CDU.** L'escadron était marqué par le décès très récent de son officier adjoint, au cours d'une MCD<sup>(10)</sup> au Sénégal. Par ailleurs, il sortait d'une longue phase de projections PROTERRE et attendait légitimement des missions plus opérationnelles. Malheureusement pour moi, je n'avais à offrir qu'une base arrière régimentaire déstructurant l'escadron, en attendant des lendemains meilleurs. Mon premier défi aura donc été celui de donner du sens et du rythme afin d'éviter de sombrer dans la morosité. J'ai essayé d'y parvenir en cultivant l'esprit de ma boutique, aidé en cela par la cohésion naturelle de mes cadres, et en m'imposant un sérieux programme d'instruction et d'entraînement, aidé en cela par la clairvoyance de mes chefs... Au bilan, ces débuts compliqués à gérer m'auront permis de m'imposer peut-être plus facilement à la tête de mon unité en m'offrant l'opportunité d'imposer ma marque d'emblée. »

« **Le rapport avec la mort.** Nullement préparé, encore vierge de toute incertitude et de toute peur, je l'ai vue s'abattre sur un camarade lors d'un exercice. Elle m'a marquée et, au même titre que mon état de père de famille ou de soldat, a fait de moi ce que je suis. Je continue à la croiser, de temps en temps, d'un peu plus loin. Mais elle reviendra... »



Noël en opex - 27<sup>e</sup> BCA

### **Comment votre famille et votre entourage ont-ils vécu cette période ?**

« **Ma femme sait que mon état d'officier me fait vivre,** au sens propre et figuré. Dès lors, elle accepte beaucoup de choses, car elle sent bien que sur mon équilibre professionnel repose une part importante de notre équilibre familial. À l'inverse, c'est en elle et en mes enfants que je puise beaucoup lorsque je suis en service (force morale, échelle de valeur, considération pour les autres, etc.). Ma famille sera toujours pour moi le meilleur moyen de m'épanouir et cela me permet d'avoir un certain « détachement » et de ne pas tout sacrifier à l'autel du travail. »

« Bien que largement prévenue et préparée, **ces deux années ont été relativement difficiles à vivre pour ma famille.** Le temps passé à l'extérieur de la garnison est considérable et de toute façon, même en garnison il est courant de rentrer assez tard. L'imprévu est toujours au rendez-vous et donne une raison supplémentaire à la famille, épouse comme enfants, de subir l'emploi du temps. Une source d'énerverment supplémentaire... Enfin, le temps passé à porter de l'attention à ses subordonnés se fait forcément un peu au détriment de sa famille. L'équilibre est d'autant plus dur à trouver qu'après une journée généralement harassante, il faut trouver assez d'énergie et d'attention pour répondre présent en rentrant à la maison. »

« Étant célibataire, mon entourage a assez bien vécu cette période. J'ai par ailleurs noué des amitiés solides avec des jeunes professionnels de ma garnison pendant mon temps de commandement. Vie sociale et vie militaire, même au sein de la Légion, contrairement aux idées reçues, ne sont donc définitivement pas incompatibles. **Il suffit d'accepter de vivre là où on est, dans sa garnison.** Ce qui rend l'épanouissement difficile dans ce domaine sont les attaches que nous avons dans différents endroits à cause des nombreuses mutations et qui conduisent souvent les jeunes officiers à vivre repliés sur le travail dans leur garnison et à entretenir une vie sociale « par procuration » loin de leur lieu de vie. »

« L'étroite imbrication entre la vie professionnelle et la vie familiale due au logement en centre de secours, alliée au caractère opérationnel H24 constitue à la fois une chance ; voir sa famille quotidiennement, et une difficulté car il n'existe **pas de réelle coupure entre l'unité et la cellule familiale.** De plus, les interventions en pleine nuit font passer en moins d'une dizaine de minutes de la maison à des situations paroxystiques. Cela constitue une difficulté pour la famille et l'officier. L'équilibre familial est ainsi prépondérant afin d'assurer la stabilité professionnelle au commandant d'unité qu'est le père de famille. »

« Mon mari étant également saint-cyrien et mon aîné, il comprend parfaitement les temps d'absence quotidiens comme les départs en opération. Ayant réalisé son temps de commandement avant moi, j'ai eu l'immense chance de **bénéficier de ses conseils éclairés et de pouvoir compter sur lui** notamment pour me faire prendre de la hauteur sur des situations qui pouvaient me rendre plus impulsive qu'il ne le fallait. »

(9) PEGP : Politique d'emploi et de gestion des parcs - (10) MCD : Mission de courte durée

# DOSSIER

« Jeune lieutenant, je trouvais un peu nigaude la formule « **à nous le ruban, à elles la croix** ». Depuis, les projections, les séjours en camp et autres activités lui ont donné tout son sens. Je ne suis pas sûr que le temps de commandement constitue un temps particulièrement différent pour les familles. Dans la continuité des années de « lieutenance », il est le temps du « un peu plus » : de solitude, de sacrifices... C'est pourquoi, la famille apporte au cours de ces années denses, l'équilibre personnel plus que jamais nécessaire au chef pour ne pas sombrer dans la folie du travail. Les moments partagés sont peut-être plus rares mais ils sont assurément plus intenses. Pour un homme marié, l'aventure se vit à deux avec son lot de joies et de moments difficiles. Il faut donc bien rendre hommage à nos épouses (on ne le fera jamais assez) qui sont extraordinaires : elles nous font exister quand nous ne sommes pas là (sans avoir recours aux effets spéciaux mais seulement en parlant de nous), elles développent des qualités d'organisation remarquables (dont les compagnies devraient peut-être s'inspirer), elles supportent d'entendre parler boulot lorsque deux CDU se retrouvent autour d'une bière à la maison. Je m'arrête là, la liste est bien trop longue ! »

## Homage à nos oublié(e)s :

« Cette petite méditation ne pourrait se conclure sans une pensée gênée et secrètement admirative pour les 7 oubliés de ce temps de commandement. Femme et enfants qui auront supporté avec philosophie les absences, les retours tardifs et surtout l'esprit encombré de soucis et de plans improbables du capitaine involontairement distant. »

## Quels conseils à votre successeur ?

« **Surtout, ne pas faire comme moi...** Faire comme il l'entend. On ne lui donne pas une unité sans raison ; il a donc les capacités de bien faire. Qu'il n'hésite pas ! Après qu'il soit courageux et honnête, le reste suivra. Son chef lui donnera sa confiance et ses hommes lui accorderont en plus le respect. Tout ira bien... »

« **Commande avec ton cœur et tes tripes !** Aujourd'hui le système ne tient que par la volonté des chefs et les hommes ne suivent que parce qu'ils sont considérés et que la cohésion est forte. En ces temps qui consacrent les difficultés d'un certain nombre de réformes (PEGP, embaînement, le scandale Louvois), tout ne tient que par le style de commandement qu'il est indispensable de cultiver dès l'arrivée à Coëtquidan. »

« Il me semble que, de la même manière que mes chefs de corps m'ont laissé une importante marge d'initiative, il faut la laisser aux subordonnés qui nous le rendent au centuple. Cependant, **ils ont également besoin d'ordres et il faut leur en donner.** Cela est valable dans le domaine de l'opérationnel mais également des ressources humaines, de la logistique, des transmissions... Ensuite il faut rapidement prendre conscience du fait que le capitaine n'est pas là que pour les moments où tout va bien mais plutôt pour les zones d'ombre, pour les moments où rien ne va. Au lieu de les subir, il faut résolument aller les débusquer et les prendre à bras le corps pour trouver des solutions constructives d'autant plus que le positionnement du CDU en donne la possibilité. »

« **Priorité à l'opérationnel** puisque c'est notre métier. Rien ne doit entraver la bonne marche de la mission opérationnelle.

**Faire confiance** et le dire régulièrement à ses subordonnés. En tant que jeunes officiers plein d'idéal on a tendance à penser qu'il est naturel de faire confiance. Malheureusement, l'expérience montre que tous n'en sont pas convaincus aussi ne faut-il pas hésiter à le dire. Ça marche mieux après.

