



PROMOTION P27

2019-2020

Le rôle social de l'officier au XXI^{ème} siècle

Essai sur une nouvelle éthique sociale de l'officier



Lieutenant-Colonel Raphaël Briant

Sous la direction du

Maître de conférences Caroline Moricot

Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Résumé

Plus de vingt ans après la suspension du service national, qu'est devenu cet « *officier nouveau* » que Lyautey enjoignit si sublimement à suivre la « *large et noble voie du progrès social* » ? Qu'en est-il réellement aujourd'hui de la conscience sociale au sein du corps des officiers ? Alors que les dynamiques de la mondialisation et du progrès économique et social ont profondément transformé la société, l'officier n'a-t-il pas, plus que jamais, un rôle à jouer pour préserver la cohésion et l'harmonie du corps militaire ?

Car la généralisation de la violence sociale, y compris au sein des armées, ainsi que les nouvelles aspirations civiques – mixité, écologie et développement durable, numérique – mettent l'officier dans une position inédite. Alors qu'il doit faire face à de nouvelles responsabilités, il est lui-même en proie à un « *sentiment diffus de déclassement* » qui trouve son origine dans le nivellement de sa condition d'officier, le délitement du soutien et le manque de reconnaissance de la nation. Ils achèvent de le détourner de ce qui devrait être le cœur de son métier : assumer son rôle de chef.

C'est parce que la dimension sociale du commandement est mise en péril alors que les enjeux d'attractivité et de fidélisation ont rarement été aussi forts, qu'il apparait vital de redonner ses lettres de noblesse au rôle social de l'officier. La question de la réalité du rôle social de l'officier, expurgée de ce qu'elle sous-tend de mystique et de bien-pensance, se pose donc, plus encore aujourd'hui qu'hier, avec une gravité particulière.

Table des matières

Introduction	7
La dimension sociale dans le commandement militaire	7
Définition et réalités du rôle social de l'officier	14
De l'origine du malaise des officiers.....	21
Le fruit amer de la professionnalisation	21
Le déséquilibre du lien armée-nation	23
L'Éloignement de la guerre	25
Le manque de reconnaissance	27
Le malentendu persistant sur le rôle des armées ...	29
Des droits étouffés ?	30
Un sacrifice fécond ?	33
Les inégalités de parcours des officiers à haut potentiel	35
Evolution du corps social des officiers.....	40
Dynamiques sociales des générations et facteurs de changement dans l'institution militaire	40
Matérialisation de la violence sociale dans l'institution militaire.....	43
Recul de l'esprit militaire et des traditions.....	45
La faillite du commandement.....	49
Incompétence et autoritarisme.....	49
De l'origine du sentiment de supériorité	51
La faiblesse.....	53
Aller de l'avant.....	55

Le prestige retrouvé.....	57
Embrasser le fait générationnel	60
Qu'est-ce qu'une génération ?.....	60
Relever le défi de l'attractivité et de la fidélisation	63
Révéler le sens de l'engagement	68
Vers une nouvelle éthique du commandement : approche syncrétique.....	76
L'humilité et la considération.....	78
Le discernement	83
L'autorité bienveillante et l'intelligence émotionnelle	88
L'exemplarité et la volonté.....	93
Un pont plus loin... ..	96
La responsabilité sociale de l'officier : une palingénésie.....	99
Plaidoyer pour l'école de guerre.....	100
Conclusion.....	105

Introduction

« *La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir les hommes : il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines.* »

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY¹

La dimension sociale dans le commandement militaire

Il est d'usage pour tout officier qui envisage une carrière longue dans l'institution, et que l'on interroge sur ses convictions profondes, de se référer à Lyautey dès lors qu'il s'agit d'aborder la dimension sociale du commandement. Comment d'ailleurs s'en étonner, tant cette figure tutélaire exerce toujours un magistère moral important au sein des armées.

Aujourd'hui encore, pas une année ne passe sans que la lettre du maréchal ne fasse l'objet de commentaires² à propos de tel ou tel dispositif à vocation sociale porté par les armées. Qu'il s'agisse du débat sur le service national universel (SNU) ou de celui accompagnant les travaux sur la loi de programmation militaire (LPM), dont la Ministre des armées exigea qu'elle fût « *à hauteur d'homme* »³, la parole de Lyautey résonne avec une étonnante actualité.

¹ SAINT-EXUPÉRY (Antoine, de), *Terre des hommes*, Gallimard, 1941, p. 42.

² Revue militaire générale n°54/2019, *L'actualité de Lyautey*

³ « Discours de Florence Parly, ministre des Armées, aux cadres supérieurs militaires et civils du ministère des Armées. », <https://www.defense.gouv.fr/salle-de-presse/discours/discours-de-florence-parly/discours-de-florence-parly-ministre-des-armees-aux-cadres-superieurs-militaires-et-civils-du-ministere-des-armees>, consulté le 28 novembre 2019.

Ce fût également le cas lors de la mise en place des différents dispositifs d'insertion sociale et professionnelle tels que le service militaire volontaire (SMV), le service militaire adapté (SMA) ou bien encore les centres *Défense deuxième chance* désormais établissements pour l'insertion dans l'emploi (*ÉPIDE*).

Fort heureusement, aux militaires que l'autorité civile cherche constamment à cantonner à la figure réductrice de « *technicien de la mort* », et dont elle grignote continuellement les responsabilités au sein du ministère⁴, l'on accorde toujours volontiers les vertus héroïques que subsume le sens du sacrifice au profit de l'intérêt général de la nation⁵. C'est d'ailleurs à cette vision chevaleresque du soldat que l'on doit certainement l'image très positive dont jouissent encore les militaires, alors même que l'élan de solidarité produit par les attentats de 2015 tend progressivement à s'essouffler. Dans un monde désenchanté où le bien commun et le fait religieux reculent au profit du droit des individus⁶, les valeurs militaires font incontestablement toujours office de refuge...

⁴ Par le décret n° 2013-816 du 12 septembre 2013 relatif aux attributions du ministre de la défense et du chef d'état-major des armées (Art. R*3121-1 du Code de la Défense), le chef d'état-major des armées « assiste le ministre dans ses attributions relatives à l'emploi des forces. Il est responsable de l'emploi opérationnel des forces. Sous l'autorité du Président de la République et du Gouvernement, et sous réserve des dispositions particulières relatives à la dissuasion, le chef d'état-major des armées assure le commandement des opérations militaires. Il est le conseiller militaire du Gouvernement ». Le périmètre de ses responsabilités a été revu à la baisse à quatre reprises depuis 1982.

⁵ Article L.4111-1 du Code de la défense.

⁶ Pierre LE GUERINEL, *Individualisme et crise des institutions manuel de culture générale*, Paris, Presses universitaires de France, 2000.

Comment regretter alors, contrairement à ce que soutient Bénédicte Chéron⁷, que l'on envisage de recourir à celui qui incarne le mieux, au sens du service civique, l'esprit de désintéressement et de don absolu de soi quand il s'agit d'éduquer les nouvelles générations⁸, en proie à l'individualisme et au relativisme. Si la mise en œuvre du SNU n'a finalement pas échoué aux armées, c'est essentiellement en raison des difficultés matérielles et logistiques prévisibles qu'elle aurait posé⁹. Mais il est difficile de ne pas y voir également la crainte d'une partie de la classe dirigeante de redonner un rôle « *d'éducateur de la nation* »¹⁰ aux militaires. Le mépris dont certains hauts fonctionnaires¹¹ font preuve à l'égard des officiers ne traduit rien d'autre que la volonté de soumettre les responsables militaires aux élites civiles et de limiter leur rôle politique et social dans la société. Le contingentement des officiers généraux au sein du vivier des cadres dirigeants de l'État administré par le Secrétariat général du Gouvernement (SGG) illustre par exemple le cloisonnement par les grands corps de l'État de la place

⁷ CHERON (Bénédicte), *Le soldat méconnu : les Français et leurs armées : état des lieux*, Armand Colin, 2018.

⁸ Il est évident que les militaires n'ont pas le monopole du sens du service. Ce dernier pourrait d'ailleurs être nuancé par des considérations matérielles (pécuniaires, en premier lieu). Beaucoup de professions érigent également le sens du service comme fondement de leur pratique (fonction publique, médecine, etc.).

⁹ Les premiers travaux sur le SNU prévoyaient l'encadrement d'une classe d'âge complète, ce qui représente près de 800000 jeunes femmes et jeunes hommes. Cela aurait évidemment mis les armées face à des difficultés logistiques majeures, d'autant qu'elles n'ont plus les infrastructures ni les ressources matérielles et humaines nécessaires.

¹⁰ LYAUTEY (Hubert), *Le Rôle social de l'officier*, Paris, 2009.

¹¹ Nous songeons ici à l'aphorisme lancé par Georges Clémenceau en 1887, « *La guerre ! C'est une chose trop grave pour la confier à des militaires* », dont l'écho résonne encore dans les antichambres du Parlement.

réservée aux responsables militaires dans l'appareil d'État français. N'est-ce pas là une démonstration de la mise en pratique de la célèbre maxime de Cicéron, « *Cedant arma togae, concedat laurae linguae* »¹², qui exprime en République la supériorité du pouvoir civil sur le pouvoir militaire.

Toutefois, dans une France traversée par la contestation sociale, l'harmonie du corps social militaire pourrait apparaître de plus en plus comme un parangon pour un pouvoir politique en quête d'apaisement. Par exemple, la volonté affichée du Président de la République de réformer l'école nationale d'administration (ENA) en s'inspirant de l'enseignement militaire supérieur¹³ laisse entendre que le modèle méritocratique et les valeurs promues par les armées pourraient constituer une voie de réconciliation nationale entre le peuple et ses élites. Au-delà du symbole, comment ne pas y voir le signe d'une inclination nouvelle du politique à l'égard des militaires, et, à plus forte raison, de l'officier qui est le garant de la cohésion du corps social et de l'organisation des relations humaines entre les femmes et les hommes qui servent sous le drapeau.

On peut donc légitimement se demander, plus de vingt ans après la suspension du service militaire, ce qu'est devenu cet « *officier nouveau* » que Lyautey enjoignit si sublimement à suivre la « *large et noble voie du progrès social* »¹⁴ ? Qu'en est-il réellement aujourd'hui de la conscience sociale au sein du corps des officiers ? Alors que les dynamiques de la mondialisation et du progrès

¹² CICERON, *Sur mon consulat* : « que les armes le cèdent à la toge, et les triomphes à l'éloquence ».

¹³ Discours du 25 avril 2019 en clôture du grand débat national.

¹⁴ LYAUTEY, *op. cit.*

économique, social et technologique ont profondément transformé la société et que, dans le même temps, la génération Z, dans son acception idéale-typique, entre en masse dans le monde du travail, l'officier n'a-t-il pas, plus que jamais, un rôle à jouer pour préserver la cohésion et l'harmonie sociale du corps militaire ? A l'inverse, ce corps militaire, dont le 11^{ème} rapport du haut comité pour l'évaluation de la condition militaire (HCECM) précise justement qu'il est « à l'image de la nation »¹⁵, ne risque-t-il pas *mutatis mutandis* les mêmes maux que la société dans son ensemble, rongée par « la dimension purement individuelle de l'existence [humaine] et le fait que l'argent et la recherche des honneurs sont érigés en souverains biens »¹⁶ ?

Si l'armée est effectivement à l'image de la nation, alors n'est-elle pas, elle aussi, sujette « [aux] frustrations des êtres et [à] l'absence d'harmonie sociale »¹⁷ ? Seul un questionnement du rôle social de l'officier peut répondre à cette inquiétude. Car, plus que la reconnaissance de certains droits civiques, l'ascension sociale ou les honneurs de la nation, l'officier doit trouver une fierté nouvelle dans la préservation de l'équilibre et des valeurs de l'institution militaire, notamment au travers de la dimension sociale du commandement. Comme le dit très justement le général de Villiers dans *Qu'est-ce qu'un*

¹⁵ « 11e rapport du Haut comité d'évaluation de la condition militaire - septembre 2017 », <https://www.defense.gouv.fr/portail/vous-et-la-defense/evaluation-de-la-condition-militaire/hcecm/publications/les-rapports-thematiques/11e-rapport-septembre-2017>, consulté le 12 décembre 2019.

¹⁶ PELLUCHON (Corine), *Éthique de la considération*, Paris, Éditions du Seuil, 2018, p. 19.

¹⁷ *Ibid.*

chef ? quoi de véritablement plus noble que d'élever et de faire grandir ceux que l'on commande.

Les controverses et les malentendus que suscite la question de la dimension sociale du commandement laissent pourtant penser que le rôle social de l'officier ne fait guère consensus parmi les chefs militaires, ni d'ailleurs, les militaires eux-mêmes. En témoigne par exemple la critique à peine voilée du général Georgelin envers son successeur au sujet de la notion « *d'obéissance d'amitié* ». « *Je crois profondément qu'un chef qui n'est pas craint n'est pas un bon chef* »¹⁸ explique, sardonique, dans un entretien donné au Figaro celui qui exerçât les plus hautes fonctions militaires de 2006 à 2010, ajoutant : « *le concept d'obéissance d'amitié m'a toujours paru suspect* »¹⁹. S'il en va essentiellement d'une querelle rhétorique, cela témoigne à quel point est ancré au sein de chaque culture d'armes, et, à plus forte raison, d'armées, mais aussi dans les idiosyncrasies particulières, le style limbique du commandement et à quel point y diffère l'acceptation sociale.

Lorsque le général de Villiers quitta ses fonctions de chef d'état-major des armées en juillet 2017, une foule de militaires se massa dans les allées du ministère en guise d'adieu aux armes. Pour ceux qui y prirent part, il ne fit aucun doute que ce chef fût aimé et respecté. Paradoxalement, bien qu'il ait cherché à promouvoir un

¹⁸ PERINEL (Quentin), « Jean-Louis Georgelin : *Un chef qui n'est pas craint n'est pas un bon chef* », *Le Figaro.fr*, 13 octobre 2019, <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/jean-louis-georgelin-un-chef-qui-n-est-pas-craint-n-est-pas-un-bon-chef-20191013>, consulté le 18 décembre 2019.

¹⁹ *Ibid.*

style de commandement très humain²⁰, c'est sous son commandement que commença à s'élever parmi les officiers un sentiment diffus de malaise. Les difficultés récurrentes rencontrées sur le terrain pour réaliser leur mission – délitement du soutien, manque de subsidiarité, lourdeur bureaucratique²¹ – achevèrent de les détourner de ce qui est le cœur de leur métier d'officier : assumer leur rôle de chef.

Ainsi, la première dimension du commandement sacrifiée sur l'autel de cette réalité fût le social. Souvent perçue par les officiers pressés comme une tâche ingrate n'apportant que peu de reconnaissance et accaparant un temps devenu trop précieux, la part d'attention accordée à l'humain par les jeunes chefs militaires pâtit donc naturellement de cet état de fait. Les arrivistes, les ambitieux et les officiers en mal d'avancement lui préférèrent évidemment les tâches « plus nobles » dont ils peuvent facilement retirer l'estime de leur chef. Il n'est pas rare, par exemple, d'entendre dans la bouche de ces officiers des expressions pleines de suffisance telles que « *faire du social* » ou bien encore « *cas soc* ' » – expression si souvent employée à l'encontre des personnes à problèmes et marginalisées au sein de

²⁰ A titre d'exemple, chaque 14 juillet, une réception était organisée dans ses salons privés de l'école militaire où il conviait plusieurs militaires de tout grade, origine et spécialité rencontrés lors de ses déplacements sur les théâtres d'opérations extérieurs en cours d'année. Ce témoignage de gratitude et de reconnaissance envers les femmes et les hommes qu'il commandait fût très apprécié.