Faire respecter et respecter soi-même le **principe de subsidiarité**. Cela permet de responsabiliser et de valoriser les subordonnés et de prendre soi-même le recul nécessaire pour commander. »

« Commander avec le cœur et avec lucidité, en prenant les décisions, en conservant à l'esprit en permanence sa mise en œuvre par le GV<sup>(11)</sup> de tête. **Les vertus du chef : force, prudence, justice et tempérance** sont une boussole pour le commandant d'unité. Enfin, je lui dirai de donner du sens dans tous ses actes de commandement. »

« Toujours être à l'écoute de ses hommes. **Savoir rapidement juger** quels sont les piliers de son unité auprès desquels on peut prendre conseil et décider sans crainte. Face à la somme des missions, tenter de rester serein et rendre compte quand on arrive à saturation car l'échelon supérieur ne peut pas toujours s'en rendre compte. Toujours proposer des hypothèses d'action lorsque l'on rend compte d'un problème à ses chefs. »

« Bien mesurer les enjeux du passage de « l'ombre à la lumière ». D'emblée, le nouveau CDU est en première ligne ; il y a, certes, un temps d'adaptation mais aucun temps mort. **Dès le retour au quartier après la passation de commandement, tout commence !**

**Ne pas vouloir tout révolutionner :** « Le mieux est l'ennemi du bien ». Néanmoins, le nouveau commandant d'unité peut (et doit...) avoir envie de mettre en place certaines procédures, modes d'action... Dans ce cas, une autre règle simple : « on ne peut pas se battre sur tous les fronts », le temps est compté. Il faut soigneusement choisir ses objectifs et ensuite consentir les efforts nécessaires pour que les choses avancent dans le ou les domaines ciblés. Les objectifs doivent être atteignables pendant le TC, si possible en quelques mois.

**Ne pas s'isoler** dans sa tour d'ivoire car le quotidien est dévorant. Ne pas se laisser absorber par son ordinateur. Accepter de ne pas tout savoir en permanence. Apprendre à déléguer (ce qui n'est pas toujours facile ou possible)...

La fonction est exaltante mais usante entraînant **fatigue et forte disponibilité**. Ces conséquences doivent être prises en compte pour les gérer et faire face. »

« Bien savoir se situer dans son environnement ; **être indépendant et ouvert d'esprit ; être force de proposition et savoir être original ;** garder son enthousiasme de jeune cyrard et cette « rigueur dans la décontraction » qu'affectionnait l'un de mes chefs. »

(11) Grenadier voltigeur

« Quelques heures avant ma passation de commandement, je demande à mon adjudant d'unité ce qui lui semble important que je transmette encore à son futur capitaine que j'ai déjà abreuvé de nombreuses consignes. « **Dites-lui de rester dans la trace mais pas dans l'ombre** » répond-il. Cela m'a marqué. »

« Ne pas remettre au lendemain ce que l'on a prévu ou l'opportunité de faire. **Les occasions ne se représentent pas une deuxième fois.** »

### **Faut-il cultiver un style de commandement ?**

« Evidemment. Le style de commandement, c'est d'abord la traduction de la vision que le capitaine doit avoir pour son unité. C'est surtout au quotidien **l'expression de son tempérament de chef, des valeurs et de l'énergie que l'on s'efforce de transmettre.** Si la disponibilité est un devoir accepté du fait de notre métier, l'essentiel et le plus difficile me semble être de savoir se rendre accessible. »

« **Non, il faut être soi-même.** »

« Le soldat, quel que soit son grade, a besoin d'être commandé. Avoir un chef avec un style de commandement bien défini est le gage de se sentir valorisé, d'avoir une direction pour marcher et de savoir pourquoi. Dans une compagnie, le capitaine passe tandis que la plupart des hommes restent. Ils attendent un chef et sont prêts au changement mais surtout pas à un chef insipide. En conséquence, il me semble particulièrement opportun de cultiver un style de commandement qui **commence par la manière dont on prononce «garde-à-vous» jusqu'à la façon dont on se comporte face à l'extrême danger.** Il s'agit d'un travail personnel auquel l'officier adjoint peut néanmoins participer car il peut être considéré comme le garant au quotidien de la pertinence du style de commandement du CDU. »

« Il est toujours aisé de juger la manière de commander de ses propres chefs ; **c'est une autre affaire d'être soi-même à la hauteur.** Il est largement pensé au sein de l'armée de Terre que le commandement est facile dans l'ALAT<sup>(12)</sup>, ou qu'il n'existe tout simplement pas. Je peux attester du contraire, car s'il est sans doute différent de commander une centaine de militaires du rang et une vingtaine d'officiers, ce n'est pas plus ou moins facile. Ce n'est tout simplement pas comparable. Or, une escadrille d'hélicoptères de combat n'est composée que de cadres, sous-officiers et officiers, d'un très bon niveau intellectuel et bénéficiant de connaissances techniques et tactiques souvent comparables à celles de l'officier chargé de les commander. Dès lors, chaque décision ou ordre pourra aisément être jugé et critiqué, puisque les subordonnés chargés de les appliquer ont les connaissances nécessaires pour les analyser. Ainsi, l'humilité est de rigueur, car un chef trop sûr de lui sera rapidement rappelé à l'ordre par un oubli ou une erreur, qu'elle soit purement technique ou concerne la manœuvre au combat. »

« Le style est indissociable du chef. Il n'a pas à le cultiver, à le travailler ou à y réfléchir. Sa manière d'être lui est propre, elle est sa marque. Dur ou facile d'abord, ferme ou complaisant, peu importe tant qu'il respecte son naturel. Une compagnie n'est pas un public de théâtre comparant des



Brigade de sapeurs pompiers

mis en scène. De même, **le chef n'est pas un acteur, mais un auteur.** À lui d'écrire l'histoire qu'il souhaite. »

« Bien que chaque saint-cyrien développe son propre style de commandement qui se fonde sur ses qualités et ses défauts intrinsèques comme sur le type d'unité à commander, **cultiver un style de commandement de référence est indispensable.** La Spéciale est la gardienne de ce style de référence qui se base sur une histoire forte, des générations de saint-cyriens et plus généralement d'officiers, comme sur l'évolution de notre société. La période de transmission des traditions de notre École a également eu un rôle important dans l'élaboration du modèle d'officier vers lequel je cherche à tendre et qui a fortement orienté mon style de commandement. »

« L'uniformité d'un style unique serait bien triste. Quelques fondamentaux contribuent à mettre en œuvre le style de commandement, dans la continuité des qualités requises pour être chef de section : être naturel, entretenir la confiance de ses chefs et de ses subordonnés en faisant preuve de justice et de justesse. Je garde en mémoire la phrase d'un de mes chefs de corps : « Mon capitaine, n'oubliez jamais que **la vérité du commandement se révèle au contact de nos subordonnés.** »

« Nos soldats ont besoin d'être commandés et d'être suivis individuellement. Le chef doit être juste, bienveillant et exigeant. Je pense qu'à notre époque, notre métier nous demande encore plus de disponibilité et d'attention. **Notre style de commandement s'affine au fur et à mesure de nos expériences,** des problèmes vécus, des personnes rencontrées. L'essentiel est de rester vrai, fidèle à soi-même et sans faux-semblant. »

« **Oui, pour ne pas devenir une plaque de marbre.** Abreuvé d'indicateurs et fort sensibilisé aux vertus de l'écoute bienveillante de tous ses subordonnés, on est assez facilement tenté de ménager en permanence la chèvre et le chou en essayant de satisfaire tout le monde. Mais commander, c'est choisir. Et faire des choix c'est prendre des risques, c'est parfois provoquer des tensions. Bref, c'est accepter d'avoir des aspérités auxquelles les subordonnés puissent s'accrocher. »

(12) Aviation légère de l'armée de Terre

# DOSSIER

## Et nous, et nous, et nous !

**Marie et Blandine sont deux mères de famille d'une trentaine d'années. L'une travaille pour l'Éducation nationale, l'autre s'occupe activement de son dernier-né de quelques mois. Rien ne les prédestinait à la vie qui fut la leur en épousant deux saint-cyriens fraîchement sortis de la Spéciale. Elles ne connaissaient ni l'armée, ni les garnisons dans lesquelles elles ont eu à vivre depuis. Elles ont accepté de nous faire partager leur expérience personnelle. Un témoignage touchant du front familial.**

### Le Casoar : Pouvez-vous nous décrire comment se vit côté épouses la découverte du monde militaire ?

« Nous nous sommes mariés pendant l'année d'application de mon mari. La vie y fut très agréable : chacun de nous trouvait de vraies satisfactions dans ses engagements professionnels, et nos quelques contraintes ne faisaient pas le poids de la richesse de ces premiers moments partagés ensemble. Mais ce qui nous semblait devoir durer éternellement fut rapidement bousculé à notre arrivée en régiment. Découvrant l'avalanche de missions, de stages et de manœuvres qui venait m'enlever si souvent mon mari, je me suis maintes fois interrogée : dans quoi me suis-je embarquée ? »

« C'est vrai que ça secoue au départ. Si accoucher pendant une mission n'est jamais simple, j'ai pu tester l'enchaînement mission-accouchement-mission, pas fantastique non plus. Mais je trouve qu'à la longue, on développe une certaine accoutumance aux absences. Les enfants et notre vie active nous permettent de nous focaliser sur d'autres préoccupations. Et surtout, on prend l'habitude de se débrouiller sans eux ! On devient vite hyper-organisée. »

« Ça c'est sûr. D'ailleurs c'est parfois presque plus simple sans eux, une fois l'organisation bien calée ! Pas de perturbation extérieure... Et puis je reconnais que voir les enfants merveilleusement sages au retour du mari alors que c'était le cirque quelques minutes auparavant, c'est parfois vexant. Surtout quand notre cher et tendre nous lance un bienveillant « Tu vois bien qu'ils ne sont pas si difficiles ! »... »

« Effectivement, il n'est pas toujours simple de laisser de la place à son mari une fois de retour... »

### L'armée est-elle devenue une seconde belle-famille avec laquelle il vous faut cohabiter tant bien que mal ?

« En fait, le régiment est vite devenu NOTRE seconde famille. C'est là que j'ai noué des relations exceptionnelles, ce qui ne nous a pas empêchés de nous lier avec de nombreux civils. L'accueil qui m'a été réservé et les coups de mains toujours délicats qui m'ont été donnés m'ont aidée à dépasser les contraintes du quotidien et des déménagements. »

« Pour moi aussi le régiment n'a jamais été un poids mais plutôt un précieux appui. Je me suis même fait gentiment secouer par la cellule d'aide aux familles pour ne pas avoir prévenu d'une difficulté rencontrée que j'avais voulu régler seule. Mais il n'y avait pas d'entrisme. Et au cours des missions que je savais dangereuses, je me suis sentie à la fois très accueillie et suffisamment préservée des épreuves qu'a pu rencontrer le régiment. »



Superwoman

### Femme de capitaine, ça s'apprend ?

« Je ne me suis jamais sentie « femme de ». Je dois même dire que j'ai eu beaucoup de mal à me faire à l'idée que « MON » mari pouvait être « LE » chef !

« Si on entend parfois : « prépare-toi, pendant ton TC, tu ne le verras plus », je ne l'ai pas vraiment ressenti. D'ailleurs avant je ne le voyais pas tant que ça ! C'est plutôt une suite logique, finalement plus favorable car je trouve qu'on peut davantage prévoir et nous organiser en conséquence. »

« C'est vrai, mon mari aussi était plutôt plus disponible. Sauf en période de notations ! »

« Je ne sais pas si l'épouse du capitaine a un rôle spécifique. Le régiment organisait beaucoup d'activités pour les familles, et celles que j'ai voulu monter n'ont pas rencontré un grand succès. Je pense qu'on est parfois mal perçues, et qu'il est difficile de dépasser quelques a priori encore bien ancrés. »

« C'est pourtant essentiel de créer du lien avant que les soucis, grands et petits, ne pointent le bout de leur nez. Ces relations tissées au fil du temps, c'est l'assurance d'un soutien et d'un réconfort le temps venu. Sinon, on ne sait pas et on n'ose pas demander. J'ai découvert au régiment un vrai esprit de famille, et j'avoue qu'il me manque aujourd'hui. »



### Où avez-vous trouvé l'énergie pour tenir bon ?

« C'est vrai que j'ai quand même l'impression d'avoir donné une partie de ma vie. Combien de collègues ai-je entendu me dire, avec une réelle compassion : « je ne sais pas comment tu fais, jamais je n'aurai pu ». Les coups de blues, c'est souvent le dimanche et les week-ends qu'ils arrivent. Pour en revenir à ma vraie satisfaction, elle est simple, c'est de voir mon mari adorer son job. Ça se sent, et c'est sans doute ce qui m'a toujours portée. »

« Moi c'est d'avoir pu lui faciliter la vie. C'est vrai que ce n'est pas simple tous les jours. La réaction des enfants en témoigne. S'ils grandissent avec ça, ils n'arrivent pas toujours à dire ce qu'ils ont dans le cœur. Ça se voit notamment par les colères qu'ils peuvent faire, par leurs nuits plus agitées. Je pense qu'ils nous en veulent parfois. »

« Je sais que mon mari comprend ce que je vis. Il a appris à ne pas s'en rajouter quand ce n'est pas nécessaire pour être un peu plus disponible pour nous. Je crois qu'on a simplement réussi à trouver un équilibre. »

« Maintenant qu'on a quitté le régiment, je trouve que c'est finalement plus difficile. Je le trouve moins enthousiaste, il ne part pas avec la même joie. Avec le concours d'admission à l'École de guerre, c'est un peu l'inconnu, on manque de visibilité sur la suite. »

« C'est vrai que la bascule est difficile. L'anonymat de notre vie actuelle est un peu pesant. Alors on s'efforce de vivre au mieux à l'instant T. »

### Des reproches ?

« Oui, cette impression que nos maris sont des petits pions que l'on fait avancer. Tu fais ça, tu vas là... »

« Et puis savoir les choses à la dernière minute. J'imagine bien qu'il y a des raisons à ça, et qu'« on n'y peut rien », mais ça ne retire pas le poids des changements perpétuels. »

« Et surtout ne rien dire ! « C'est comme ça, ce n'est pas si simple... » Je veux bien mais on peut quand même en dire un mot, non ? »

### Donc finalement des regrets ?

« Absolument pas. Je rechoiserais cette vie, même si j'en comprends mieux les contraintes. Et puis si l'absence est un vrai poids, les retours d'OPEX sont une joie indescriptible, des moments inoubliables de notre vie de famille. »

« Moi non plus, je n'ai aucun regret. D'ailleurs, à mes enfants que je ne pousserai pas particulièrement à suivre la voie de leur père, je n'en parle jamais négativement. Ils choisiront librement. Pour moi, c'est aussi une chance de ne jamais connaître la routine. Je crois juste que le secret, c'est avec son mari qu'on le trouve. Après, il suffit d'être OR-GA-NI-SÉE ! »



*PS : Sur le même sujet, l'Épaulette a publié en juin dernier un dossier intitulé « Femmes d'officiers et femmes de soldats, des femmes de leur temps » dont nous ne pouvons que conseiller la lecture.*

## La Saint-Cyrienne embauche

Notre ami le général Patrick du Reau (65-67) est le rédacteur en chef du Casoar depuis janvier 2002 : 12 ans. Il a donné et maintenu à notre revue une qualité, une richesse et une liberté que tous se plaisent à reconnaître. Il peut-être ici particulièrement remercié et félicité.

Mais 12 ans est-ce raisonnable pour lui comme pour la Saint-Cyrienne. Il a 71 ans, et bien que cette mission le passionne, on comprend bien son désir de passer la main. En effet, tout responsable s'use dans le même poste si longtemps, on sait bien qu'on ne peut conserver indéfiniment le même enthousiasme, la même curiosité, en plus la fin de l'activité militaire s'éloignant, le contact se perd avec la situation de l'armée de Terre et surtout avec les hommes de la Défense dont les chefs ont maintenant 20 ans de moins que lui.