²¹ Le 11^{ème} rapport thématique du HCECM note à cet effet que « *la perception de leur carrière par les militaires eux-mêmes semble affectée par la conjonction de plusieurs facteurs négatifs : difficulté à concilier vie militaire et vie personnelle, manque de moyens, crainte d'une perte de compétences techniques et tactiques, lassitude face aux difficultés rencontrées en matière de soutien et d'environnement (infrastructure et hébergement)* ».

leurs unités. Cela montre combien, la dimension sociale du commandement tend à être déconsidérée alors qu'au contraire elle devrait être au centre des préoccupations et de la conscience morale de l'officier.

Au moment même où cette dimension sociale semble mise en péril et alors que les enjeux d'attractivité et de fidélisation ont rarement été aussi forts²², il apparaît vital de redonner ses lettres de noblesse au rôle social de l'officier. Comme l'avaient laissé entendre, non sans une certaine préscience, Olivier Forcade, Eric Duhamel et Philippe Vial lors d'un colloque à la Sorbonne en 1996 sur le rôle des militaires en République²³, la question de la réalité du rôle social de l'officier, expurgée de ce qu'elle sous-tend de mystique et de bien-pensance, se pose aujourd'hui, encore plus qu'hier, avec une gravité particulière.

Définition et réalités du rôle social de l'officier

Avant tout approfondissement de ce qu'est ou devrait être le rôle social de l'officier, il est nécessaire de définir précisément les termes de ce syntagme. Le dictionnaire de l'académie française précise qu'un rôle est un « *parchemin*

²² D'après le bilan social de la direction des ressources humaines du ministère des armées, les besoins en recrutement de personnels militaires prévu par le plafond ministériel des emplois autorisés (PMEA) s'élèvent à 21238 en 2018 alors qu'il était de 14607 en 2013. Pour le personnel civil, ces chiffres sont respectivement de 4877 et 1533. Ces tendances sont également représentatives pour le dispositif de la garde nationale.

²³ FORCADE (Olivier), DUHAMEL (Eric) et VIAL (Philippe), *Militaires en République, 1870-1962 : les officiers, le pouvoir et la vie publique en France : actes du colloque international tenu au Palais du Luxembourg et à la Sorbonne les 4, 5 et 6 avril 1996*, Publications de la Sorbonne, 1999.

sur lequel est écrit le texte que doivent dire les acteurs »²⁴. Cette définition, qui produit parfois de fabuleux solécismes dans le langage courant, indique qu'un comédien ne joue pas un rôle, mais plus précisément qu'il le tient. Au sens étymologique du terme²⁵, un rôle est donc une injonction faite à un interprète de suivre la lettre d'un auteur plutôt que d'en sublimer l'esprit. Cela implique qu'un rôle peut être revu ou réécrit en fonction du contexte ou de la censure, et que l'interprétation, nécessairement bornée, peut évoluer au gré des changements et des corrections apportées. Le rôle attribué à l'officier a donc une portée prescriptive, quand bien même il laisse à celui-ci le choix et la manière de l'habiter et de le vivre.

Il reste maintenant à définir clairement ce que signifie l'adjectif *social*, dont le sens a fini par se dissoudre dans la logorrhée populaire à force d'y être employé à tort et à travers. Dans le contexte des armées, où l'on parle de dialogue et de politique sociale, à plus forte raison depuis la présentation du plan famille 2018-2022 par la ministre des armées le 31 octobre 2017, ce terme recouvre tantôt des domaines tels que les conditions de travail, les conditions de vie et la prévention des risques, tantôt des actions spécifiques comme les prestations et les dispositifs d'aide à destination des militaires et de leur famille. Mais pris dans son sens général, l'adjectif social désigne plutôt ce qui concerne la société pensée comme un groupe humain. On parle alors d'ordre social, de vie sociale ou de rapports sociaux²⁶. La dimension sociale dont il est question ici relève de cette dernière définition, c'est-à-dire

²⁴ Dictionnaire de l'Académie française, 9e édition

²⁵ Le mot « rôle » vient de « *rollus* », terme latin qui signifie rouleau ou parchemin roulé.

²⁶ Dictionnaire de l'Académie française, 8e édition, tome 2, 1935, p 592

de ce qui découle de l'existence d'interactions entre les êtres humains et la manière dont les phénomènes qui en découlent sont appréhendés. Elle renvoie alors plus à la notion de sociabilité et de souci de l'autre qu'à la déclinaison technocratique de l'action sociale.

À l'évidence, la dimension sociale dans le commandement militaire se rapproche plus du sens donné par les anglo-saxons au mot *social*. L'expression *social responsibility*, que l'on traduit généralement en français par « responsabilité sociétale », permet de mieux saisir la définition du social dans son ensemble, entendu dès lors comme le cadre éthique qui incite à agir dans le sens du bien-être de la société. C'est l'amalgame de ces deux notions qui révèle la vraie nature du rôle social de l'officier. Tout comme la responsabilité sociétale²⁷ du dirigeant d'entreprise intègre le social, l'économie et l'environnement²⁸, le rôle social de l'officier doit s'étendre au-delà des interactions réciproques avec ses subordonnés en intégrant à son tour l'ensemble des représentations interpersonnelles pour façonner une communauté de destin et agir dans le sens de l'intérêt général.

Enfin, le rôle social de l'officier constitue un fait social à part entière. Émile Durkheim, un des fondateurs de la sociologie française, qualifie de fait social « *toute manière de faire, fixée ou non, susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte extérieure ; et, qui est générale dans*

²⁷ La norme ISO 26000 clarifie la notion de responsabilité sociétale, et permet d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes du développement durable en actes concrets et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale.

²⁸ Les trois piliers du développement durable ont été définis lors du sommet de la Terre de Rio de Janeiro en 1992.

*l'étendue d'une société donnée tout en ayant une existence propre, indépendante de ses diverses manifestations au niveau individuel »*²⁹. L'autorité militaire a toutes les caractéristiques d'un fait social puisqu'elle manifeste effectivement une manière de faire, hiérarchiquement codifiée, qui exerce sur les soldats une contrainte qui se manifeste, en dehors de l'exercice même du commandement, par la soumission aux normes et aux valeurs imposées par l'institution. Et, puisque l'officier est l'agent qui incarne l'autorité formelle et l'exerce au travers du commandement, alors le rôle social qui découle de la responsabilité de commander aux hommes prend également la valeur de fait social avéré. Ce raisonnement, quand bien même on crierait au sophisme, démontre la réalité du rôle social dont on peut affirmer qu'il innerve la société militaire³⁰ dans son ensemble.

Appréhendé sous cette forme, le rôle social de l'officier définit un modèle anthropologique où « *la capacité relationnelle du chef est la première condition du lien social [...] et fait de lui un « mailleur » (Sic.) entre les personnes »*³¹. Par définition, le lien social tisse, ou maille, les relations au sein d'un groupe humain donné et définit un système d'acteurs. Ces acteurs, qui peuvent être des entités individuelles ou des groupes d'individus homogènes, ne sont rien d'autre que les nœuds d'un réseau plus vaste. Ils élaborent leurs propres stratégies, que l'on peut assimiler au rôle d'un personnage dans une pièce de théâtre. Les responsabilités qui s'appliquent à l'acteur de théâtre qui tient un rôle face à son public s'appliquent donc

²⁹ DURKHEIM (Émile), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, 2013.

³⁰ GIRARDET (Raoul), *La société militaire de 1815 à nos jours*, Paris, Perrin, 1998.

³¹ VILLIERS, *op. cit.*, p. 71.

également au chef militaire dans l'incarnation de son rôle social. Par analogie, on pourrait être tenté de rapprocher l'exercice du commandement de la pratique de l'art oratoire, c'est-à-dire « *un pays avec ses lois (le contrat de la rampe, le respect du masque et l'obligation scénique), ses façons de vivre (goût des relations humaines équilibrées et la passion de la voix), ses valeurs (l'écologie sociale et la démocratie) et les techniques compatibles avec tout cela* »³².

Ainsi, le rôle social de l'officier est avant tout un contrat qui le lie autant avec ses subordonnés qu'avec tous ceux avec qui il interagit directement ou indirectement dans le cadre de ses fonctions. Il y a donc une dimension verticale (les liens montants et descendants au sein de la hiérarchie militaire) et une dimension horizontale (les rapports non directement liés à une relation de commandement immédiate) que l'on retrouve par exemple dans la considération que l'officier doit montrer à l'égard des familles de ses subordonnés ou dans les échanges courtois qu'il peut avoir avec le personnel civil ou militaire quel qu'il soit. Ce contrat moral tient sa source dans l'état même du militaire³³ et, au même titre que le soldat mérite le respect des citoyens et de la nation, il mérite d'abord et surtout le respect de son chef. Là se trouve véritablement le sens du service. Car, comme le rappelle le général de Villiers, commander c'est avant tout servir les autres, ce n'est pas se servir soi-même. Il ajoute : « *l'autorité ne fait*

³² ANDRE (Stéphane), *Le secret des orateurs : politique, média et entreprise*, Stratégies, 2011.

³³ L'article L4111-1 précise que « l'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité. Les devoirs qu'il comporte et les sujétions qu'il implique méritent le respect des citoyens et la considération de la Nation ».

pas subir une quelconque chape de plomb sur les subordonnés, mais au contraire élève, améliore, augmente, renforce. [...] C'est le langage des grands chefs. »

L'officier, à travers son rôle social, a donc avant tout un devoir moral qui se résume à trois obligations : quel que soit le contexte de la mission, endosser pour ses hommes la responsabilité de l'échec et leur en attribuer la réussite ; assumer le rôle du chef en se montrant à chaque fois digne, équanime et exemplaire, sans laisser transparaître ses états d'âme ; enfin, être à l'écoute de ses subordonnés, en étant, en toute circonstance, présent, accessible, ouvert. Cette triple obligation morale conditionne l'harmonie sociale et implique, de la part de celui qui commande, la recherche d'un équilibre qui est « *un mouvement d'ajustement permanent [permettant] de rester stable au cap et debout, [ouvrant] sur l'unité et l'harmonie, en ne niant pas les différences, mais en cherchant à les accorder pour le plus grand bien commun et non pas les intérêts individuels* »³⁴.

Une personnalité équilibrée, c'est-à-dire à même de résister au cahot du temps et de tenir le cap dans la tourmente, est donc fondamentale pour diriger les femmes et des hommes qu'elle commande. Comme nous le rappelle la maxime de Sénèque *Imperare sibi maximum imperium*³⁵, il n'est point de bon leader qui ne sache se diriger lui-même. Les hermès janusiens ornant l'entrée du château de Vaux-le-Vicomte rappellent que le chef doit toujours avoir un œil sur lui en même temps qu'il garde un

³⁴ VILLIERS, *op. cit.*, p. 62.

³⁵ SENEQUE, *Lettres à Lucilius*, Belles Lettres, 1959. « *Le plus grand pouvoir qui existe est de commander à soi-même* ».

œil sur les autres. C'est ce que Christian Monjou³⁶ appelle poétiquement « *le strabisme divergeant heureux du leader* ». L'officier ne peut s'épanouir dans son rôle social que s'il est lui-même dans une disposition intérieure apaisée et sereine. Or, le doute et le découragement qu'accompagne parfois un sentiment diffus de déclassement chez les officiers, y compris les plus brillants, ne laissent pas d'inquiéter la haute hiérarchie militaire comme le relèvent les récents rapports du HCECM. La réécriture du rôle social de l'officier passe donc nécessairement par un questionnement décomplexé, éludant parfois certaines nuances qui pourraient être apportées, pour mieux distinguer ce qui est à l'origine du malaise perçu au sien de la communauté des officiers. Pour celui qui en est l'acteur principal, une vie équilibrée et épanouie est le substrat indispensable à une nouvelle éthique sociale dont nous gageons qu'elle est la promesse du prestige retrouvé de l'officier.

³⁶ Christian Monjou est conférencier, agrégé de l'Université, ancien professeur de chaire supérieure en khâgne B/L au lycée Henry IV, ancien chargé de cours d'agrégation à l'ENS ULM.

De l'origine du malaise des officiers

Le fruit amer de la professionnalisation

Nombreuses sont les études sociologiques qui ont été produites à la suite du vaste mouvement de professionnalisation qu'ont connu les armées des pays occidentaux à la fin du XX^{ème} siècle. Dans le sillage de l'école de Chicago, plusieurs sociologues se sont intéressés aux conséquences de la professionnalisation du point de vue de la représentativité, du recrutement, de la féminisation, de la crise des relations civilo-militaires ou bien encore de l'impact des nouvelles technologies³⁷. Ils ont alors mis en évidence les conséquences néfastes que pouvait avoir la banalisation et la civilianisation sur la cohésion sociale et morale des armées. Selon eux, la déperdition du potentiel d'efficacité opérationnelle des armées découlait de la perte des repères et des spécificités des militaires. La distinction entre lieu de travail et de résidence, l'importance du travail du conjoint, la modification des rapports d'autorité ainsi que la disparition progressive des éléments de la vie militaire (parade, orchestre, etc.)³⁸ ont progressivement contribué au délitement du contrat social entre les militaires et la nation comme le déplore Jérôme Forcade en rappelant que « *la conscription repose sur un contrat politique et social qui élabore une [...] idéologie de la nation armée* »³⁹

L'identité du militaire, et à plus forte raison celle de l'officier, a pâti de la rupture de ce pacte. Les citoyens se

³⁷ Rapport Géré-Combelles, *état des lieux de la sociologie militaire 30 ans après la professionnalisation des armées américaines*.

³⁸ TOBANGUI (Alexis), *À quoi sert l'autorité militaire ?*, 2018, p. 25.

³⁹ FORCADE (et al.), op. cit., p. 31.

sont progressivement coupés de leur armée à mesure que les théâtres d'opérations se sont éloignés du territoire métropolitain. Ce n'est malheureusement qu'à la faveur d'épisodes dramatiques tels que les attentats terroristes qui frappèrent durement la France durant la dernière décennie, mais aussi à chaque fois que les armées françaises sont sévèrement touchées dans leur chair⁴⁰, que la question militaire réinvestit ponctuellement l'espace public et médiatique. Pour Bénédicte Chéron, le militaire est donc devenu avec le temps ce soldat méconnu qui jouit d'une popularité inversement proportionnelle à la connaissance du métier des armes au sein de la population française. « *Les militaires ne s'engagent pas sous le drapeau pour mourir mais bien pour agir. La mort n'est qu'une conséquence possible et non souhaitée de cette action* »⁴¹ précise-t-elle. Ce malentendu est à l'origine des difficultés qu'éprouvent aujourd'hui les officiers pour expliquer le sens de leur engagement.

« *L'histoire ne se répète pas, mais parfois elle rime* », ironisait Mark Twain. Étonnamment, un sentiment identique de malaise grondait dans les rangs des officiers à la fin du XIX^{ème} siècle. Ces « *pauvres en gants blancs* » pour qui la carrière d'officier signifiait « *servir sans aimer, obéir sans approuver, penser sans parler et paraître sans*

⁴⁰ Depuis 2008, plusieurs cérémonies d'hommages nationaux ont eu lieu aux Invalides à la suite d'événements tragiques ayant coûté la vie à des soldats français engagés en opérations extérieures où se préparant à être déployé. Ce fut par exemple le cas pour les soldats tombés dans l'embuscade d'*Uzbin* en 2008, pour les aviateurs morts à Albacete en 2015 et plus récemment lors du crash de deux hélicoptères au Mali à la fin de l'année 2019.