Patrick du Reau cherche depuis plusieurs années un successeur, sans succès. Est-ce normal qu'une association comme la Saint-Cyrienne de plus de six mille membres ne puisse trouver un rédacteur en chef tous les six ou neuf ans ? Une association qui ne peut respecter des mandats de 3, 6 ou 9 ans pour renouveler ses animateurs est-elle une association vivante et dynamique ? Ne peut-on aller au-delà de beaux discours sur la disponibilité et les belles valeurs saint-cyriennes ? Est-ce qu'un jeune retraité officier supérieur ou brigadier ne pourrait pas se dévouer quelques années pour une belle cause avec un travail particulièrement enthousiasmant et enrichissant ?

Alors n'hésitez pas, contactez le délégué général et lancez-vous, les « petits co » vous en seront reconnaissants et vous passerez des années passionnantes.

Henri Carrard (62-64) - ancien DG (2002-2006)

P.S. Le rédacteur en chef est évidemment défrayé de ses dépenses dans l'exercice de sa fonction.

# DOSSIER

## Gendarme, un style à part ?

« Après avoir servi plusieurs années en régiment de Cavalerie comme chef de peloton et adjoint d'escadron, j'ai rejoint la Gendarmerie au grade de capitaine. Mon premier temps de commandement en Gendarmerie convient bien à un ancien officier de l'armée de Terre puisque la structure d'un escadron de gendarmerie mobile est sensiblement la même qu'en régiment. Néanmoins, **j'y vois trois différences fondamentales** qui font le sel de mon temps de commandement.

Tout d'abord, les besoins opérationnels de la Gendarmerie demandent souvent de petites structures de travail, à hauteur d'un détachement. Mon rôle est alors de concilier esprit de corps, contrôle et autonomie des subordonnés.

De plus, sous le commandement hiérarchique du commandant de groupement, je travaille aussi, dans certains cas, directement avec les autorités civiles (élus, police...). Ce sont elles qui me donnent alors leurs consignes même si la mise en œuvre de mon dispositif et le commandement de mes personnels m'appartiennent.

Enfin, l'exécution des missions se fait essentiellement sur la voie publique et au contact direct de la population civile française : chose nouvelle pour moi venant de l'armée de Terre. Cette proximité me motive et donne un sens supplémentaire à mon engagement. C'est le point que je trouve le plus valorisant et exigeant car là plus qu'ailleurs, l'erreur n'a pas sa place. Mes décisions doivent être pesées, mûries et rapidement prises. Malgré une préparation opérationnelle nécessaire, ces moments d'intervention comportent une part d'imprévu.

Pour y faire face, il **m'a fallu modifier quelque peu mon style de commandement** et acquérir plus de souplesse : laisser à mes gendarmes une part importante d'initiative tout en veillant à garder le contrôle de l'action. Me voilà chef d'orchestre : chaque gendarme connaît sa partition, à moi d'en donner le tempo. »

LE CAPITAINE PIERRE DE QUATREBARBES, PROMOTION « GÉNÉRAL SIMON », COMMANDE UN ESCADRON BLINDÉ DE GENDARMERIE MOBILE À VERSAILLES-SATORY.



Rallye section du 3<sup>e</sup> RIMa - Crédit : CCH SERPILLO/3<sup>e</sup> RIMa.

## Le temps de commandement a-t-il fait de vous un autre homme ?

« **Je ne suis pas le même qu'il y a dix ans**, vil bazar le cul sur le bahut ! J'ai beaucoup appris, sur moi-même en premier lieu. Dès lors, je souhaite qu'il puisse en être ainsi pour ceux que je commande. Je pense que c'est en continuant à servir que je pourrai le mieux « valoriser » ces années. Me le permettra-t-on ? Envisageant de présenter ma candidature à l'École de guerre, que ferai-je si j'échoue ? Serai-je à même de m'épanouir en occupant des fonctions supérieures ? Le doute est le commencement de la foi... »

« Je me **sens grandi et capable de prendre encore plus de responsabilités**. Je sais que les années à venir n'offriront pas la même exaltation mais la perspective - j'espère, de revenir en régiment et de commander à nouveau est assez grandiose, je me sens prêt à progresser pour être à la hauteur. En effet, j'estime être arrivé à un palier de cursus, un palier que tous les officiers atteignent et s'il constitue une base solide, il s'agit maintenant d'engranger de nouvelles connaissances et de développer de nouvelles aptitudes. »

« Personnellement, **j'ai beaucoup appris au contact des hommes**. J'ai appris à ne pas juger sur des a priori. J'ai appris que l'humilité ne se décrétait pas. J'ai compris que commander ça s'apprenait. J'ai appris comment commander et amener des hommes à se dépasser. Cette expérience est directement valorisée dans la formation des jeunes saint-cyriens. Elle est aussi un bagage humain qui me servira, tant dans ma vie professionnelle que privée. »

« Si je n'avais pas été projetée pendant mon temps de commandement, je pense que cela aurait limité mes connaissances opérationnelles et m'aurait été certainement dommageable dans mes emplois futurs. **Je quitte mon commandement comblée par la richesse que je retire de mon passage à la tête de mon unité comme de mon expérience malienne**. »

« Le temps de commandement est surtout riche de l'expérience que l'on fait des relations humaines. Autorité militaire aux pouvoirs humains finalement très étendus, le CDU est un artisan du commandement au quotidien. Une sorte de **maître des novices** qui met patiemment son énergie au service d'une mission qui le dépasse largement, par son étendue et sa complexité. C'est pourquoi je crois fermement qu'il faut plus de stages de commandement à Coët. Et puis, dans notre modèle d'armée toujours en réforme, ne peut-on pas envisager deux temps de commandement comme chez les Gendarmes ? »

« Je crois fermement que ces liens privilégiés, forgés lors des moments de joie, de relâchement après le combat, mais aussi et surtout dans les instants de doute et de tension, permettent une connaissance quasi parfaite de chaque frère d'armes. En tant que soldat, cela apporte un certain réconfort, qui prend sa source dans la simple cohésion découlant de ce rapprochement. Un seul regard permet de comprendre les réactions et les pensées des uns et des autres, une simple main tendue donne plus de courage et de conviction que la meilleure des préparations. En tant que chef, cela procure **une aisance inouïe dans la conduite du commandement**. »

« L'une des convictions que je me suis forgée durant ce temps de commandement est que toutes les unités connaissent à peu près les mêmes soucis, les mêmes anecdotes, les mêmes sketches (pour certains ubuesques) et les mêmes fiertés et les mêmes joies. À vrai dire, il faut même aller plus loin en confessant que si les compagnies diffèrent quelque peu, il n'y a pas de profonde différence que l'intelligence ne puisse dépasser. Il n'est pas de style de commandement unique et inimitable. Le capitaine n'imprime sa marque qu'à la marge. Le tout est de répandre le dégrissant sur les bons rouages avec discernement et un peu de recul. En fait, **il n'y a que des capitaines qui s'évertuent à tenir la barre d'un navire pesant et inconfortable mais pourtant bien docile et toujours fidèle**, sur la mer agitée des réformes frénétiques, des événements impondérables et parfois de l'histoire. »

« **La plus-value est immense**, tant dans le domaine professionnel que dans celui de l'épanouissement personnel. Nous avons désormais l'impérieuse mission de la faire partager à travers tous les moyens à notre disposition ; discussions, formation, écriture, popotes... »

#### **Une aventure humaine**

« Le commandement d'une unité, c'est d'abord et surtout une aventure humaine d'exception : susciter l'adhésion sur des objectifs définis, faire face à l'opérationnel permanent et mettre en confiance lors des interventions sensibles, accompagner les militaires dans leurs projets professionnels respectifs et faire preuve de toute l'attention qu'ils méritent lorsqu'ils sont en détresse, veiller à la cohésion du groupe et à l'harmonie au sein de la caserne... sont autant d'impératifs pour obtenir le meilleur.

Le commandement d'une compagnie en gendarmerie, c'est de surcroît une responsabilité à l'égard d'un territoire, de la population qui y réside, de ses élus et des partenaires institutionnels. Cette relation essentielle à la continuité du corps social, empreinte de rigueur, de discernement et de loyauté fait de ce commandement de proximité une expérience des plus enrichissantes.