⁴¹ CHERON, *op. cit.*, p. 155.

être »⁴² portaient en eux les germes du sentiment de déréliction qui aliène, toutes choses égales par ailleurs, le corps des officiers dans la société d'aujourd'hui. Pour les jeunes officiers au contact des réalités du terrain, l'étiquette du militaire réactionnaire catholique, apparaît totalement erronée et en décalage avec les valeurs actuelles de l'institution militaire. Ces jeunes femmes et hommes responsables qui s'engagent à l'autre bout du monde pour protéger leurs concitoyens et préserver les intérêts de la nation⁴³ au détriment, parfois, de leur propre vie, ont du mal à comprendre le manque d'intérêt et de reconnaissance de la part d'une société qui valorise l'argent et les intérêts individuels plutôt que le bien commun. Il est temps de mettre au clair la nature soi-disant « mystique des solidarités qui relie le soldat à la patrie »⁴⁴.

Le déséquilibre du lien armée-nation

Lors d'une conférence à l'École de guerre en décembre 2019, François Sureau⁴⁵ a évoqué avec sa faconde habituelle les cinq dilemmes qui forment le paradoxe de la

⁴² SERMAN (William), *Les officiers français dans la nation, 1848-1914*, Paris, Aubier Montaigne, 1982.

⁴³ Les motivations à l'engagement dans l'armée sont évidemment multiples. Néanmoins, se mettre au service de la France et être utile à la défense de son pays est majoritairement mis en avant (40%) par les jeunes interrogés au sujet de leur motivation à servir dans l'armée comme le précise le 11^{ème} rapport du HCECM (§2.2.1). Par ailleurs, cette forme de philanthropie à servir la France est partagée par toutes les catégories hiérarchiques.

⁴⁴ BOULEGE (Jean), *L'officier dans la société française : l'héritage de la Troisième République*, p. 698

⁴⁵ François Sureau est un ancien membre du Conseil d'État. Il est aujourd'hui avocat au Conseil d'État et à la Cour de cassation. Il est l'auteur de nombreux ouvrages.

relation de l'État avec son armée. Il s'agit respectivement du dilemme de la cause, de l'organisation, de l'identité, des coûts et de la légitimité. À cette aune, force est de constater que la nature du lien armée-nation est profondément déséquilibrée. C'est pourtant l'acceptation par les officiers de cet état de fait consubstantiel de la République qui marque le début de la réconciliation. Jérôme Forcade explique, à l'instar de la situation qui prévalait encore sous la III^{ème} République où le soldat était « *en exil de la république quand il [devait] en être l'âme* », que « *l'ostracisme de l'officier dans la cité démocratique est un premier paradoxe de la France républicaine* »⁴⁶. Malgré tout, de nombreuses avancées juridiques ont fait progresser les droits des militaires ces dernières années. Néanmoins, toujours privé de certaines libertés fondamentales, il reste un citoyen « diminué ».

C'est de ce rapport entre le militaire, qui mérite la considération de la nation⁴⁷, et le citoyen diminué dans ses droits et libertés, qu'émerge les dilemmes évoqués plus haut. Parce qu'il n'a pas le droit de la questionner, le militaire éprouve parfois tout le mal du monde à comprendre la cause qu'il sert. Par exemple, se bat-il pour des intérêts nationaux, ou bien européens et internationaux ? De même, alors qu'on lui demande une obéissance absolue, pourquoi n'obtient-il pas en retour une parcelle de confiance de la part du pouvoir politique, par exemple lorsqu'il s'agit de défendre le modèle d'armée ? La démission fracassante du général de Villiers le 19 juillet 2017⁴⁸ nous rappelle que c'est ce même pouvoir politique qui a multiplié les engagements opérationnels depuis près

⁴⁶ FORCADE (et al.), *op. cit.*, p. 31.

⁴⁷ Article L4111-1 du Code de la défense

⁴⁸ VILLIERS (Pierre), *Servir*, Paris, Fayard, 2017.

de 20 ans, et a rogné en même temps sur les dépenses courantes et le soutien de l'homme. Enfin, on peut s'interroger sur le recours commode que l'on fait aux armées lorsque qu'il s'agit pour la classe dirigeante de récupérer une légitimité politique. L'intervention au Mali n'a-t-elle pas, comme d'autre avant elle, permis de détourner l'opinion publique des enjeux de politique intérieure ?

En outre, sur le dilemme de l'identité, Bénédicte Chéron écrit : « Parmi les signes les plus révélateurs de la dissolution de l'identité épique des armées se trouve en effet le contresens récurrent fait par les responsables politiques sur ce qui fonde la spécificité militaire. [Ils] s'attardent sur les conséquences possibles du combat et n'évoquent qu'à la marge l'acceptation première du combat lui-même. »⁴⁹. C'est donc l'*ethos* du soldat qui se dissout dans le rapport du militaire à la nation. Elle ajoute : « L'effacement de la figure de l'ennemi dans le récit des opérations extérieures va de pair avec cet effacement verbal, dans la sphère politique, de l'acte combattant »⁵⁰. Il est donc nécessaire de comprendre quels sont les facteurs qui mettent à mal cette identité narrative pour mieux appréhender l'origine du malaise des officiers dans la société civile et leur permettre de refonder une éthique sociale qui rééquilibrerait le lien armée-nation.

L'Éloignement de la guerre

Dans l'entre-deux guerre, à l'occasion de réflexions menées à l'école supérieure de guerre, le lieutenant-colonel de Gaulle expliquait que la tendance naturelle des

⁴⁹ CHERON, *op. cit.*, p. 154.

⁵⁰ *Id.*

masses était de mettre la guerre à distance. Il note ainsi : « *Après avoir subi la cruauté de la force, les masses réagissent avec passion. Une sorte de mystique s'est partout répandue, qui non seulement tend à maudire la guerre, mais incline à la croire périmée.* »⁵¹. L'éloignement des théâtres d'opérations a donc mis la guerre à distance, non seulement sur le plan géographique mais aussi, au moins partiellement, sur le plan médiatique et sociétal.

Même si les attentats terroristes sur le territoire national comme les hommages nationaux célébrés en l'honneur des soldats tombés en opérations ont, d'une certaine manière, ramené ponctuellement à la réalité de la guerre, une tendance lourde au sein de la population civile consiste, après une phase de sidération et de prise de conscience, à vite se désintéresser du fait militaire. L'inclination naturelle de la personne humaine est de fuir le mal et d'apprécier le bien. Des exploits militaires de la Rome antique aux horreurs perpétrées par l'État islamique, la guerre a toujours été cette chose détestable⁵², quels que soient les prétextes invoqués pour la mener. Ces mots de l'historien latin Tacite, « *Ubi solitudinem faciunt, pacem appellant* »⁵³, nous rappellent en effet que tous les impérialismes dissimulent toujours leurs ravages sous de fallacieux prétextes de civilisation⁵⁴.

⁵¹ GAULLE (Charles, de), *Le fil de l'épée*, Paris, Perrin, 2015, p. 32.

⁵² AUDOIN-ROUZEAU (Stéphane), *Combattre : une anthropologie historique de la guerre moderne, XIXe-XXIe siècle*, Paris, Seuil, coll. « Les livres du nouveau monde », 2008.

⁵³ « Où ils font un désert, ils disent qu'ils ont fait la paix », TACITE, *Vie d'Agriola*.

⁵⁴ A ce sujet, voir Hugo Coniez

L'officier doit donc se départir de la croyance qu'il fait le bien et se rappeler cyniquement, à la suite du général de Gaulle, que dans les relations internationales, les états n'ont pas d'amis mais n'ont que des intérêts. Il ne s'étonnera point alors du mouvement de recul des sceptiques dont la France regorge, et de la mise à distance dont lui-même peut faire les frais.

Le manque de reconnaissance

Après des années de coupes budgétaires et 40000 emplois perdus depuis 2009⁵⁵, la ministre des armées a taché de remettre l'Homme au cœur des préoccupations du ministère⁵⁶. Mais le fait est que le militaire ne se sent pas pour autant reconnu au regard des termes de l'article L4111-1 du Code de la défense. Si les améliorations du quotidien du soldat et la prise en compte de la dimension familiale au travers du *plan famille* confirment la volonté affichée du Gouvernement de s'occuper de ceux qui font le « *succès des armes de la France* », il est intéressant de se poser la question de la manière dont l'officier est perçu par la société civile et se perçoit lui-même dans son quotidien de citoyen. Cette reconnaissance tant attendue par ceux qui risquent leur vie, le plus souvent de manière désintéressée, au profit de l'intérêt général est absente de l'espace public en dehors des traditionnelles campagnes de recrutement annuelles ou de reportages télévisuels ponctuels.

⁵⁵ GUIBERT (Nathalie), Les armées et la politique « à hauteur d'homme », *Le Monde.fr*.

⁵⁶ Loi du 13 juillet 2018 relative à la programmation militaire pour les années 2019-2025

L'interdiction faite aux soldats français de circuler en tenue à l'extérieur des enceintes militaires, bien qu'elle ait fait l'objet d'aménagements récents, les a progressivement effacés de l'espace public. Bien sûr, la motivation d'une telle mesure découle surtout de la volonté de les soustraire à une menace terroriste bien réelle comme en atteste tristement l'attentat de Mangnaville en 2016. Pour autant, ces soldats qui ont fait le choix volontaire de s'engager sous le drapeau en acceptant les devoirs et sujétions de l'état de militaire⁵⁷, ne comprennent pas toujours l'impératif de devoir se cacher alors même que l'uniforme est le symbole de l'acceptation de la mort en dernier recours. Pour se rendre compte de ce qu'il coûte au militaire de vivre caché sur le plan de la reconnaissance, il suffit par exemple d'écouter les témoignages de ceux qui reviennent d'une d'affection ou d'une mission aux États-Unis. L'enthousiasme dont les militaires français font preuve en racontant la ferveur et la sympathie avec laquelle les citoyens américains les accueillent ne laisse pas d'imaginer la nostalgie qu'ils doivent ressentir en rentrant en France.

Ainsi donc, tant que les militaires « *ne seront pas reconnus dans ce qui fait la spécificité de leur vocation, les armées continueront de manifester tous les signes d'un malaise persistant* »⁵⁸. Et Bénédicte Chéron de poursuivre : « *Ne percevoir les soldats que comme des victimes, occulter l'acte combattant qu'ils ont posé, par choix ou par obéissance, et qui comporte ses propres ressorts d'exercice et d'intelligence, de la raison et de la liberté, c'est leur refuser la dignité de leur destin, c'est faire sortir*

⁵⁷ Esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité.

⁵⁸ CHERON, *op. cit.*, p. 177.

de l'histoire leurs gestes ultimes dont la motivation n'est pas l'exaltation de la violence, c'est empêcher la compréhension de la vie d'homme face à la guerre et dans la guerre. »⁵⁹

Le malentendu persistant sur le rôle des armées

En marge d'un débat sur les militaires en République, Jérôme Forcade expliquait que « *le rôle social de l'officier, existât-il ou pas, est une nouveauté dû à l'avènement du service militaire obligatoire personnel en 1872, devenu universel en 1905. Il assigne ainsi à l'officier une mission d'encadrement et de formation de la nation* »⁶⁰. Dans son livre, *le soldat méconnu*, Bénédicte Chéron tente justement d'expliquer ce malentendu découlant de la vision tronquée du politique sur la nature propre du soldat et le sens de son engagement. Partant, elle démontre que le rôle socio-éducatif des armées est une aliénation de sa fonction première : combattre. Toutefois, pour les officiers contemporains de Lyautey et qui participèrent à l'avènement du service militaire universel dans une période de relative indolence pour les armées, la réalité de ce rôle socio-éducatif ne pouvait faire aucun doute. Lyautey, en dehors de ses convictions propres et de son éthique personnelle, y avait vu l'opportunité de redonner un élan nouveau à une profession en pleine crise de l'avancement et des vocations.

Car pour Theodore Caplow et Pascal Venesson l'armée n'a jamais été « *un isolât* » au sein de la société civile. Même quelques années après le tournant de la professionnalisation, la mystique du militaire-éducateur

⁵⁹ *Ibid.*, p. 140.

⁶⁰ FORCADE (et al.), *op. cit.*, p. 24.

persiste au sein de l'imaginaire collectif. « *Quelle que soit son autonomie relative, l'institution militaire entre en relation selon des modalités diverses, avec son environnement social et politique* »⁶¹. Il n'est donc pas étonnant que le politique cherche aujourd'hui à revitaliser le lien armée-nation en valorisant le potentiel des armées au service de la nation. Comme le soutient Alexis Tobangui, « *c'est dans la perspective du renouvellement de son contrat social que l'armée est constamment invitée par les pouvoirs publics à faire partie des dispositifs d'encadrement et d'insertion socioprofessionnelle des jeunes en difficultés* »⁶².

S'il ne remet pas en question la noblesse de la mission éducative – les armées ont d'ailleurs multiplié les dispositifs d'insertion civique et professionnelle ces dernières années – l'officier d'aujourd'hui, bien souvent dépourvu de formation spécifique à cette mission, se retrouve parfois désemparé face aux émanations de la réalité sociale qui se matérialise par une forme de violence dans le comportement des jeunes recrues. Bien plus que la fonction socio-éducative déléguée aux armées sous diverses formes (SMA, SMV, etc.), c'est plutôt le choc des cultures et des environnements auquel l'officier n'est pas toujours préparé à faire face qui est à la base de ses désillusions.

Des droits étouffés ?

⁶¹ CAPLOW (Theodore), VENNESSON (Pascal), *Sociologie militaire : armée, guerre et paix*, Paris, A. Colin, 2000, p. 33.

⁶² TOBANGUI, *op. cit.*, p. 43.

Depuis l'instauration du statut général des militaires en 1972⁶³ jusqu'à l'ordonnance du 20 juillet 2016 qui leur reconnaît le droit de jouir de tous les droits et libertés reconnus aux citoyens en dehors de certaines restrictions propres à leur état⁶⁴, en passant par la possibilité d'exercer un mandat électif de conseiller municipal⁶⁵ et de participer à des associations nationales professionnelles de militaires (ANPM)⁶⁶, le militaire est de moins en moins marginalisé dans la société française sur le plan juridique. Toutefois, contrairement à ce que certains travaux universitaires surfant sur les dividendes de la paix et de la fin de l'Histoire prophétisaient, le militaire n'est pas devenu un citoyen comme les autres. Face au devoir de réserve auquel l'oblige sa neutralité et à toutes les autres dispositions qui lui interdisent de jouir de certaines libertés fondamentales accordées au citoyen, sans occulter un régime disciplinaire parfois plus contraignant que le régime pénitentiaire, force est de constater que le militaire reste un citoyen « diminué ».

Cependant, il est nécessaire de garder à l'esprit que, par son acte d'engagement, le militaire consent librement à

⁶³ Loi du 13 juillet 1972 portant statut général des militaires.

⁶⁴ Article L4121-1 du Code de la défense.

⁶⁵ L'article 33 de loi du 13 juillet 2018 relative à la LPM 2019- 2025, abrogeant le premier alinéa de l'article L. 46 et le dernier alinéa de l'article L. 237 du Code électoral, précise que les fonctions de militaire en position d'activité sont désormais compatibles avec le mandat de conseiller municipal dans les communes de moins de 9 000 habitants et avec le mandat de conseiller communautaire dans les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre regroupant moins de 25 000 habitants. Les fonctions de maire, maire délégué, adjoint au maire ou adjoint au maire délégué restent cependant interdites aux militaires.