Il n'est donc en rien surprenant d'entendre nos anciens régulièrement se référer à ce temps précieux de leur carrière. Et pour nos jeunes qui se questionnent sur ce qu'un cyrard peut en première intention apporter à la tête de 230 gendarmes établis et expérimentés, professionnels du droit ou autres techniciens spécialisés, je leur réponds que l'audace, le réalisme et l'humanité qui caractérisent notre commandement, produit subtil de l'ESM, comptent souvent pour beaucoup lorsqu'il s'agit de faire basculer le rapport de forces en notre faveur dans la lutte engagée contre la délinquance. Nous sommes donc clairement préparés à ce commandement, reste à le vivre pleinement. »

LE CHEF D'ESCADRON PIERRE-YVES CANIOTTI, PROMOTION « DU BICENTENAIRE DE SAINT-CYR », EFFECTUE SON DEUXIÈME TEMPS DE COMMANDEMENT À LA TÊTE DE LA COMPAGNIE DE GENDARMERIE DÉPARTEMENTALE DE REZÉ EN LOIRE-ATLANTIQUE.

#### **Quelle leçon en avez-vous tirée sur notre monde et notre époque ?**

« Combien d'hommes peuvent se targuer d'écrire l'Histoire, sinon d'en être acteur ? Qui aujourd'hui vit intensément, non pas au travers d'un écran mais en ressentant les choses réellement ? **Qui est prêt à accepter la peur, le contact avec la mort, le sacrifice de sa famille pour la maigre gloire personnelle qu'est la fierté de servir son pays ?** Cette fierté, pourtant, est mère du courage et de la force morale nécessaires pour affronter les servitudes de la vie militaire. Celles-ci sont nombreuses et en total décalage avec les normes actuelles de la société. Heureusement, les grandeurs de la vie militaire compensent ces sacrifices. Mais ces dernières ne sont pas visibles pour le grand public ; ce ne sont ni les médailles, ni les cérémonies. Ce qui pousse un soldat à s'engager pleinement dans sa mission, ce sont les multiples reconnaissances que lui apporte cet engagement, une somme d'émotions et de sentiments humains d'une rare intensité. Ce sont ces satisfactions et la découverte d'une autre façon de voir la vie qui sont mes réelles sources de fierté. »

« **La fonction de CDU me semble vraiment à part** car elle concentre un nombre conséquent de « pouvoirs » et bien souvent les subordonnés ajoutent volontairement une part de leur destin entre les mains du capitaine. Pour autant, en prise directe avec tous les problèmes sociétaux contemporains, j'oserais même dire que les CDU en sont les héritiers, elle est tout à fait en phase avec la réalité. »

« **Le commandement doit pouvoir s'appliquer de la même manière quelle que soit l'époque.** Les jeunes cherchent à être commandés et, s'ils apprécient un chef « sympa », ils respectent un chef qui commande. Commander ne voulant bien sûr pas dire être dur. Il faut simplement assumer le fait que le commandement nécessite d'être juste et donc parfois dur. C'est peut-être la composante du commandement que les jeunes chefs ont le plus de mal à appliquer. La justice n'autorise pas la faiblesse et la demi-mesure. »

« À la BSPP, le sapeur-pompier de Paris est **un des derniers maillons du lien social** et constitue souvent le dernier recours des populations dans la misère. Il occupe une place prépondérante dans la vie de la Cité et son excellence attire toujours une partie de la jeunesse. »

« **Les difficultés financières actuelles de notre pays ne peuvent pas ne pas avoir d'incidences sur la Défense** (réduction des effectifs, vieillissement des équipements et des matériels, décalage dans le temps de certains programmes...). Notre métier nous demande plus que jamais de savoir traiter de façon simultanée beaucoup de sujets appartenant à des domaines divers. Notre capacité d'analyse et notre rapidité à agir sont des atouts que nous devons mettre au service de l'institution. Nos capacités d'adaptation doivent être aiguisées car il faut trouver de nouvelles façons de procéder quand les moyens s'appauvrissent. Ceux-ci étant plus limités, nous devons avoir un esprit de juste rationalisation et savoir donner à nos hommes du sens à tous ces changements. Hauts les cœurs car à cœur vaillant rien d'impossible. »



# DOSSIER

## Décrivez-nous « l'école du capitaine »

« Il m'est impossible de dire quand a commencé ma formation de commandant d'unité : En obéissant comme simple chef de section ? En assistant mon CDU quand j'étais son adjoint ? En servant au B.O.I quelques semaines ? Ou plus concrètement lors du CFCU<sup>(13)</sup> à Draguignan ? À chacune de ces fonctions ou de ces emplois successifs, j'ai appris et progressé, tout en étant de plus en plus critique sur ce que devrait être le rôle du capitaine commandant. Est-ce pour autant que je suis bien formé, que je réalise parfaitement ce qu'attend mon chef de corps ? Que mes subordonnés me font confiance, et servent correctement ? Quoi qu'il en soit, je me rends compte **que les étapes majeures de ma formation de commandant d'unité sont celles où j'ai été « seul »** : je crois que ce sont ces moments de solitude assumée qui m'ont le mieux préparé à être commandant d'unité. »

« Formellement, la formation du futur CDU débute lors du CFCU mais paradoxalement, j'estime qu'à cet instant tout est quasiment joué. De fait, il me semble que la formation du CDU débute à partir du moment où il côtoie son premier « vrai » CDU, c'est-à-dire quand il est chef de section. À ses côtés, le jeune lieutenant s'imprègne des manières de faire de l'unité, de ses traditions, des procédures particulières. En ce qui me concerne, **les capitaines que j'ai eus étant lieutenant, m'ont vraiment marqué et ont façonné la manière dont *in fine*, j'ai commandé.** Je me suis surpris plusieurs fois à faire exactement les choses comme eux l'avaient fait auparavant. »

« Au cours des capitaines, j'ai été frappé par **« l'anomie » qui s'était immiscée petit à petit chez quelques petits cos.** Cela résultait bien souvent d'habitudes administratives régimentaires sclérosantes. Ou alors de premières désillusions qui font aboutir au constat morose « Ce n'est plus possible car il n'y a pas les moyens. »

« **Le travail propre au niveau d'officier adjoint apporte au commandant d'unité deux vertus** qui lui seront utiles par la suite : la capacité d'organisation par la préparation et la conduite d'activités, la rédaction de notes ; la capacité d'abnégation (sens du service) par le côté ingrat de sa tâche. Il verra dans le même temps les contraintes que suppose chaque « idée géniale » et cela lui permettra d'évaluer la faisabilité de ses propres « idées géniales » quand il commandera afin de ne pas demander l'impossible à ses subordonnés. »

« Si le passage au CFCU est une étape essentielle et balisée dans le cursus, je crois que la préparation aux fonctions de commandant d'unité commence indirectement dès l'arrivée en unité dans les fonctions de lieutenant. Cela est d'autant plus vrai à la BSPP où les sections n'existent pas ; le lieutenant, en plus de ses fonctions opérationnelles de chef de garde, occupe diverses fonctions à responsabilité qui sont autant de domaines qu'il devra maîtriser une fois CDU. Quoi qu'il en soit, le style du capitaine se forge bien dès les plus jeunes années de la vie d'officier en unité, et en cela, **les officiers anciens et surtout le capitaine ont un rôle prépondérant dans cette éducation.** »

(13) CFCU : Cours de Formation des commandants d'unité.

(14) BMOI : Bureau de maintenance et opérations instruction

## L'adjoint...

« Depuis les grandes discussions en pleine nuit adossés au VBL sur les suites possibles du conflit, aux commentaires autour d'une bière sous la tente sur untel et untel lors de la dernière mission, c'est avec son adjoint que l'on partage le plus. Lorsque les pelotons sont chacun partis de leur côté en contrôle de zone, il ne reste bien souvent que son équipage et l'adjoint autour de soi.

Il doit rester le « tampon » entre le CDU et les chefs de peloton. C'est lui qui va continuer d'expliquer patiemment que les règles d'engagement sont ce qu'elles sont, qui va répéter que les amis qui nous mettent en joue restent nos amis, qui va rabâcher les raisons pour lesquelles les médias nous collent aux basques... C'est aussi lui qui va transmettre les frustrations des chefs de peloton, qui va alerter sur les préoccupations d'untel.