⁶⁶ Arrêt du 2 octobre 2014 rendu par la Cour européenne des droits de l'homme (CDEH) relatif à « l'affaire Matteli ».

l'abandon de certains droits et libertés car il sait que cette nécessité est consubstantielle à son état et aux sacrifices qu'il exige. En revanche, ce qu'il comprend moins, c'est que l'État puisse faillir à le protéger juridiquement dans le cadre de ses missions. Ce que l'on regroupe sous le vocable de « *judiciarisation des opérations* » est à l'origine, chez les officiers, d'inquiétudes palpables, promptes à mettre en doute la conviction que l'État, au nom duquel ils se battent, se portera garant de leurs ordres et décisions opérationnelles. Bien sûr, il ne s'agit pas d'accorder un quelconque blanc-seing juridique à l'officier. Ce dernier est, en définitive, toujours responsable de ses actes, notamment au regard des règles du droit des conflits armés et du droit international humanitaire⁶⁷. Mais il s'agit plutôt de la reconnaissance par l'État de l'aléa qui découle de la friction inhérente à toute activité guerrière. Car la gestion de l'aléa, et donc du risque, fait partie intégrante du processus de prise de décision. Les ordres donnés dans le feu de l'action, ou même à un niveau plus élevé d'abstraction, comportent nécessairement une part de risque qui doit être mesurée et atténuée⁶⁸ en fonction des gains opérationnels escomptés. Être officier, c'est être capable d'appréhender en permanence le risque opérationnel et savoir prendre ses responsabilités. C'est aussi, lorsque que le risque ne peut être maîtrisé, savoir renoncer. C'est cela qui fait la grandeur et les servitudes de l'officier.

Les suites judiciaires données à l'embuscade *d'Uzbin* où dix bérets rouges perdirent la vie et où vingt-et-un autres

⁶⁷ Les règles d'engagement de la force⁶⁷ (RoE's) servent principalement à encadrer l'action militaire par application des règles du droit des conflits armés et du droit international humanitaire.

⁶⁸ Pour l'armée de l'air, se référer par exemple à la PAA 03-331 relative à la gestion du risque opérationnel (GRO).

soldats français furent blessés les 18 et 19 août 2008, ont mis en cause le commandement pour son impréparation et son impéritie. Ces poursuites ont profondément meurtri le corps des officiers. Bien que le ministère des armées ait promptement réagi à cette problématique émergente⁶⁹, il n'est pas un officier en situation de commandement qui n'ait désormais en arrière-pensée l'épée de Damoclès juridique qui le surplombe. Cela explique aussi l'extrême fébrilité du commandement à gérer les situations telles que les affaires de harcèlement moral ou sexuel qui furent mises au jour par Leila Miñano et Julia Pascual dans leur enquête *La guerre invisible*. Ainsi, les officiers se retrouvent souvent seuls dans leur unité pour faire face à des situations de commandement complexes. Le plus souvent leur hiérarchie préfère diligenter des enquêtes de commandement qui les fragilisent dans leur légitimité et dans leur estime. En cela, elle semble oublier que la subsidiarité ne va pas sans confiance ni prise de risque calculée et assumée. C'est ce qui explique le sentiment d'abandon ou d'inutilité croissant auquel les officiers peuvent être sujets.

Un sacrifice fécond ?

Au regard de ce qui a été vu, le lien armée-nation revêt plus que jamais un caractère ambivalent. Étant donné les dynamiques historiques et sociales à l'œuvre, il est

⁶⁹ La loi du 18 décembre 2013 relative à la LPM 2014-2019 précise désormais les contours des opérations extérieures. Elle modifie en conséquence l'article L. 211-7 du Code de justice militaire pour l'application de l'article 74 du Code de procédure pénale et stipule : « est précisée ne pas avoir une cause inconnue ou suspecte la mort violente d'un militaire au cours d'une action de combat se déroulant dans le cadre d'une opération militaire hors du territoire de la République ».

difficile d'en cerner précisément la signification. En effet, les modalités par lesquelles l'armée entre en relation avec la Nation sont multiples et ce lien est souvent perçu dans les armées, même si ce n'est qu'en trompe l'œil, comme une relation à sens unique entre, d'un côté, les militaires eux-mêmes privés de visibilité sociale et de reconnaissance, et de l'autre, la Nation. Cette relation déséquilibrée est susceptible de remettre en cause, y compris chez certains officiers de carrière, le sens profond de leur engagement. Interrogés par la DICOd pour le compte du HCECM, près de 70% des officiers de carrière toute armée confondue à l'exclusion de la gendarmerie se disent prêts à envisager de quitter l'institution pour changer d'activité. Ce taux est plus élevé chez les officiers de carrière entre 11 et 20 ans d'ancienneté. Il « traduit un phénomène d'usure à mettre en parallèle avec l'expression de la difficulté à concilier vie militaire et vie personnelle et le manque de moyens pour remplir les missions »⁷⁰.

Marc Bloch, dans son analyse des causes de *l'étrange défaite*, attribuait au commandement militaire, au moins en partie, la responsabilité de la défaite ubuesque de 1940. Selon lui les armées françaises furent mises en déroute en partie à cause de chefs bornés et incompetents, incapables de bousculer le *statu quo* de la pensée militaire de l'époque. De là, il construisit une critique acerbe contre cette élite militaire qui ne fut pas à la hauteur de son destin. « Être un vrai chef, c'est, avant tout peut être, savoir serrer les dents ; c'est insuffler aux autres cette confiance que nul ne peut donner s'il ne la possède lui-même ; c'est refuser, jusqu'au bout, de désespérer de son propre génie ; c'est accepter, enfin, pour ceux que l'on commande en même

⁷⁰ « 11e rapport - septembre 2017 », *op. cit.*, p. 64.

temps que pour soi, plutôt que l'inutile honte, le sacrifice fécond. »⁷¹. Mais que signifie un sacrifice fécond dans le contexte actuel ? L'action héroïque et désintéressée, comme celle du lieutenant-colonel Beltrame à Trèbes en 2018, nous rappelle pourtant qu'il existe encore une cause belle et grande qui transcende l'esprit de sacrifice.

Les inégalités de parcours des officiers à haut potentiel

Les parcours des officiers, en particulier pour ceux qui sont promis aux plus grandes responsabilités, font l'objet d'une attention particulière de la part des organismes de gestion des ressources humaines. Pourtant, en fonction des armées d'appartenance, les parcours des officiers supérieurs et généraux diffèrent largement. Bien que l'école de guerre (EdG) et le centre des hautes études militaires (CHEM) demeurent les jalons permettant de niveler et d'harmoniser les savoirs et le savoir-être des officiers à haut potentiel de chacune des armées, en pratique certaines armées se trouvent exclues des plus hautes fonctions hiérarchiques. Comment ne pas s'étonner par exemple qu'aucun aviateur n'ait tenu le poste de chef d'état-major des armées (CEMA) depuis près de 25 ans⁷² alors que, dans l'intervalle, la puissance aérienne est devenue un atout stratégique incontournable pour le pouvoir politique⁷³.

⁷¹ BLOCH (Marc), *L'étrange défaite : témoignage écrit en 1940*, Paris, Gallimard, 1992, p. 144.

⁷² Au cours des trente dernières années, le poste de CEMA n'est revenu que deux fois à un aviateur : Jean Saulnier (1985-87) et Jean-Philippe Douin (1995-1998).

⁷³ L'opération Hamilton, lancée dans la nuit du 13 ou 14 avril 2018, est la démonstration de la portée stratégique-politique de l'arme aérienne, qui offre au pouvoir politique le quadruple avantage de la souplesse d'emploi, de la réactivité, de la réversibilité et d'une empreinte au sol

S'il est évident que les causes de cet état de fait sont multiples, une explication rationnelle réside dans le déroulement des parcours. En effet, lorsqu'ils prétendent à ces prestigieuses fonctions interarmées, les grands chefs militaires, qu'ils soient terriens, marins ou aviateurs sont mis en compétition. C'est donc sur la base de leurs aptitudes et de leurs compétences que s'opère la différence, bien plus que sur les accointances politiques et le jeu des réseaux d'influence. Mais, au-delà des parcours et des expériences, les différences se forment bien en amont, dans la culture même des armées.

Ainsi, parmi ces officiers à haut potentiel, se dégagent à grands traits, trois stéréotypes résultants d'une première partie de carrière à dominante opérationnelle. Le premier est un officier de l'armée de terre trié sur le volet. Très tôt, ce brillant officier est mis en situation de commandement sur le terrain où il exerce ses aptitudes au leadership en commandant une section puis une compagnie dans son arme d'appartenance. S'il ne fait pas nécessairement un passage par un état-major pour parfaire sa connaissance des processus organiques, il récupère le plus souvent une expérience d'encadrement dans une des écoles de spécialisation de l'armée de terre. Aguerri au contact du terrain et des opérations extérieures, il sait mettre à profit son expérience du feu pour réfléchir à propos des opérations et du commandement. Le concours d'entrée à l'École de guerre en poche, il va suivre deux à trois années de formation complémentaire⁷⁴ pour maîtriser la stratégie

nulle. Depuis la première guerre du golfe en 1991, la puissance aérienne joue un rôle de premier plan dans la stratégie militaire.

⁷⁴ Après la réussite au concours d'entrée à l'EdG, les officiers de l'armée de terre suivent une scolarité d'un an à l'École de guerre terre où ils servent notamment de réservoir pour les postes d'état-major

militaire et la planification opérationnelle interarmées, mais également développer ses compétences académiques.

Le deuxième stéréotype est un officier de la marine. Tout au long de sa carrière opérationnelle, jusqu'au commandement d'une frégate ou d'un aviso, il va commander en très grande autonomie un équipage de plusieurs dizaines de marins. Il va occuper tour à tour chacun des postes à responsabilité qui existent sur un bâtiment de surface ou un sous-marin, y compris ceux relatifs au protocole diplomatique. Par ailleurs, dans l'intimité du carré officiers, il peut étoffer sa culture générale et exercer sa sagacité sur des questions pratiques de géopolitique et de droit international. La richesse de ses compétences, sa solide culture générale et sa grande autonomie de décision lui donnent l'épaisseur, le style et le panache des grands capitaines. En outre, grâce à l'implication de sa hiérarchie dans la préparation au concours d'entrée à l'EdG⁷⁵ et à un travail personnel acharné, il sait se hisser au niveau de performance requis pour aborder une seconde partie de carrière avec une aisance et une assurance certaines.

Enfin, le dernier est plus une caricature qu'un stéréotype. Le profil générique de l'aviateur breveté est celui de l'officier pilote de chasse, d'admission directe. S'il a intégré l'école de l'air après 2001, alors il a bénéficié de la

opératif de théâtre. Puis ils enchainent avec la scolarité à l'EdG, avant de poursuivre, pour certains d'entre eux, vers un cursus type *Executive-MBA* pendant une année supplémentaire.

⁷⁵ Il n'est pas rare pour un officier de marine de passer 4 à 5 oraux blancs durant l'année qui précède le concours d'entrée à l'EdG. Ce concours est réputé pour être le plus sélectif des trois armées. Il s'agit d'un choix délibéré de la marine nationale qui vise à tirer vers le haut l'ensemble de ses officiers.

réforme des parcours qui découle de l'organisation du modèle de la « base aérienne du XXI^{ème} siècle » (BA XXI). Ainsi, il a très probablement passé l'ensemble de sa carrière opérationnelle au sein du même escadron où il a d'abord appris à piloter un avion de chasse en conditions opérationnelles puis à diriger une patrouille de 2 puis de 4 *Mirage* ou *Rafale*. Puisque la valeur n'attend pas le nombre des années, il va probablement changer tous les ans de qualification, de fonction et de position hiérarchique dans son unité afin de ne pas être maintenu trop longtemps dans sa zone de confort.

C'est donc une carrière entièrement tournée vers les opérations aériennes qu'il va mener, ne sortant que très rarement de son domaine de compétence. Une formation extrêmement exigeante couplée à la recherche permanente de la performance et à un besoin irrépensible de réussir vont l'amener à développer un caractère combatif et intransigeant. Conscient que cette vie intrépide ne laisse que peu de temps pour le former au commandement et le préparer correctement au concours d'entrée à l'EdG, l'armée de l'air a préféré revoir les modalités de cet examen⁷⁶ afin de maximiser ses chances de réussite en valorisant son expérience opérationnelle de chef de guerre, parfois au détriment de la finesse et de l'élégance de la pensée. Cet aviateur aborde donc la scolarité à l'EdG avec un déficit de culture d'officier qu'il compense partiellement par sa crédibilité opérationnelle.

Ce sont ces profils stéréotypés qui portent en eux les germes du *statu quo* actuel. Chacune des armées tâche de

⁷⁶ Les censeurs dans les coursives de l'état-major de l'armée de l'air laissent entendre que ce sont des motivations extrinsèques qui ont conduit à la réforme du concours d'entrée à l'EdG.

faire valoir les atouts ou au contraire de défendre les carences de ses protégés, à plus forte raison lorsqu'elles tentent de les promouvoir à des postes exposés en interarmées ou en cabinet ministériel. Là, le jugement est sans concession, et ne sont finalement retenues que les personnes qualifiées et compétentes. Par ailleurs, les directions des ressources humaines, au lieu de flécher les parcours pour permettre aux officiers les plus prometteurs de se projeter dans l'avenir, préfèrent les lancer dans une obscure compétition qui ne dit pas son nom et de laquelle sortiront, essorées, les personnalités les plus résilientes.

Un exemple emblématique est celui de l'attribution des postes de commandant de base aérienne. En 2019, environ soixante-dix colonels à haut potentiel ont été sollicités de manière anonyme pour soumettre leur dossier, les laissant croire *de facto* qu'ils étaient tous promis à de grandes responsabilités dans l'armée de l'air. Seulement vingt-cinq dossiers ont été étudiés et douze ont été finalement retenus. Cette réalité criante démontre une forme d'hypocrisie dans le traitement des officiers. Elle les pousse sans cesse à hypothéquer leur équilibre personnel et familial. « *Lieutenants, amis. Capitaines, camarades. Commandants, collègues. Colonels, rivaux. Généraux, ennemis* »⁷⁷ rapportait Marc Bloch à propos des relations entre les officiers. À l'heure où la cohorte des jeunes officiers émane d'une génération qui privilégie les relations humaines et l'équilibre entre le bien-être personnel et les responsabilités professionnelles, nous pouvons légitimement nous interroger sur la pérennité de ce modèle.

⁷⁷ BLOCH, *op. cit.*, p. 128.

Evolution du corps social des officiers

Dynamiques sociales des générations et facteurs de changement dans l'institution militaire

Avant de s'intéresser aux logiques de générations à l'œuvre dans les armées et de cerner plus précisément les aspects qui impactent le rôle social de l'officier, il est nécessaire de s'appuyer sur l'état de l'art de deux branches de la sociologie que sont la socio-anthropologie et la sociologie des générations, en gardant à l'esprit l'objet de notre étude. Georges Balandier, s'appuyant sur l'observation des sociétés primitives, élaborait au carrefour de l'anthropologie et de la sociologie, une théorie des dynamiques sociales. Il apporta ainsi les clés de compréhension pour saisir la façon dont l'espace social se reconfigure sous l'action des systèmes de contraintes et du temps⁷⁸. Elles reconfigurent en permanence l'espace social. La sociologie des générations quant à elle, peut être vue comme l'étude des rapports qu'entretiennent les générations entre elles, et, en ce sens, complète l'étude de l'évolution du corps social des officiers.