On partage les missions, les avis et une partie du commandement : il est là pour nous aider dans notre fonction, c'est même précisément la sienne. Il est également là pour un jour prendre notre place, et donc découvrir et apprendre... »

LE CAPITAINE JOSEPH PIOT, PROMOTION  
« GÉNÉRAL SIMON », COMMANDE SON ESCADRON AU 1<sup>ER</sup> RHP.

« J'estime que l'officier commence à comprendre les fonctions du CDU dès lors qu'il doit réaliser des suppléances de longs termes. Dans l'arme du Matériel, il n'est pas rare qu'un lieutenant se retrouve à la tête d'une unité, notamment lorsque le capitaine et son adjoint sont projetés. La suppléance lui revient fréquemment de facto.

Dans mon cas, après avoir servi trois belles années au sein d'un régiment de Cavalerie, avec son système de fonctionnement propre, j'ai été mutée dans un régiment du Matériel. Il m'a alors fallu rapidement m'adapter aux contraintes de production, aux *process* bien spécifiques et à une organisation du travail et des activités assez différentes. J'ai mis à profit ma première année au sein du BMOI<sup>(14)</sup> pour comprendre comment travailler efficacement dans ce nouvel environnement. **J'ai finalement appris plutôt « sur le terrain »**, en m'appuyant sur les conseils avisés de CDU en deuxième année. »



1<sup>ère</sup> compagnie du 3<sup>e</sup> RIMa

« La formation du CDU commence dès le temps de lieutenant par mimétisme avec ses propres CDU qui servent de repères, ou pas d'ailleurs ! La deuxième étape est celle d'adjoint. Elle forge la volonté car organiser une activité simple aujourd'hui frise régulièrement le miracle et il faut **déployer des trésors d'imagination et de détermination** pour faire quand même alors que tout nous porte à croire que c'est impossible. Vient ensuite le CFCU, période de calme au milieu de la tempête et occasion de prendre un peu de recul en sortant la tête du guidon. Cette formation reste de très grande qualité à mon sens, aussi bien en tactique que sur la partie commandement d'une UE. »

« Pour un officier saint-cyrien au parcours classique (lycée militaire, corniche, ESM, unité opérationnelle), ils sont finalement peu nombreux les commandants d'unité sous les ordres desquels il a été donné de se former ou de servir. Personnellement, la liste ne compte même pas 10 noms **ce qui a rendu le souvenir de chaque chef particulièrement vif et utile** pour forger mon propre style de commandement. Ainsi, il est possible de distinguer 3 phases : la formation passive ou inconsciente avec les chefs côtoyés dès les premiers pas en lycée militaire puis la formation générale à Coët et enfin la formation aux responsabilités précises. Cette lente maturation, avec notamment 2 années cruciales en qualité d'officier adjoint favorables à « l'observation », m'a permis, d'aborder l'échéance en toute sérénité. À la différence du passage abrupt de la théorie à la réalité que constitue le parachutage à la tête d'une section à la sortie de l'école d'application, la prise de commandement d'une compagnie réserve moins de « surprise ». »

### Que vous a-t-il manqué ?

« **Le superflu qui fait la différence...** Si la formation tactique est assez solide par l'expérience opérationnelle vécue à des niveaux inférieurs et affinée au C.F.C.U., je regrette la « faiblesse » de la préparation technique du futur CDU : les langues sont toujours autant négligées, les nouveaux outils techniques (CONCERTO, SILLAGE, SIPREFOR, règles RH, etc.) sans être des fins en soi sont à maîtriser afin de s'en affranchir. La maîtrise de ces subtilités fait la différence entre un CDU en apnée et un CDU à l'aise. »

« Il m'a manqué **une plus grande période d'appartenance à l'unité que j'ai été amenée à commander**. Mon sentiment est qu'il est plus optimal d'être le CDU de l'unité dans laquelle on a effectué deux ans en qualité d'OA. On connaît alors d'emblée le fonctionnement propre de son unité, on en connaît le personnel avec ses piliers et ses fragilités, et on a déjà assuré des périodes de suppléance permettant de se forger une première idée sur ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien au sein de l'unité. »

« **La capacité de convaincre.** Commander est un exercice en général maîtrisé vis-à-vis des subordonnés. En revanche, le positionnement vis-à-vis des chefs n'est pas ou peu enseigné et dépend finalement de la formation personnelle de chacun. Or convaincre, quand on est chef est essentiel et permanent. J'avais pour ma part un caractère réservé qui me poussait à une grande distance avec mes chefs par simple respect. Ma capacité de convaincre s'en est trouvée par moment amoindrie. Tout au long de sa vie en régiment, l'officier devrait être régulièrement confronté à ses grands chefs et leur présenter des travaux (fiches de lecture,

présentation d'activité, de projet...). Cette capacité pourrait aussi être développée en faisant travailler les futurs officiers sur le plan intellectuel sur des projets autonomes. »

« **Le commandement requiert de l'expérience.** Ma prise de commandement a été précédée par la projection comme officier adjoint en Afghanistan d'abord, en Côte d'Ivoire ensuite. Au terme de trois ans d'adjoint et d'un CFCU très instructif, je me sentais donc prêt à prendre la barre d'une compagnie qui m'était devenue familière. Le fait d'avoir commandé à « T+3 » m'a convenu parfaitement, me permettant de mûrir plus longtemps. J'estime enfin que trois ans d'acclimatation au monde militaire à la Spéciale sont nécessaires, et que quatre années de chef de section seraient largement plus profitables à l'Institution et aux intéressés. »



Le négociateur

### Et Saint-Cyr dans tout ça ?

« À Saint-Cyr, le temps de commandant d'unité me semblait très loin. Comme capitaine, le temps d'élève officier m'a aussi paru loin... Honnêtement, je ne retiens de Coët que les **quelques principes de bon sens dans le commandement** qu'on nous a inculqués pendant trois ans et **les vertus d'une bonne et saine cohésion**. Pour autant, ayant eu la chance et le confort d'avoir sous mes ordres simultanément deux lieutenants et un adjoint saint-cyriens, j'ai pu constater qu'aucun d'entre eux n'était en décalage avec mes attentes. Sans trop prendre de risque, je peux affirmer qu'en tant que CDU, ils feront le job. La formation à Coët ne doit donc pas être si mauvaise que ça ! »

« L'ESM a permis d'accroître ma force morale et d'augmenter ma capacité de résistance physique. Globalement, je retiens que **Saint-Cyr m'a appris que la jeunesse**, au sens où l'entendait le général Mac Arthur, peut permettre de franchir tous les obstacles. Devant les défis opérationnels ou les turpitudes quotidiennes de la vie de quartier, il est indéniable que grâce à cette indéfectible volonté inculquée dès les premiers jours, la formation à Saint-Cyr a été la base de mon commandement. »

« La formation à Saint-Cyr, permet avant tout de **forger un esprit de promotion fort**. Cet esprit permet de se soutenir mutuellement entre camarades quand on se trouve face à la solitude du chef. Les échanges que l'on peut avoir avec ses petits cos, après la sortie de Coët, sur nos expériences respectives, permettent d'aiguiser nos jugements et d'améliorer nos capacités de commandement.

# DOSSIER

Peut-être serait-il souhaitable de développer davantage l'autonomie et la capacité de convaincre des futurs officiers. Ainsi, des exercices types « 10 minutes pour convaincre », mises en situation face aux médias, formation à la négociation... permettraient de développer le volet intellectuel de cette composante. Par ailleurs notre système de formation **tend parfois à se méfier des caractères forts**. Peut-être pourrait-on apprendre à prendre en compte les points de vue divergents de la « voix du parti » ? C'est selon moi le seul moyen de former des chefs au caractère affirmé et n'ayant pas peur de prendre des décisions fermes (inhibition des cadres sous couvert de devoir de réserve ?).