Émile Durkheim a identifié trois niveaux de matérialisation de la réalité sociale⁷⁹ : les faits de structure (territoire, population), les faits de fonctionnement (institutions, normes) et les faits de représentation (représentations collectives, valeurs, idéaux). L'analyse des dynamiques sociales, nous explique Georges

⁷⁸ Fernand Braudel considère le complexe d'une société en prise avec le temps en distinguant trois paliers : durée brève (l'évènement), durée « à rythme plus large et plus lent » des diverses unités sociales (le conjoncturel) et la longue durée des structures permanentes.

⁷⁹ DURKHEIM, *op. cit.*, p. 54.

Balandier, consiste donc à distinguer celles qui sont à l'œuvre à l'intérieur du système social, *les dynamiques du dedans*, et celles qui influence le système depuis l'extérieur, *les dynamiques du dehors*⁸⁰. Enfin, il convient de garder à l'esprit que « *toute société en voie de transformation révèle des inégalités sectorielles en matière de changement, d'intensité et de rapidité des changements* »⁸¹.

C'est en employant cette méthode d'analyse, somme toute très théorique, que l'on peut espérer saisir l'impact de la révolution numérique et des grands mouvements de société sur les armées. Il s'agit donc de montrer, à l'instar de ce qu'observait William Serman dans son étude sur les officiers français de 1848 à 1914⁸², comment les valeurs, les croyances et les habitudes des officiers évoluent sous l'influence des facteurs de changements. Depuis la loi Gouvion Saint-Cyr, le corps social des officiers est devenu progressivement représentatif de la population française. Malgré tout une forme d'endorecrutement perdure dans les grandes écoles d'officiers⁸³. Une minorité d'officiers, qui dans l'ensemble progresse plus vite dans la hiérarchie que les autres, entretient une forme de reproduction des élites et continue à y imposer ses lois. C'est probablement à cause de ce conservatisme latent que l'institution militaire

⁸⁰ BALANDIER (Georges), *Sens et puissance : les dynamiques sociales*, Paris, Presses universitaires de France, 2004, p. 46.

⁸¹ *Ibid.*, p. 107.

⁸² SERMAN, *op. cit.* Sur l'impact de la démocratisation du recrutement des officiers, il note par exemple : « *apolitisme, neutralité, esprit de corps : toute cette belle façade se lézarde minée de l'intérieur par les drames de conscience et par l'inadaptation des traditions aux aspirations nouvelles* ».

⁸³ Un phénomène similaire d'endorecrutement s'observe au sein d'autres corporatismes tels que l'éducation nationale par exemple.

est comparable à une ancre qui résiste aux mouvements de société. Mais elle s'incline toutefois, avec l'inertie du temps, dans le sens des tendances lourdes. Ce qui peut apparaître de l'extérieur comme un système social régressif n'est-il pas mieux disposé à accompagner l'arrivée des nouvelles générations ? Pour Claudine Attias-Donfut, « *la définition sociale des générations contribue à la structuration continue du temps social par une définition simultanée du présent, du passé et du futur, aux frontières de la mémoire collective et de l'histoire contemporaine, incarnés par les différentes générations en présence à un instant donné* »⁸⁴. La coexistence dans le temps présent, au sein d'une même organisation, de plusieurs générations est à l'origine de dynamiques internes qui découlent des frictions entre les habitus propres à chaque génération.

« *L'inscription des êtres et des œuvres dans leur génération dramatise un destin collectif dont ils sont porteurs* »⁸⁵ rappelle-t-elle. Ainsi, il est bien évident que l'arrivée à maturité des *millennials*, porteurs d'idéalisme⁸⁶, met à mal le conformisme et le conservatisme ambiant des armées. Par opposition à la génération X qui occupe aujourd'hui les postes de direction, la génération Y « se caractérise entre autres par son attention portée aux autres et au développement durable. Individuellement, chacun veut donner du sens à son action et veut participer à la

⁸⁴ ATTIAS-DONFUT (Claudine), *Sociologie des générations : l'empreinte du temps*, 1re éd., Paris, Presses universitaires de France, 1988.

⁸⁵ *Id.*

⁸⁶ STRAUSS (William), HOWE (Neil), *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*, New York, Morrow, 1991. Les auteurs de cet ouvrage observent qu'alternent, de manière aléatoire et sur la durée d'un siècle environ, quatre profils type de génération : idéaliste, adaptative, civique, réactionnaire.

construction d'un monde meilleur. »⁸⁷ Pour Bruce Tuglan, il faut déconstruire quatre mythes. Cette génération qui s'est construite dans la conjoncture sociale des années 1980 – 2000, n'est pas déloyale, désinvolte, impatiente et oisive comme on l'entend généralement. Elle est tout le contraire : citoyenne, multitâches, engagée, connectée et innovante. Il suffit d'en faire l'expérience pour le constater. Prônant les mêmes idéaux – sens de l'engagement, service du bien commun – il se pourrait que, une fois passé l'ajustement du mouvement différentiel des dynamiques sociales, l'inertie de l'institution militaire et la trajectoire de la génération Y se rejoignent dans une destinée heureuse. Mais dans l'intervalle, il n'est pas si étonnant que les chefs militaires se sentent déçus au contact de ces recrues qui demandent un encadrement de proximité exerçant un leadership « émotionnel »⁸⁸.

Matérialisation de la violence sociale dans l'institution militaire

Dans l'attente de l'aboutissement de cette convergence, à cause de la rigidité des faits de structure et de représentation qui caractérise l'institution militaire, les forces du conservatisme et du conformisme continuent de l'emporter. Ainsi, de nombreux officiers issus de milieux sociaux favorisés peuvent être désarçonnés par l'expression d'une forme violence sociale importée, qui s'exprime par la recrudescence des situations personnelles difficiles ou toute autre sorte de déviances rencontrés chez les recrues les moins qualifiées. À l'instar de la société

⁸⁷ DEJOUX (Cécile), WETCHLER (Heidi), *Management et avenir*, 2011, p. 230

⁸⁸ HAAG (Christophe), SEGELA (Jacques), *Génération Q.E.*, Pearson, 2009

civile, on observe dans l'armée, peut-être dans une moindre mesure, les mêmes symptômes qui déstructurent le corps social : individualisme exacerbé, relativisme, diktat du culte du corps et dévoiement de la famille.

Le général de Villiers rappelle, en outre, qu'en matière de commandement, « *le souci de la personne n'attend pas. Le chômage du conjoint, la maladie de l'enfant, les difficultés conjugales, les addictions, la solitude, le handicap ont des impacts importants sur la performance, s'ils restent ignorés* »⁸⁹. Ainsi, combien de commandants d'unité en responsabilité ne se sont-ils pas sentis un jour livré à eux même face à des situations personnelles tragiques comme par exemple un décès accidentel ou un suicide⁹⁰. Bien qu'il existe des assistantes sociales, des psychologues ou des psychiatres militaires, les commandants d'unité sont toujours les premiers qui sont confrontés à cette matérialisation de la violence sociale. Pourtant, en dehors de memento spécifiques (harcèlement, *brown out*, *burn out*) et de sensibilisation aux problématiques d'hygiène et de sécurité des conditions de travail (HSCT), ils n'ont en pratique aucune formation réellement qualifiante sur ces sujets.

Chaque chef met donc en place sa propre stratégie pour y faire face. Ou bien il se montre froid, distant, inatteignable par crainte que son bureau ne devienne le « *bureau des pleurs* » (sic.), ou bien il tombe dans l'excès d'empathie. Le juste milieu, en matière sociale est toujours difficile à trouver puisque, par essence, les équilibres sont instables et qu'il ne s'agit jamais d'un « *jeu à somme nulle* ».

⁸⁹ VILLIERS, *op. cit.*, p. 69.

⁹⁰ Dans le langage technocratique, le vocable « *mort par autolyse* » est souvent employé à la place de suicide.

L'expérience du commandement nous apprend qu'il existe des situations où deux personnes peuvent avoir raison et tort en même temps. Elle laisse toujours le sentiment d'une humanité contrariée.

Recul de l'esprit militaire et des traditions

Il est courant d'entendre de la bouche des anciens militaires à quel point les traditions se sont dévoyées avec le temps. Mais, à y regarder de plus près, l'origine des traditions est souvent douteuse, ramenée à des temps immémoriaux où l'on rêvait encore de ce soldat « *brave jusqu'à la témérité, insouciant jusqu'à la prodigalité, chevaleresque et galant* »⁹¹ dont regorgent les récits de batailles et les contes pour enfants. En réalité, les traditions évoluent avec le temps, mais à pas plus lent que d'autres niveaux de la réalité sociale. Chaque génération se les approprient en cherchant à les revitaliser, ou, pourrait-on dire, les dépoussiérer pour en dévoiler le sens. Ces rituels ont d'ailleurs souvent pour vocation de sceller une communauté de destin en rappelant à ceux qui y participent leur identité singulière et la force des solidarités qui les lie.

Le premier numéro de la *Guerre aérienne illustrée* en avril 1916 dépeignait ainsi l'aviateur : « *L'aviateur est un soldat à part. Il est plus indépendant que le poilu. Il est soumis à une discipline moins stricte. Il est un peu considéré comme un artiste par rapport à un ouvrier. Les chefs le commandent et ils sont obéis, mais ils savent que le pilote a besoin d'inspiration pour accomplir des hauts faits. Si la vie de l'aviateur est plus agréable que celle du troupier des tranchées, il faut bien dire qu'elle est parfois plus*

⁹¹ SERMAN, *op. cit.*

mouvementée. Dans la cinquième arme, le péril existe partout et non pas seulement face à l'ennemi. On se tue également à l'arrière ! »⁹². L'armée de l'air d'aujourd'hui n'a plus rien à voir avec cette image d'Épinal, et cependant, quelque chose dans ce panégyrique semble très actuel. La force des traditions réside dans la capacité d'identification plus ou moins consciente à une figure ou à un symbole duquel le groupe tire sa fierté et qui transcende toutes ses autres valeurs.

Le recul des traditions que fait craindre l'esprit du temps, le *Zeitgeist*, n'est pas uniquement dû au désintérêt des générations montantes pour les choses du passé. Les rites et traditions militaires se chargent de transmettre cette mémoire, quand bien même elle serait légèrement altérée. Ce recul vient plutôt de la difficulté qu'ont les militaires à s'identifier désormais à ces figures légendaires qui transcendent les idéaux pour lesquels ils s'engagent. L'identification implique la distinction. L'exposition « *Les canons de l'élégance* » qui s'est tenue au musée des Invalides d'octobre 2019 à janvier 2020 montrait bien à quel point sont nécessaires les attributs esthétiques du pouvoir. Ce sont eux qui permettent d'identifier le chef sur le champ de bataille ou lors de cérémonies militaires. Le plus grand as de la première guerre mondiale, le baron Manfred von Richthofen surnommé le « *baron rouge* » avait lui aussi peint son Fokker Dr. I en rouge vif, à la fois pour effrayer l'adversaire, mais surtout pour insuffler à ses équipiers, dans l'ivresse du combat, le supplément d'âme qui leur permettait de prendre l'ascendant sur l'ennemi.

⁹² MORTANE (Jacques), « La Guerre aérienne illustrée : revue hebdomadaire », *Gallica*, 16 novembre 1916, <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k6246413n>.

Le recul des traditions est finalement peut-être plus dû au nivèlement, fruit d'une démagogie égalitariste, qui ne permet plus de distinguer clairement le soldat de l'officier. Dans les circonstances particulières de la première guerre mondiale, témoignait Georges Clémenceau de retour des tranchées, « *les officiers ne se distinguent pas des hommes par les vêtements, ils sont habillés comme eux. Ils vont dans les tranchées. Les généraux seuls n'y vont pas, et ce n'est d'ailleurs pas leur place [...] Les relations entre officiers et soldats sont, on peut le dire, des relations fraternelles, les différentes classes sociales sont rapprochées et étroitement réunies* »⁹³. Bien évidemment, les impératifs du combat moderne et la vie sur le terrain rapprochent soldats et officiers. Mais à trop les rapprocher, on oublie ce qui les distingue et qui fonde les traditions et les solidarités historiques. Le tutoiement qui se repend partout, la disparition des mess officiers et les autres formes de nivèlement, marquent le recul des traditions et le repli de l'esprit militaire.

Car l'esprit militaire est indubitablement lié à l'existence d'une hiérarchie lisible d'où émane l'autorité et qui incite à se dépasser. Or, avertit le général de Gaulle, « *tant que l'esprit du temps bouleverse les bases de l'autorité individuelle, il ne laisse point de battre en brèche le prestige séculaire des corps constitués* »⁹⁴. Aux mêmes causes, les mêmes effets. L'autorité individuelle est aujourd'hui contestée dans son modèle traditionnel par les générations montantes. Les officiers sont donc naturellement amenés à défendre l'esprit militaire, pour ne pas perdre le prestige qu'ils retirent de la position sociale

⁹³ CLEMENCEAU (Georges), séance de commission de l'armée du Sénat, 15 janvier 1916.

⁹⁴ GAULLE, *op. cit.*, p. 84.

qu'ils occupent. Par ailleurs, pour que l'autorité soit contestée, il faut d'abord qu'elle soit exercée. Et donc la lutte pour le maintien de cette distinction sociale passe par la subsidiarité. C'est pour cela qu'elle est si expressément recherchée par les officiers subalternes et, qu'à l'inverse, ceux qui détiennent l'autorité hésitent à s'en séparer. D'où le profond sentiment de frustration qui se repend dans le corps des officiers. De là découle la distinction entre les grands chefs et les petits chefs. « *Les grands chefs sont admirés pour ce qu'ils sont et ce qu'ils font. Ils sont admirables pour ce qu'ils délèguent.* »⁹⁵

Enfin, la généralisation du numérique a également rebattu les cartes sur la manière dont s'exerce l'autorité. « *Nous sommes à l'ère de la connaissance et de l'information, sources de nouvelles formes d'un pouvoir très souvent anonyme* »⁹⁶ rappelle le pape François dans son exhortation apostolique. La position de l'officier dans son rapport d'autorité avec ses subordonnés pâtit de cette nouvelle manière de communiquer. Autrefois, on commandait à la voix. Elle était en elle-même un attribut de l'autorité. Le ton employé, la sophistication de la langue et la clarté du timbre suffisaient à asseoir l'autorité de l'officier. Elle inspirait tantôt la confiance, tantôt la crainte, mais toujours le respect. Aujourd'hui, « *On communique par écran interposé. On ne sait plus se parler et prendre le temps de discuter. Et surtout, la vie est entrecoupée de courts messages (mails, SMS, tweets, etc.), dont [nous avons] du mal à [nous] abstraire* »⁹⁷. L'officier

⁹⁵ VILLIERS, *op. cit.*, p. 52.

⁹⁶ FRANÇOIS (Pape), *Evangelii Gaudium*, 24 novembre 2013, http://www.vatican.va/content/francesco/fr/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html, consulté le 12 février 2020.

⁹⁷ VILLIERS, *op. cit.*, p. 77.

a donc perdu sa voix, et partant, une partie de l'ascendant sur ses subordonnés. Le nivèlement des rapports d'autorité, corrélatif au recul des traditions et au repli de l'esprit militaire, ajoute donc au malaise des officiers et contribue au sentiment de déclassement évoqué par le 11^{ème} rapport du HCECM⁹⁸.

La faillite du commandement

« On ne sait pas assez que la faiblesse est une force extraordinaire et qu'il est très difficile de lui résister. »

ROMAIN GARY⁹⁹

Incompétence et autoritarisme

Dans ces travaux, Norman Dixon¹⁰⁰ démontre, en s'appuyant sur l'exemple des armées britanniques depuis la guerre de Crimée jusqu'à la fin de la deuxième guerre mondiale, que l'histoire des grandes faillites militaires est souvent due à l'incompétence des chefs autoritaires. Ces derniers, lorsqu'ils se retrouvent confrontés à la complexité de la conduite des opérations qui découle de la nécessaire friction clauwitzienne entre les plans et la réalité du terrain, prennent à un certain point des décisions absurdes qui mènent leurs armées à la défaite. La corrélation positive entre le caractère autoritaire d'un chef

⁹⁸ La littérature académique évoque, parmi les causes possibles du sentiment de déclassement, les aspects suivants : surqualification par rapport à l'emploi, décorrélation entre le niveau de diplôme et le niveau de rémunération, régime indemnitaire insatisfaisant.

⁹⁹ GARY (Romain), *Gros-Câlin*, Paris, Mercure de France, 2012, p. 80.

¹⁰⁰ DIXON (Norman), *On the psychology of military incompetence*, Random House, 2011.

et son incompetence supposée relève du blasphème dans une institution qui érige la virilité guerrière en vertu cardinale. Que l'on songe à la personnalité d'un Patton ou bien au personnage du lieutenant-colonel Bill Kilgore, commandant de la cavalerie aéroportée dans le film mythique de Francis Ford Coppola, *Apocalypse now*, et plus encore au sergent Hartman de *Full Metal Jacket*, il est difficile de ne pas être envoûté par l'intrépidité inébranlable que dégagent ces figures archétypales du chef de guerre¹⁰¹. Pour autant, avec le recul de l'histoire, lorsqu'on s'attarde sur le parcours de Patton et qu'on le compare avec celui du général Bradley par exemple, on comprend alors que la subtilité, le sens de l'écoute et la finesse de la réflexion prévalent *in fine* sur l'impulsivité et la fureur guerrière.

Malheureusement, la psychologie des masses, sous l'influence des pulsions cathartiques, recherche toujours une forme de théâtralité grotesque dans la figure du chef ou du dirigeant. C'est pour cette raison qu'« [...] *il vient toujours une heure dans l'histoire où celui qui ose dire que deux et deux font quatre est puni de mort* »¹⁰². Ce sentiment d'injustice se rencontre fréquemment parmi les officiers qui pensent à contre-courant ou ne s'inscrivent pas dans le modèle du *leader* héroïque de la culture dominante. Or, comme le rappellent Philippe Silberzahn et Jones Milo¹⁰³ en analysant les échecs de la CIA entre 1947 et 2001, il est vital pour une organisation de savoir détecter

¹⁰¹ L'image du reître rustique et bourru que certains officiers de l'armée de terre revendiquent, parfois avec une pointe d'autodérision, semble faire florès au sein des armées sous le vocable « *armée de terre, pomme de terre* ».

¹⁰² CAMUS (Albert), *La peste*, Paris, Gallimard, 2015, p. 125.

¹⁰³ MILO (Jones), SILBERZHAN (Philippe), *Constructing Cassandra: reframing intelligence failure at the CIA, 1947 – 2001*, 2013.

les « *Cassandre* ». On observe *a posteriori*, dans le cas des officiers, que certains des meilleurs éléments, à défaut d'avoir pu se faire entendre, décident de quitter prématurément l'institution. Cela se traduit ces dernières années par le départ de plusieurs généraux et colonels vers le secteur civil. La publication quasi-systématique d'un tableau d'avancement et d'une liste complémentaire en fin d'année traduit la réalité de cette hémorragie des cadres.

Dans la conjoncture actuelle, certains jeunes officiers, à qui l'on peut difficilement interdire d'exercer leur esprit critique, ne veulent plus faire leur cette maxime de Marguerite Yourcenar : « [...], *c'est avoir tort que d'avoir raison trop tôt* »¹⁰⁴. Ils préfèrent au contraire exprimer leurs désaccords au risque d'irriter substantiellement la hiérarchie placée face à ses contradictions. Cette dernière est d'ailleurs susceptible de prendre cela comme manque d'humilité de la part de ces jeunes officiers. Mais, confrontés à l'inertie des structures et à l'avanie dont ils font parfois l'objet, c'est désormais un vent de résignation qui souffle au sein de cette population.

De l'origine du sentiment de supériorité

Il serait très instructif à quiconque se retrouverait immergé au sein d'une promotion de l'école de guerre, d'observer la composition sociale de ce corps très majoritairement constitué d'hommes caucasiens, catholiques, mariés, et pères de famille nombreuse. La mixité sociale¹⁰⁵ parmi la

¹⁰⁴ YOURCENAR (Marguerite), *Mémoires d'Hadrien*, Gallimard, 2003, p. 94.

¹⁰⁵ Pour des statistiques plus détaillées, se référer au bilan social 2018 de la DRHMD. À titre d'exemple, la population des femmes officiers admises au concours d'entrée de l'École de guerre s'élève à 9,76% des admis entre 2014 et 2019 avec une évolution sensible en 2019,

population des officiers brevetés met en lumière le manque de diversité qui entretient à la fois le conformisme et l'entre-soi à la tête des armées, mais diffuse également l'idée selon laquelle l'ascension sociale est conditionnée par l'adhésion à cette norme. Le « plan mixité » récemment promu par les armées, impose d'avancer à marche forcée dans la voie de l'amélioration de la représentativité de la diversité. Bien qu'il soit évidemment question de progrès social autant que d'obligations légales, les armées cherchent surtout à répondre à une importante problématique de recrutement et de fidélisation. De manière assez prévisible, les mesures prônées par ce plan ont reçu un accueil globalement mitigé, en particulier de la part des femmes elles-mêmes. Celles qui avaient toujours fait leurs preuves jusqu'à aujourd'hui, font désormais l'objet d'un procès en incompétence ou de railleries cauteleuses. Cela met en évidence les mécanismes de domination latents à l'œuvre dans l'institution militaire. Ils entrent en action contre toute tentative susceptible de modifier le *statu quo*.

L'arrogance et le mépris dont font preuve certains chefs est une expression de cette domination latente. La sortie du général Georgelin dans le figaro du 14 novembre 2019 en est une démonstration flagrante. Pour sa part, le général de Villiers concède également que, dans l'exercice du commandement, « certains [chefs] oscillent entre l'indifférence courtoise, l'ignorance choisie ou la maladresse subie »¹⁰⁶ à l'égard de leurs subordonnés. Il met en garde : « *S'imposer en écrasant les autres est la*

notamment dans l'armée de terre. En outre, on constate parmi la population brevetée une très forte sous-représentation des officiers issus de la diversité.

¹⁰⁶ VILLIERS, *op. cit.*, p. 91.

marque des petits chefs »¹⁰⁷. Finalement, le détachement, l'indifférence et la suffisance ne seraient-ils pas l'expression de la peur et du manque de courage de certains officiers pour affronter la complexité des relations humaines et la violence des réalités sociales, souvent très éloignées de leur milieu d'origine et d'appartenance ?

La faiblesse

La faiblesse est une force extraordinaire à laquelle il est difficile de résister. Avec cet aphorisme, Romain Gary a saisi une des vérités immuables de la nature humaine. Rares sont les femmes, et plus encore les hommes, qui savent lui résister. Les épreuves rencontrées dans une carrière militaire, en raison de leur caractère souvent exceptionnel, de l'ivresse du combat et de l'intensité des relations humaines ne laissent aucun soldat tout à fait indemne. Avec le temps, et dans l'anonymat de la vie militaire, l'anormalité devient normalité, et réciproquement. Les militaires engagés en opérations loin de leurs familles et des soucis de la vie quotidienne – l'omniprésence des réseaux sociaux nuance toutefois cette affirmation¹⁰⁸ – développent de nouveaux comportements sociaux au sein du groupe avec lequel ils sont projetés. En dehors des missions opérationnelles qui restent la raison

¹⁰⁷ *Ibid.*, p. 41.

¹⁰⁸ L'accès généralisé à internet et aux réseaux sociaux sur les théâtres d'opérations est à l'origine de difficultés nouvelles, qui doivent être prises en compte par le commandement car elles impactent parfois directement les dispositions morales des soldats. Il est courant que les soucis de la métropole soient importés dans le quotidien du militaire en opérations, comme par exemple la gestion des problèmes domestiques ou familiaux. Inversement, pour des conjoints qui ont désormais l'habitude de savoir où se trouve en permanence leur partenaire, l'absence de nouvelles régulières est un facteur d'angoisse récurrent.

d'être du soldat en opérations extérieures (OPEX), la vie en opérations se résume souvent à la pratique quotidienne du sport et à l'organisation de libations dans les « *popotes* » des unités. Ainsi, après quelques semaines, la mélopée de la vie encasernée conduit certains soldats à développer des comportements addictifs dont ils se sortent difficilement, même après leur retour en métropole.

La faillite du commandement s'exprime ici dans son incapacité à prévenir ces écarts malgré les mises en garde du haut commandement. Il est en effet plus facile pour les chefs de détachement de fermer les yeux, quand ils ne les cautionnent pas eux-mêmes, que de lutter fermement contre ces déviances destructrices à long termes pour leurs hommes. Le rôle social de l'officier, dans ce cas, n'est-il pas de protéger le soldat de lui-même ? L'histoire de la démobilisation des poilus en 1919, avec son cortège de drames familiaux, rappelle la responsabilité morale du commandement vis-à-vis des soldats dans la perspective du difficile retour à la normalité de la vie civile. Ulysse de retour à Ithaque comme Héraclès rentrant de l'Hadès¹⁰⁹ montrent tous deux, dans leur fonction allégorique, à quel point l'expérience guerrière a toujours été difficile, et que les chefs eux-mêmes sont vulnérables.

Enfin, trop de jeunes officiers oublient la mise en garde du général de Gaulle contre leur propre faiblesse. « *Mais que chacun, à son échelon, veuille agir par lui-même, d'après les faits plutôt que d'après les textes, s'efforcer de réaliser avant que de plaire, ne jamais cacher sa pensée quand il faut la dire* »¹¹⁰. La complaisance, le découragement ou la

¹⁰⁹ GUEQUIERE (Vincent), *Simone Weil, lutter avec la force*, Éditions de l'école de guerre, p. 70.

¹¹⁰ GAULLE, *op. cit.*, p. 71.

résignation sont des attitudes que l'on rencontre malheureusement trop souvent parmi les jeunes officiers confrontés à leurs désillusions. Face aux difficultés conjoncturelles, aux déceptions personnelles ou à l'inanité des décisions prises par une hiérarchie qui demeure parfois aveugle des réalités, beaucoup préfèrent adopter une attitude de servilité confortable ou se complaisent dans l'idée de leur propre ignorance. Ils oublient que « *le mal qui est dans le monde vient presque toujours de l'ignorance, et [que] la bonne volonté peut faire autant de dégâts que la méchanceté, si elle n'est pas éclairée* »¹¹¹. La faiblesse de ne pas savoir dire « non » conduit à l'abdication de ses propres idéaux et ultimement à un relativisme déculpabilisateur. Songeons que pour Lyautey « *la recherche du bien commun, du beau, du bon, de la vérité, est meilleure que le relativisme, le luxe et la mollesse, du chacun pour soi.* »¹¹² N'est-ce pas là un avertissement contre ce mouvement irrésistible qui pousse les Hommes à privilégier leurs propres intérêts au détriment de la communauté et du bien commun.

Aller de l'avant...

« L'unique source de salut et de grandeur pour la France, c'est de reprendre contact avec son génie au fond de son malheur. »

SIMONE WEIL¹¹³

Le constat amer du désenchantement des officiers se fait jour à travers les paragraphes précédents. La

¹¹¹ CAMUS, *op. cit.*, p. 124.

¹¹² VILLIERS, *op. cit.*, p. 44.

¹¹³ WEIL (Simone), *L'enracinement : prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*, 2017, p. 184.

professionnalisation a banalisé leur fonction ; la déliquescence du lien armée-nation a consumé leur fierté de servir la France ; l'éloignement de la guerre a dévoyé le sens de leur engagement, le manque de reconnaissance a conforté leur sentiment de déclassement ; à l'heure où le monde civil cultive les talents, la gestion de leurs parcours reste souvent opaque et aléatoire¹¹⁴ ; l'arrivée des nouvelles générations en même temps que le recul des traditions et de l'esprit militaire perturbe leurs repères ; la violence sociale importée les déroute; et enfin, le déni de réalité et la faiblesse du commandement finissent par avoir raison de leur foi en l'institution militaire. Et pourtant, jamais n'a semblé plus belle ni plus noble la voie du commandement depuis Lyautey. La responsabilité de conduire à la destinée des Hommes est un gage sublime d'espoir, la promesse du renouvellement du monde¹¹⁵. Ce n'est qu'une question de temps avant que les maux de notre temps ne soient balayés par le néo-humanisme dont les nouvelles générations sont porteuses. Il ne tient donc qu'à l'officier d'aujourd'hui de s'engager à son tour dans cette lutte pour la vérité et le bien commun. C'est en élevant les femmes et les hommes qu'il commande, en les accompagnant dans la tourmente et l'incertitude, en maintenant fermement le cap tracé par ses propres convictions, qu'il trouvera l'harmonie de la vie bonne¹¹⁶ et le prestige véritable de sa fonction.

¹¹⁴ Des différences notables existent cependant entre les armées.

¹¹⁵ « RFI, Idées avec Pierre-Edouard Deldique – Corine Pelluchon ».

¹¹⁶ BUTLER (Judith), *Qu'est-ce qu'une vie bonne ?*, Paris, Payot, 2014.

Le prestige retrouvé

« *Il en va du prestige comme de l'amour, qui ne s'explique point sans l'action d'un inexprimable charme.* »

CHARLES DE GAULLE¹¹⁷

L'académie française définit ainsi le prestige : « *séduction exercée sur l'imagination d'autrui, qui confère influence et autorité.* »¹¹⁸ Le prestige est donc autant fondé sur la recherche volontaire de la grandeur et de l'éclat – l'action de séduire – que sur l'effet d'un charme inconscient qui s'exerce sur l'esprit et l'imagination de celui sur lequel il opère. C'est donc tout à la fois une démarche active et un mouvement inconscient, intangible, qui ne peut jaillir que d'un être en parfaite harmonie avec ses principes, et dont les actions sont en accord profond avec ce qu'il pense et ce qu'il ressent. Pour s'en convaincre, il suffit par exemple de songer aux grands chefs d'état ou aux grands écrivains, et plus généralement à tous ceux qui servent leur art et leur cause avec la sincérité du cœur ; tel un écho au cri d'*Alceste* dans la pièce de Molière : « *Je veux qu'on soit sincère et qu'en homme d'honneur, - On ne lâche aucun mot qui ne parte du cœur.* »¹¹⁹ Servir une cause, de manière désintéressée jusqu'au sacrifice de sa propre vie est donc la matrice d'un destin accompli, c'est aussi par essence celle de l'officier et du soldat. Encore faut-il, pour que le charme opère, que rien ne contrarie la quiétude de l'âme. Les causes du malaise des officiers sont comme les

¹¹⁷ GAULLE, *op. cit.*, p. 79.

¹¹⁸ Dictionnaire de l'Académie française, 9e édition

¹¹⁹ POQUELIN (Jean Baptiste) dit MOLIERE, *Le Misanthrope: Comédie ; 1666*, Paris, Librairie Générale Française, 1986, p. acte I, scène I, 18, vers 35-36.

« *passions tristes* » chez Spinoza, elles ne peuvent être combattues que par un élan plus fort et plus noble.