« La Spéciale m'a apporté **autant que le reste...** Ces trois années à Cyr furent les fondations de ce que j'ai pu élever par mon expérience. Sans elles, je n'aurais pas eu les moyens d'apprendre sereinement à la D.A.<sup>(15)</sup>. Sans la D.A., qu'aurais-je été comme chef de section ? Et sans avoir été chef de section, m'aurait-on confié une compagnie ? La part est difficile à faire entre la formation et l'expérience. Bien évidemment, je retiens de Cyr une certaine élégance, une certaine manière de penser, tout en ayant été cependant bien préservé de certaines réalités que la vie en corps de troupe ou les OPEX révèlent, sur le monde, les autres et soi principalement. »

« La formation à Saint-Cyr m'a apporté une grande capacité d'adaptation, en plus de la capacité à synthétiser et à traiter des dossiers compliqués avec méthode, permettant ainsi de **discerner afin de prendre une décision de commandement s'appliquant à la réalité du terrain**. D'une manière plus générale Saint-Cyr forge à l'exercice du commandement et aux vertus du chef. La marque de fabrique est bien celle de l'engagement total dans un environnement complexe et mouvant. »

« On y apprend le savoir être de l'officier, le dépassement de soi, l'exigence de l'exemplarité vis-à-vis de ses hommes et les bases du combat PROTERRE. Les stages d'aguerrissement ont été des moments riches et qui m'ont permis de me confronter à mes limites physiques et à ma résistance à la fatigue, ce qui m'a servi pour sonder ce que je pouvais encore demander à mes propres soldats. Saint-Cyr m'a appris à toujours penser à l'équité dans mon commandement, à savoir rechercher le meilleur de chacun sans leur demander de réaliser des missions qu'ils ne sont pas en mesure d'atteindre. Ce que m'a apporté Saint-Cyr : **un « savoir-être » et un « savoir-penser », à la base de toute action.** »

« Y a-t-il des cyrards qui ont oublié les différents commandants d'unité connus (avec leurs qualités et leurs défauts) à la Spéciale ? La formation à l'ESM fournit les premiers outils au futur chef. Certains sont d'emblée utiles, d'autres sont faits pour être employés bien plus tard d'autres ne servent pratiquement jamais sauf le jour où... **Coët donne les éléments initiaux** de réflexion pour envisager les différents temps de commandement à travers les 3 années de formation militaire et académique, l'exemplarité des cadres, les conseils reçus... **Avec le temps et l'expérience tout se précise** pour définir son propre style de commandement. »

## Si c'était à refaire ?

« Bien évidemment oui... mais lors d'un amphi à Coët, notre commandant de bataillon avait évoqué les risques du **syndrome de « Peter Pan »**, en ne voulant pas devenir adulte et séjourner sans fin au Pays Imaginaire. Je comprends mieux aujourd'hui cette image... Ai-je refusé de quitter ma section et accepté de ne pas commander une compagnie ? Certes, la transition est délicate mais il faut continuer à grandir pour continuer à servir peut-être de manière moins exaltante. Cette période « post opérationnelle » n'est-elle pas propice pour mener une profonde réflexion et redonner du sens à une vocation, à un engagement au service de la France ? »

« Je suis bien sûr volontaire pour commander de nouveau ; une autre compagnie pourquoi pas ? Quant à refaire l'histoire des 2 dernières années... »

« En avant, **plutôt deux fois qu'une !** »

« La question ne se pose pas. **Mon regard se tourne davantage vers l'avenir que vers le passé**. La course après le temps est permanente et chaque jour doit être mis à profit pour élaborer le deuxième temps de carrière de façon intelligente. Je me demande quel choix faire, quelle voie prendre, afin d'occuper plus tard des postes qui me passionneront et pour lesquels je serai utile. »

« Mais **c'est bien tous les jours que cela recommence...** »

## Capitaine, le plus beau métier du monde ?

« Sans hésitation, je peux affirmer que j'ai fait le plus beau métier du monde pendant deux années inoubliables car **l'équilibre opérationnel, professionnel et humain était au rendez-vous**. Privilégié voire même « enfant gâté », j'ai reçu le commandement d'une compagnie ardemment façonnée par mes prédécesseurs à la tête de laquelle j'ai eu la chance d'être projeté. Ce temps de commandement a été au-delà de mes espérances. »

« Sans aucun doute, oui. Mes deux années de commandement ont été les deux plus belles années de ma vie. À tout point de vue, elles m'ont comblé, répondu à toutes mes attentes et permis de réaliser tous mes rêves ; **mes rêves d'enfants, de cornichon, de cyrard et de lieutenant**. »



Penthièvre - Crédit : CCH SEYCHELLES/3<sup>e</sup> RIMA.

**Certes, il y a des moments difficiles**, des instants où l'on a l'impression de se battre contre l'administration, des heures à faire des papiers... mais en faisant la balance avec tous les instants d'exaltation pure, la comparaison ne tient pas.

« Je serai plus contenue dans mon bilan. Je conserve la flamme qui m'a conduite à pousser les portes de Saint-Cyr et à être un chef vers lequel on se tourne pour connaître la direction à suivre, mais **les difficultés auxquelles nous sommes confrontés au quotidien peuvent user les plus braves.** Nous traversons en effet des réformes successives qui remettent en cause beaucoup de modes de fonctionnement et nous demandent de nous adapter très rapidement et très fréquemment.

Je pense faire un métier des plus passionnants et valorisants. Cependant, **les difficultés existent bel et bien :** l'absence de moyens organiques ou de budget au niveau de l'unité élémentaire, les conséquences de la création des bases de défense, les bugs générés par le système Louvois, les sous-effectifs constants... Nous ne pouvons les ignorer sans risquer d'aggraver davantage la situation. Ainsi, de nos jours, le capitaine commandant se dresse-t-il comme un phare dans la tempête. »

« Au crépuscule de cette première partie de carrière, je dirais effectivement que j'ai fait le plus beau métier du monde. La période aride de préparation à l'École de guerre et la réduction des temps de responsabilité dans l'avenir me laissent une impression plus mitigée à ce sujet. »

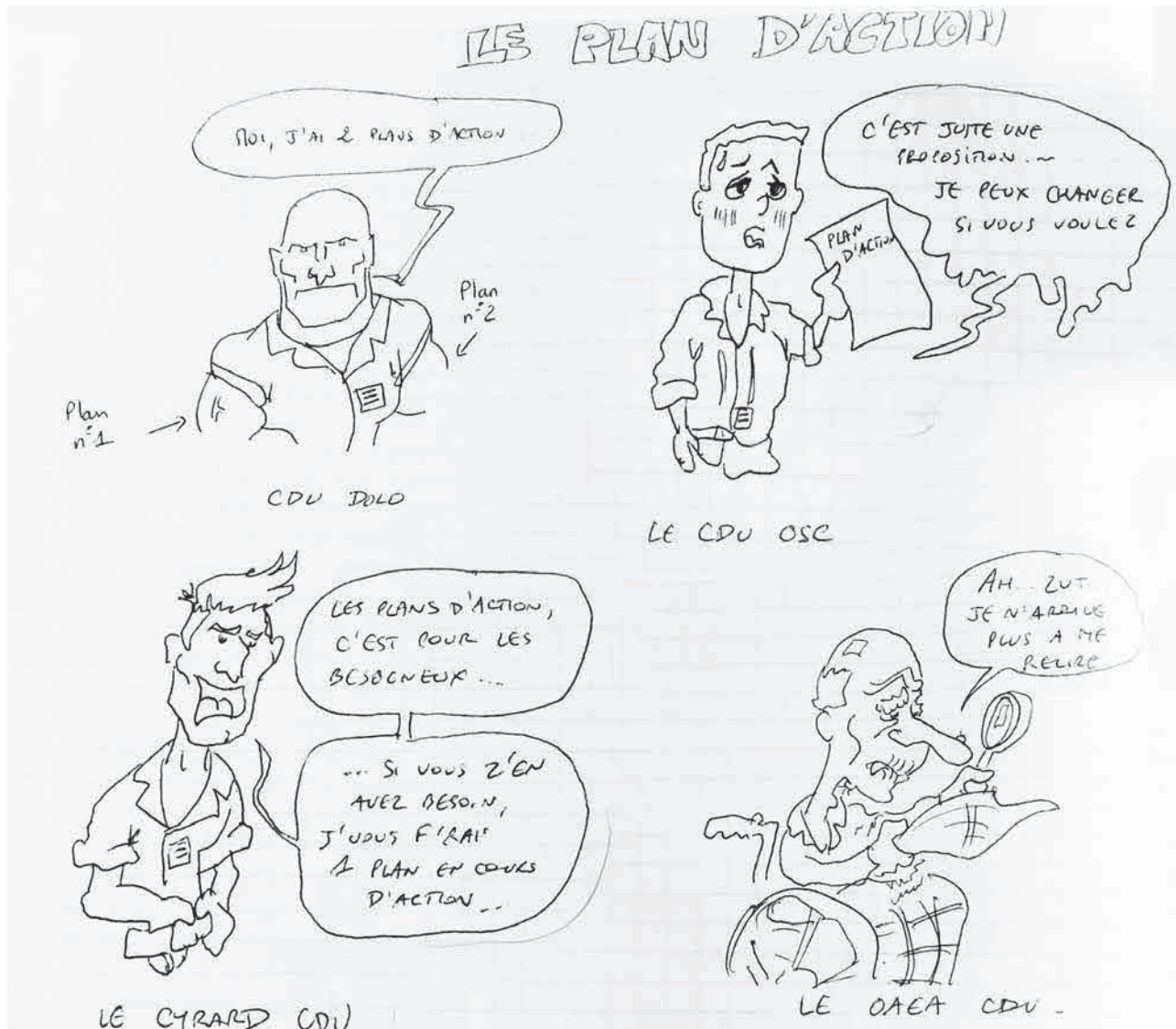
« Je ne pense pas faire le plus beau métier du monde lorsque je vois certaines choses, en opérations notamment ; mais je le fais lorsque le regard de mes enfants s'illumine en me voyant lors d'une prise d'armes.