Donner sans attendre de reconnaissance, décider sans états d'âmes et arrières pensées, agir en conscience, tels sont les préceptes qui mènent à l'accomplissement de soi dans l'exercice du commandement. Lyautey disait : « *Le rôle de l'officier, sous cet aspect d'agent social, n'est-ce pas, loin de l'amoindrir, l'élever dans les plus vastes proportions, le faire presque plus grand dans la paix que dans la guerre.* »¹²⁰ La formule recèle une étonnante vérité. L'action sociale dans les armées peut élever au-delà des honneurs et des récompenses. Lorsqu'on parcourt le premier roman de Joseph Kessel, *l'équipage*, on ne peut qu'être saisi par la scène de la remise de décoration qui sonne si actuelle. « *Il ne méritait pas cette croix, ou du moins, il n'avait, pour la conquérir, rien accompli de rare. [...] En les pesant, il eut l'impression d'une tricherie de sa part. [...] Où était le mérite singulier, l'acte éclatant qui le désignait ?* »¹²¹ Une même « *indifférence douloureuse* » que ressent le médaillé étreint aujourd'hui ceux que l'on récompense, non pour ce qu'ils ont accompli, mais pour galvaniser la troupe. Bien plus grande est la majesté qui se dégage dans ce roman du commandant d'escadrille, *Thélis*. Tout au long du récit, il fait preuve d'une considération bienveillante à l'égard de ses subordonnés. Il s'élèvera sublimement jusqu'à l'ultime sacrifice. À cet aune, on comprend que le rôle social de l'officier, loin de l'ingratitude qu'on lui prête, est au contraire la voie éclairée du salut. Il doit être, de la bouche même de

¹²⁰ LYAUTEY, *op. cit.*, p. 21.

¹²¹ KESSEL (Joseph), *L'équipage*, Paris, Flammarion, 2018, p. 154, 155.

Lyautey, « *conçu et pratiqué comme une vocation, et, pourquoi ne pas dire le mot, comme un apostolat.* »¹²²

Cependant, le rôle social de l'officier recouvre des réalités multiples. Elles ne sont plus les mêmes aujourd'hui qu'hier. Lorsque le service militaire devint obligatoire et universel, en 1905, Lyautey souhaita donner « *aux officiers de demain [...] cette conception féconde du rôle moderne de l'officier devenu l'éducateur de la nation entière* »¹²³. Force est de constater que la définition de l'époque ne correspond plus tout à fait aux injonctions du siècle. D'abord, parce que l'armée n'a plus le rôle d'éducateur de la nation depuis la suspension du service national. Elle ne l'aura pas plus avec la mise en place progressive du SNU. En revanche, les armées sont un recruteur important de jeunes femmes et d'hommes qui entrent chaque année en nombre dans ses rangs¹²⁴. La logique de flux qui fait la spécificité de l'armée comme employeur, implique un *turn over* conséquent, lié à la dimension combattante et l'impératif de jeunesse du personnel militaire¹²⁵. À ces jeunes soldats dont c'est le premier contact avec le milieu militaire, l'officier, en sa qualité de primo-formateur, laisse souvent une empreinte indélébile. Sa responsabilité est d'autant plus importante que l'impression rétinienne persiste bien au-delà de l'institution. Il doit donc regarder plus loin, et dans chaque recrue, imaginer le citoyen en devenir. Il doit lui inculquer les valeurs et les vertus communes, mais aussi et surtout

¹²² Lettre préface de Lyautey au rôle social de l'ingénieur de Georges Lamirand.

¹²³ LYAUTEY, *op. cit.*

¹²⁴ Les flux entrants s'élèvent à près de 26000 recrutements en 2018, selon les chiffres du bilan social des armées.

¹²⁵ La moyenne d'âge des militaires, toute armée confondue, s'élève à 33 ans.

lui donner les clés de la compréhension du monde. Pour cela, une nouvelle éthique sociale de l'officier consisterait à embrasser le fait générationnel et ses potentialités, à encourager la diversité et la mixité et à accompagner les changements profonds de société. « *L'éthique est l'esthétique du cœur* » résumait le général de Villiers en citant Dostoïevski. Cette approche morale du rôle social de l'officier, parce qu'elle réconcilie l'officier avec sa vocation profonde et le récompense « *de succès inattendus en temps ordinaire* »¹²⁶, doit lui rendre le prestige et la fierté de son statut.

Embrasser le fait générationnel

Qu'est-ce qu'une génération ?

« *Les générations ne se succèdent en aucune manière selon le rythme ininterrompu de la procréation mais bel et bien selon le rythme syncopé de l'évolution des conjonctures sociales.* »¹²⁷ Louis Chauvel rappelle ainsi que les générations sont un ensemble de cohortes qui ont grandi dans la même conjoncture sociale et historique, ont subi les mêmes chocs et possèdent les mêmes repères culturels. C'est pourquoi « *chaque génération crée sa propre réalité subjective, sa psychologie, ses émotions, ses valeurs et son art* »¹²⁸. Le fait, par exemple, de dire que la génération Y se compose des adultes nés entre 1981 et l'an 2000 est au mieux approximatif, au pire totalement erroné et à l'origine de bien des malentendus. Pour saisir les

¹²⁶ THOREAU (Henry David), *Walden ou La vie dans les bois*, 2017.

¹²⁷ CHAUVEL (Louis), *Le destin des générations : structure sociale et cohortes en France du XXe siècle aux années 2010*, 2^{ème} éd., Paris, Presses universitaires de France, 2011.

¹²⁸ STRAUSS, HOWE, *op. cit.*, p. 439.

forces et les faiblesses de chaque génération, il convient d'analyser l'environnement dans lequel s'est forgée la réalité subjective qu'évoquent W. Strauss et N. Howe. L'officier comprend alors mieux quels sont les ressorts de la motivation, de l'apprentissage et de l'épanouissement des jeunes militaires qu'il doit former, fidéliser et faire grandir. Cette approche est évidemment réductrice puisqu'un bon chef doit également connaître les mécanismes de la psychologie comportementale des individus s'il veut créer et entretenir de bonnes synergies de groupe et communiquer efficacement. La *process communication*, l'*analyse transactionnelle*, l'*énéagramme* mais également la méthode *4colors* issue des travaux de C.J. Jung et W.M. Marston sont à cet effet très pertinents. Ils permettent de mieux se connaître, notamment en situation de stress, mais surtout d'appréhender les réactions individuelles. Pourtant, il semble qu'au-delà de la psychologie, c'est bien la réalité subjective propre à chaque génération qui est le substrat à partir duquel l'officier doit construire, de manière syncrétique, le style de son commandement.

« *Il y a quarante ans, on entrait dans l'armée pour l'aventure, apprendre un métier, avoir un emploi stable. Aujourd'hui, les jeunes cherchent un engagement, une cause, un supplément d'âme* »¹²⁹ rapporte le général de Villiers en parlant des jeunes prêts à s'engager. Chaque génération porte en elle un élan fédérateur, tour à tour, « *idéaliste, adaptatif, civique ou réactionnaire* » d'après l'analyse historique de W. Strauss et N. Howe¹³⁰. La génération Y incorpore les caractéristiques de l'idéalisme. La génération Z qui la relève a grandi avec la crise des

¹²⁹ VILLIERS, *op. cit.*, p. 42.

¹³⁰ STRAUSS, HOWE, *op. cit.*

subprimes et ses répercussions économiques. Certains enfants ont vu décroître le pouvoir d'achat de leurs parents ou tout simplement s'élever les inégalités. Il y a donc fort à parier qu'à l'opposé des *millennials*, les Z vont rechercher la sécurité de l'emploi et la réussite professionnelle que relativisent aujourd'hui leurs aînés. Les politiques des ressources humaines devraient d'ailleurs intégrer ces éléments de prospective pour construire les futurs parcours de carrière des militaires. Pis, on pourrait être amené à penser que les changements entrepris dans les politiques RH pour tenir compte des spécificités de la génération Y arrivent à contretemps puisque ce sont finalement leurs successeurs qui en bénéficieront...

Pour avoir un aperçu de la manière dont travaillent ces jeunes gens, et de toutes les potentialités que recèlent les générations montantes, nous aimerions rendre compte ici d'une expérience *in situ* réalisée à l'école militaire. Au début de l'année 2020, le commandement pour les opérations interarmées (CPOIA) a organisé pour la deuxième année consécutive le « challenge HEC – école de guerre ». Pendant quinze jours, cinq équipes hétéroclites, composées de trois officiers stagiaires de l'EdG, de cinq élèves d'HEC *digital* et *data science*, de deux graphistes de l'école de création numérique e-artsup et de deux programmeurs de l'école 42, se sont affrontées afin de remporter un défi proposé par le CPOIA. Il s'agissait de répondre à un problème concret : développer une solution innovante, à l'aide des technologies et de l'ergonomie des réseaux sociaux, pour introduire de l'agilité dans les processus de fonctionnement des états-majors de niveau opératifs. À première vue, cela paraissait relever de la gageure, surtout pour ces élèves qui découvraient le milieu militaire pour la toute première fois et qui n'avaient aucune connaissance des processus de

planification et de conduite des opérations. Les cinq équipes ont pourtant rivalisé d'ingéniosité en démontrant tout au long de ce défi une extraordinaire capacité d'appropriation, d'adaptation et d'apprentissage. Pour peu que les stagiaires de l'EdG aient fait preuve de l'ouverture d'esprit nécessaire, des trésors de créativité et d'inventivité se sont déployés sous leurs yeux. Ils ont conduit à des solutions particulièrement innovantes, toutes plus originales les unes que les autres. Pendant quinze jours, ces équipes improbables ont été pour le « *spectateur engagé* », selon l'expression consacrée de Raymond Aron, un laboratoire fertile de sociologie appliquée. L'efficacité, le professionnalisme et l'enthousiasme avec lesquels ont travaillé ces équipes démontrent, si besoin est, qu'un management attentif, qui considère chaque personne individuellement à la fois pour ses qualités et ses compétences, les laisse s'exprimer et les écoute, peut libérer des énergies immenses. C'est ce qu'il convient d'appeler : « embrasser le fait générationnel ».

Relever le défi de l'attractivité et de la fidélisation

L'attractivité et la fidélisation sont deux problèmes dont les racines sont intimement liées. L'une et l'autre entretiennent des rapports plus étroits qu'il n'y paraît. Comment faire, par exemple, pour retenir ceux qui exercent un métier qui n'est plus attractif et en même temps, espérer rendre attractive une profession qui n'arrive pas à retenir ceux qui la pratiquent ? Derrière cette aporie, se cache en réalité une situation identique à celle ironiquement mise en lumière par le célèbre roman de Joseph Heller, *Catch 22*. Ce roman burlesque met en scène la situation inextricable du capitaine John Yossarian et de ses camarades pendant la seconde guerre mondiale. Ce dernier tente à tout prix de sauver sa vie en simulant la

folie alors que l'article 22 du règlement intérieur de la base prévoit que « *quiconque veut se faire dispenser d'aller au feu n'est pas réellement fou* »¹³¹. La question de l'attractivité et la fidélisation conduit inmanquablement à s'enfermer dans une impasse identique si l'on s'adresse à un aspect du problème sans s'occuper de l'autre. De fait, ce sont les deux faces d'une même pièce. Pour autant, le défi de l'attractivité et de la fidélisation n'en reste pas moins prégnant et se pose avec d'autant plus d'insistance que la remontée en puissance des effectifs est rendue difficile à cause d'un marché du travail très concurrentiel et de l'augmentation sensible des départs anticipés.

Pour y répondre, il est intéressant d'appliquer la méthode d'Edgar Morin face à la complexité. Au cours d'un entretien accordé à Pierre-Edouard Deldique sur RFI en octobre 2019, il raconte avec la sagesse habituelle du philosophe, que pour saisir toute la complexité d'un problème, il faut évidemment le contextualiser, mais il faut avant tout comprendre que « *la partie est dans le tout et que le tout est dans la partie* ». Ainsi, ne peut-on pas considérer que la question générationnelle est une partie du problème en même temps qu'elle porte en elle les germes mêmes des difficultés de recrutement et de fidélisation, le tout dans un « *mouvement d'ajustement permanent* »¹³² entre les représentations collectives et les aspirations individuelles ? L'enracinement semble une première réponse que l'on peut apporter. « *L'enracinement reste peut-être le besoin le plus important de l'âme humaine. Un être humain a une racine par sa participation réelle, active et naturelle à l'existence d'une collectivité*

¹³¹ HELLER (Joseph), *Catch 22*, Paris, Grasset, 2006.

¹³² MORIN (Edgar), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Points, 2014.

qui conserve vivants certains trésors du passé et certains pressentiments d'avenir. Participation naturelle, c'est-à-dire amenée automatiquement par le lieu, la naissance, la profession, l'entourage. Chaque être humain a besoin d'avoir de multiples racines. Il a besoin de recevoir la presque totalité de sa vie morale, intellectuelle, spirituelle par l'intermédiaire des milieux dont il fait naturellement partie. »¹³³ Cette brillante réflexion de Simone Weil fait écho à une autre citation, du général de Villiers cette fois : « La mondialisation, qui procure à nos jeunes des expériences et une ouverture incontestable, risque de façonner des individus de nulle part [...]. Pourtant l'enracinement est probablement le besoin le plus important, au plus profond de l'être humain. Il provient pour l'essentiel de la terre sur laquelle on est né : la terre des pères, la patrie, et de la communauté dans laquelle on a grandi, et qui s'appelle la nation, communauté d'hommes et de femmes réunis par des valeurs choisies ensemble et incarnée par un État chargé de la faire vivre et de l'organiser. Le mondialisme forcené, qui nie cela ou en fait abstraction, est une idéologie dangereuse. Tout dirigeant responsable ne peut l'ignorer. Un homme est d'autant plus efficace qu'il sait d'où il vient et ce qu'il incarne. »¹³⁴ Sous l'angle du besoin vital d'enracinement – on pourrait également parler « d'enracinement vital »¹³⁵ pour paraphraser le dramaturge norvégien Henrik Ibsen – le fait générationnel peut être perçu comme une opportunité par l'institution militaire à condition d'en révéler la potentialité. Là réside le rôle du commandement, et au

¹³³ WEIL, *op. cit.*

¹³⁴ VILLIERS, *op. cit.*, p. 151.

¹³⁵ Dans sa pièce dramatique *le canard sauvage*, Henrik Ibsen développe de manière allégorique la nécessité tragique du « mensonge vital » qui traduit l'aveuglement sur soi et sur les autres et permet de survivre à l'implacable réalité.

premier chef celui de l'officier, c'est-à-dire accompagner, par une sorte de maïeutique, l'homme sur la voie de sa réalisation.

« *Que nous importent les doctrines politiques qui prétendent épanouir les hommes, si nous ne connaissons d'abord quel type d'homme elles épanouiront.* »¹³⁶ Cette maxime de Saint-Exupéry devrait guider la réflexion de tous les chefs militaires tellement il importe en effet de connaître les hommes pour bien les commander. D'une certaine manière, il faudrait même les connaître mieux qu'ils ne se connaissent eux-mêmes pour savoir ce qui peut les épanouir et donc les fidéliser ou les attirer dans une carrière militaire. On entend souvent que les jeunes générations sont en quête de sens. Mais une fausse croyance nous incite à penser que le sens se dévoilerait *deus ex machina*, de lui-même, sous un bon éclairage. Il n'en est rien. Le sens ne se crée que dans l'interaction entre celui qui cherche à le dévoiler et celui qui attend de le découvrir. Dès lors, entrent en ligne de compte les valeurs, les croyances, la culture et plus globalement le patrimoine socio-culturel des individus. C'est donc la dialectique entre le chef et ses subordonnés qui est un préalable à l'émergence du sens. Le général de Villiers notait que « *les jeunes qui choisissent de s'engager dans l'armée veulent servir la paix, servir la France, se dépasser, se mettre au service de valeurs, comme la fraternité, la cohésion, la sincérité* »¹³⁷. Mais faire en sorte, dans l'expérience quotidienne du commandement, de donner à ces jeunes gens ce qu'ils sont venus chercher relève parfois de la gageure. Quelle sublime récompense pourtant de sentir dans l'enthousiasme qu'ils montrent que l'armée est

¹³⁶ SAINT-EXUPÉRY, *op. cit.*, p. 210.