Je ne pense pas faire le plus beau métier lorsque l'on me répond que cela ne sera pas possible faute de moyens ; mais je le fais lorsque la femme d'un de mes hommes m'embrasse pour me remercier d'un acte de commandement.

Je ne pense pas faire le plus beau métier du monde lorsque je suis englué dans le métro à Paris lors d'un Vigipirate ; mais je le fais lorsqu'un passager me salue et me remercie d'être là.

Je ne pense pas faire le plus beau métier du monde quand je vois les réformes s'annoncer ; mais je le fais quand je bois une bière avec ma troupe.

Si je ne fais pas le plus beau métier du monde, **je fais en tout cas celui qui me plaît.** »



# DOSSIER

## ÉPILOGUE : LE TEMPS DE COMMANDEMENT, MON SOCLE DE RÉFÉRENCES

PAR LE CAPITAINE BAUDOIN AUMONIER<sup>(1)</sup>- PROMOTION « GÉNÉRAL VANBREMEERSCH » (2001-04)

**Quelques mois après avoir rendu le commandement de mon unité, dresser un bilan objectif n'est pas un exercice simple. Si je l'aborde sous l'angle de l'environnement administratif et matériel, la tentation serait de sombrer dans le pessimisme ; si je l'aborde sous l'angle du chef, mon impression est pleine d'espérance. Je ne ferai abstraction d'aucun de ces deux aspects mais je ferai toutefois effort sur le cœur de notre vocation d'officier : commander.**

**J**e crois pouvoir dire que mon temps de commandement fut la période la plus exaltante de ma jeune vie d'officier. Rien ne m'y a préparé de façon formelle et pourtant, lorsque mon chef de corps m'a remis le fanion de mon unité, je crois que j'étais prêt.

À ma sortie de l'école d'application, la perspective de commander une unité élémentaire suscitait à la fois une certaine admiration et aussi une réelle appréhension. Je me souviens de la réflexion que nous nous étions faite avec un camarade de promotion. Nous partions en partenariat avec une unité d'artillerie et nous constatons l'exigence que représente le rôle de commandement d'une unité et nous nous sentions alors bien incapables d'une telle charge.

Grâce au temps et à l'expérience acquise, c'est tout naturellement que le désir de commander une unité s'est exprimé. En outre, j'ai la chance de faire partie de cette génération qui a été souvent projetée. L'engagement en opération, c'est l'assurance, entre la mise en condition avant projection (MCP) et la phase de projection, d'une année complète tournée vers le cœur de métier. L'artillerie, comme les autres armes d'appui, est au service des armes de mêlée mais c'est aussi la seule arme qui s'entraîne dans les conditions réelles. Que ce soit en camp ou en opération, l'obus tiré est réel et les erreurs de trajectoire peuvent avoir des conséquences dramatiques. L'entraînement des sections de tir comme des équipes d'observation ne peut être approximatif et il est de la responsabilité du CDU, voilà ce qui m'a passionné. Nous avons un devoir d'excellence sur lequel le fantassin ou le cavalier doivent pouvoir compter.

Je crois pouvoir dire aujourd'hui que mes dix premières années au sein de l'armée de Terre et mes deux années de temps de commandement en particulier m'ont apporté tout ce que je pouvais espérer de ce beau métier : engagement opérationnel, expérience humaine, engagement physique et exercice du commandement, autant de grandeurs qui nous ont fait rêver à Saint-Cyr et qui m'ont comblé pendant ces belles années en corps de troupe.

Néanmoins, je suis réaliste aussi. Notre métier impose également des servitudes dont le ressenti aujourd'hui est parfois très pesant. En effet, les réformes incessantes et les contraintes budgétaires toujours plus fortes se font sentir jusqu'au plus bas échelon et ont un impact réel sur la qualité de notre environnement et de nos moyens. Les procédures administratives se veulent plus simples mais elles sont plus nombreuses donc finalement plus pesantes. En terme de

gestion des ressources humaines, la marge de manœuvre est faible et l'avis du chef rarement définitif. Il y a eu aussi parfois des tensions avec mes chefs, des déceptions voire des échecs mais tout cela fait partie de l'exercice du commandement.

Je ne pense pas que toutes ces servitudes remettent en cause notre idéal et je pense même qu'il faut continuer à croire en notre vocation d'officier, car elle nous met au contact d'hommes qui ont besoin de repères et de chefs. C'est un engagement qui ne souffre pas l'indifférence pour ses subordonnés. Ils ont un tel besoin d'être commandés, conseillés et aimés qu'ils représentent le cœur d'un temps de commandement. C'est comme ça que je l'ai vécu et je crois que c'est ce qui nous est demandé, à nous, officier et chef.

Pour la famille, le temps de commandement est une période de sacrifice, une de plus. La famille constitue donc une clef d'un temps de commandement réussi. J'ai eu la chance d'avoir une famille qui a accepté mon engagement et m'a soutenu pendant ces deux ans. Mais pour que cela fonctionne, je crois qu'il ne faut pas tout sacrifier au profit du seul environnement professionnel. Il faut trouver un équilibre. Vie privée et vie professionnelle sont intimement liées car la famille constitue le socle d'un temps de commandement épanoui.

Au final, je crois pouvoir dire que mes deux années de TC représentent un socle de références pour la suite de ma carrière et de ma vie d'homme. Elles m'ont fait grandir humainement et ont été une école de vie passionnante.

Si tout était à refaire, je le referais sans hésiter. L'exercice du commandement au sein de l'armée de Terre est exaltant et sa richesse n'a que peu d'égale ailleurs. L'heure désormais est à la deuxième partie de carrière. La transition est rude. Les 10 ans de corps de troupe suivent une logique intemporelle qui fait « d'un lieutenant azimuthé » un « capitaine averti ». La suite est beaucoup moins linéaire et les perspectives beaucoup plus incertaines, pourtant tout est lié. L'enthousiasme vécu lors de ces premières années est certainement l'assurance d'un avenir tout aussi épanouissant.



(1) Le capitaine Aumonier choisit l'artillerie à l'issue de sa scolarité à Saint-Cyr. Il a servi au 93<sup>e</sup> RAM de 2005 à 2009 puis au 68<sup>e</sup> RAA où il a commandé une batterie de tir sol-sol de 2011 à 2013. Il a eu l'opportunité de commander son unité en opération en 2012 en Afghanistan et en 2013 au Mali.