¹³⁷ VILLIERS, *op. cit.*, p. 31.

devenue pour eux comme une seconde famille. Quelle joie également de lire dans leurs regards l'infinie gratitude qu'ils éprouvent à la remise d'une décoration ou d'une lettre de félicitation lorsque l'on sait leur en expliquer le sens avec les mots justes.

Le rôle social de l'officier en matière d'attractivité et de fidélisation est donc primordial. Ceci est d'autant plus vrai aujourd'hui que la ressource est convoitée de toute part. Les officiers doivent donc prendre la mesure de leur devoir profond envers « *ces âmes de 20 ans prêtes pour les impressions profondes, qu'une étincelle peut enflammer pour la vie, mais qu'aussi le scepticisme des premiers chefs rencontrés peut refroidir à jamais. C'est dans l'armée un fait constaté que l'officier garde toute sa vie l'empreinte ineffaçable de ses premiers instructeurs, et qu'on reconnaît à travers les grades les générations formées par tel ou tel.* »¹³⁸ Telle est la voie de l'officier : celle d'un chef qui assume ses responsabilités pour « le bien du service ». Il s'agit, aussitôt que le lien est scellé entre l'officier et ces jeunes soldats, de faire en sorte par exemple qu'ils apprennent à faire connaissance avec leur armée. Camus disait : « *Une manière commode de faire la connaissance d'une ville est de chercher comment on y travaille, comment on y aime et comment on y meurt.* »¹³⁹ Par analogie, c'est de cette manière que les officiers doivent s'y prendre avec les jeunes recrues. Voilà le rôle social de l'officier ! Et puisque personne ne souhaite à la suite de Lyautey que « *de leur passage dans l'armée, un grand nombre de jeunes gens rapportent dans leur familles un sens moral diminué, le dédain de la vie simple et laborieuse, et, dans l'ordre physique, des habitudes*

¹³⁸ LYAUTEY, *op. cit.*, p. 24.

¹³⁹ CAMUS, *op. cit.*, p. 11.

*d'intempérance*¹⁴⁰ *et un sang vicié* », le devoir principal de l'officier est de savoir déconstruire les préjugés sur la vie militaire en montrant ce qu'elle a de beau et de noble.

Révéler le sens de l'engagement

« *Derrière ce drapeau, il y a la nuée invisible de tous ceux qui nous ont précédés et permis d'être ce que nous sommes aujourd'hui, le fil de l'histoire et l'ancrage dans le temps.* »

PIERRE DE VILLIERS¹⁴¹

Nous l'avons vu. Une grande partie des jeunes gens qui s'engagent sous le drapeau sont en quête d'aventure et veulent servir un idéal, au nom de l'intérêt général et de la défense des Français. Dans la foulée des attentats du 13 novembre 2015, les centres de recrutement ont d'ailleurs enregistré une hausse substantielle des demandes d'engagement pour servir dans l'armée d'active comme pour servir dans la réserve. Cela tombait pour ainsi dire à point car l'opération « *Sentinelles* » déployée au lendemain de l'attaque des locaux de *Charlie Hebdo* allait être renforcée, drainant ainsi les forces vives de l'armée de terre et mettant les armées, sorties exsangues des lois de programmation militaire successives, sous plus forte tension encore. Malheureusement, l'élan de solidarité ne devait pas durer et nombreux furent les jeunes gens qui déchantèrent après avoir découverts les réalités parfois rudes du quotidien du soldat, loin des clichés véhiculés par les campagnes de recrutement et les reportages spécialisés. Bien que certaines mesures aient été mises en place, notamment dans le cadre de l'actualisation de la loi de

¹⁴⁰ LYAUTEY, *op. cit.*, p. 11.

¹⁴¹ VILLIERS, *op. cit.*, p. 33.

programmation militaire¹⁴² afin de pourvoir le ministère des moyens nécessaires pour soutenir décemment les militaires engagés dans l'opérations *Sentinelle*, cela n'a pas freiné pour autant la vague de départs anticipés et de non-renouvellement de contrat.

S'il ne fait aucun doute que tout le monde n'est pas fait pour la vie militaire, il est pourtant fort à parier qu'une fraction de ceux qui ont quitté l'institution prématurément l'a fait par défaut d'explication sur ce qui est le sens de l'engagement au service du métier des armes. De la même façon que le cycle des opérations de maintien de la paix qui suivit l'effondrement du bloc soviétique avait fragilisé la vocation combattante des « soldats de la paix », le militaire d'aujourd'hui a plus que jamais besoin de comprendre la finalité de son action. L'officier est-il par exemple capable de leur expliquer la nécessité de l'emploi de la force et la maîtrise de la violence ? Car qui mieux que le chef militaire sait que les armées, longtemps stigmatisées comme génératrices de violence jusqu'à ce que Saint Augustin pose les bases de la légitimité de l'action guerrière, sont en réalité « *dépositaire d'une force légitime et une invention de la civilisation pour faire pièce à la violence* ». ¹⁴³

Jean-René Bachelet, tentant lui aussi de donner un sens au métier des armes, réaffirmait le rôle déterminant du chef dans la formation des hommes : le chef doit faire prendre conscience à ses subordonnés qu'ils évoluent dans « *un champ d'exigences contradictoires* » tant au sein de

¹⁴² L'actualisation de la LPM annoncée le 16 novembre 2015 devant le congrès du Parlement prévoyait l'arrêt de la déflation des effectifs du ministère de la défense.

¹⁴³ Jean-René BACHELET, Un sens au métier des armes, *Études*, Tome 396, p. 173.

l'institution militaire que dans leurs relations avec leur environnement. Alors que l'armée reste « *le lieu de la primauté du sens collectif sur les inclinations individuelles* »¹⁴⁴ où s'impose une discipline sans faille, paradoxalement, il rappelle qu'une efficacité supérieure requiert « *adhésion individuelle, initiative, sens des responsabilités, à l'exclusion de toute attitude passive ou robotisée* ». C'est le dilemme fondamental de l'action militaire. Le soldat, pour se hausser au-delà de lui-même dans le feu de l'action, doit maîtriser la violence en faisant preuve de discernement et de sang-froid. Mais ces qualités individuelles ne peuvent être transcendées que par l'esprit de corps, c'est-à-dire l'existence d'une forme de solidarité collective. Bachelet résume cela brillamment : « *la fraternité d'armes, alchimie subtile de solidarités horizontales — la camaraderie — et verticales, par l'exercice d'une autorité ferme mais attentive et bienveillante, vise à résoudre la difficulté. L'exemplarité des chefs, leur savoir-faire dans l'exercice de l'autorité, leur charisme personnel sont, à cet égard, déterminants.* »¹⁴⁵

Un exemple de la manière dont le charisme personnel et l'autorité bienveillante peuvent dévoiler le sens latent des choses est l'allocution de rentrée donnée par le directeur de l'école de guerre à la 27^e promotion. À ces brillants officiers issus de toutes les armées, il s'appliqua par exemple à rappeler que la guerre est avant tout un phénomène complexe et insaisissable, tantôt anomalie sociale contre-productive et primitive, tantôt nécessité politique fonctionnelle inscrite dans la nature de l'humanité. Brandissant le dialogue mélien, il sut

¹⁴⁴ BACHELET, op. cit., p.175.

¹⁴⁵ BACHELET, op. cit., p. 177.

dépouiller la notion de justice de ses oripeaux pour la revêtir des atours diaprés de la sagesse antique, ce qui fut d'abord une manière d'élever leur compréhension de la guerre. De même, il leur expliqua que l'esprit interarmées devait devenir la pierre faitière de l'organisation militaire et que cela ne put advenir qu'à condition qu'ils aient toujours une curiosité insatiable à l'égard des autres armées et qu'ils fussent en même temps ambassadeurs de leur propre armée. L'évidence et la clarté de ce discours suscitèrent beaucoup d'admiration parmi les officiers qui étaient présents. Ils eurent ainsi la démonstration que « *le sens ne se fabrique pas [et qu'il] n'est pas un secret conçu par quelques-uns [mais] une évidence partagée par tous* »¹⁴⁶.

C'est à eux désormais qu'il revient de convaincre ceux qu'ils commandent comme ceux qui les dirigent du sens du métier des armes et de ce qui forge l'identité des armées. « *Les armées ont besoin d'une identité épique qui ne soit pas une exaltation belliciste et idéaliste du combat, mais la reconnaissance de ce ressort profond du sacrifice auquel consentent ceux qui s'engagent* »¹⁴⁷ nous dit Bénédicte Chéron. C'est en quelque sorte une manière de résoudre le malentendu sur l'identité militaire en s'appropriant la célèbre maxime de Saint-Exupéry, « *ce qui donne un sens à la vie donne un sens à la mort* »¹⁴⁸. En outre, si les officiers veulent également savoir expliquer ce qui rythme les traditions du monde militaire, il devient alors commode de citer Amélie Nothomb pour expliquer que « *le cérémonial a toujours servi à se mettre du plomb dans la cervelle [et que] sans la grandiloquence des rites,*

¹⁴⁶ VILLIERS, *op. cit.*, p. 177.

¹⁴⁷ CHERON, *op. cit.*, p. 89.

¹⁴⁸ SAINT-EXUPERY, *op. cit.*, p. 234.

on n'aurait de force pour rien »¹⁴⁹. Dans les cérémonies militaires, chacun, du caporal au général, sent vibrer son âme au roulement du tambour ou au retentissement de la Marseillaise. Ces moments propices à l'introspection sont aussi ceux où le soldat, penché sur lui-même, retrouve le sens du patriotisme dans son acception gaullienne, c'est à dire « où se mêle à l'amour de la patrie, la volonté d'initiative, la confiance orgueilleuse et le désintéressement »¹⁵⁰.

La voie tracée par le général de Gaulle dans *vers l'armée de métier* enjoignait justement les officiers d'étreindre la culture générale pour éclairer la voie du commandement. Dans son rôle de stratège comme dans son rôle social, la culture générale permet à l'officier « de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire, [...] de s'élever à ce degré où les ensembles apparaissent sans préjudice des nuances »¹⁵¹. Les regards dessillés des jeunes matelots en escale à qui l'on a par exemple raconté que la baie pittoresque de Diego-Suarez au nord de Madagascar fut le théâtre de la résistance héroïque des marins français contre l'assaut amphibie des forces navales britanniques en mai 1942 peuvent ravir à jamais le cœur de l'officier de marine s'il sait prendre le temps de partager ces moments méconnus de l'histoire de France avec ses subordonnés. C'est d'ailleurs à la suite de cet évènement, vécu comme une trahison par les forces françaises libres, que le général de Gaulle persévéra dans sa volonté d'envoyer une unité aérienne se battre sur le front de l'est aux côtés des soviétiques. L'épopée du célèbre régiment de chasse

¹⁴⁹ NOTHOMB (Amélie), *Les catilinaires : roman*, Paris, A. Michel, 2008, p. 148.

¹⁵⁰ GAULLE, *op. cit.*, p. 57.

¹⁵¹ GAULLE (Charles, de), *Vers l'armée de métier*, Paris, Plon, 1981.

Normandie-Niemen commença donc véritablement dans l'océan indien. L'histoire de l'armée de l'air et celle de la marine nationale sont par conséquent plus liées qu'il n'y paraît. La culture générale permet ainsi de créer de nouvelles solidarités entre les hommes et entre les armes en révélant les trames sous-jacentes de l'histoire. « *L'histoire rassemble, la mémoire divise* » observait très justement Pierre Nora. C'est à la condition de maintenir un regard éclairé sur les traditions et sur l'histoire militaire que l'officier parviendra à rassembler ses hommes autour des valeurs communes aux armées. Sans une solide culture générale, les « *guerres de clochers* » qui ne sont au fond que des traditions réifiées enferment les hommes dans un complexe obsidional les vouant à commettre les mêmes écueils que leurs aînés.

Mais la culture générale sert aussi à mettre en relief les aspérités qui nourrissent les identités individuelles et collectives. Par exemple, pour les officiers de l'armée de terre, de la marine et de l'armée de l'air, la notion de courage, éclairée par l'expérience et les exemples historiques, aura nécessairement un sens différent pour chacun d'eux. Les soldats, matelots et aviateurs qui s'engagent dans l'armée n'ont habituellement qu'une vision étriquée du courage, la plupart du temps résumée « *à l'image magnifiée du héros antique, affrontant sans faillir l'effroi et la peur* »¹⁵². Là, les nuances que peuvent apporter les officiers, chacun dans leur environnement, sont essentielles pour révéler le sens de l'engagement à leurs subordonnés. Pour paraphraser de Gaulle, nous pourrions être tenté de dire que le courage résulte de l'action paradoxale de la peur sur l'homme confronté aux

¹⁵² MARCHAND (Thierry), « Courages militaires », *Inflexions*, N° 22-1, 2013, p. 91-101.

circonstances. Il est donc du devoir de l'officier d'expliquer à ceux qu'il commande que le courage revêt une forme particulière en fonction de l'environnement dans lequel il est amené à s'exercer.

C'est fort de cette observation que le général Marchand décline trois formes de courage : dans le combat terrestre, la confrontation à sa propre mort, parce qu'elle est collective, engendre le courage en poussant à l'héroïsme ; pour le pilote de chasse, seul dans son cockpit et relié au monde extérieur par des capteurs impersonnels, le courage consiste à surmonter la peur du mauvais choix, dépasser celle du jugement extérieur et anticiper celle de l'inconnu ; enfin, pour le commandant de sous-marin, le courage est fondamentalement synonyme d'acceptation, c'est le courage de l'anonymat. Toutefois, bien que le courage prenne différentes expressions en fonction de l'environnement, « *la vertu en elle-même se nourrit toujours d'humilité* »¹⁵³ nous rappelle-t-il. C'est l'enseignement premier que devrait inculquer tout officier à ses hommes : savoir rester humble face aux circonstances, face à soi-même et face aux autres. Pour Corine Pelluchon, « *l'humilité permet de mépriser les honneurs au sein des honneurs mêmes ; elle apprend non pas à commander en maître, mais à agir en serviteur, c'est à dire que l'autorité qui nous est confiée doit être comprise comme un service à rendre aux autres et à la communauté* »¹⁵⁴. L'humilité est le substrat qui nourrit la véritable vertu des chefs militaires. Elle doit servir de base pour rebâtir le rôle social de l'officier au travers d'une éthique renouvelée du commandement.

¹⁵³ MARCHAND, *op. cit.*

¹⁵⁴ PELLUCHON, *op. cit.*, p. 35.

Vers une nouvelle éthique du commandement : approche syncrétique

« Avec l'amour maternel, la vie vous fait à l'aube une promesse qu'elle ne tient jamais. »

ROMAIN GARY¹⁵⁵

L'état-major de l'armée de terre a réédité et complété en 2016 un document intitulé *L'exercice du commandement dans l'armée de terre, commandement et fraternité* pour accompagner le plan stratégique « *Au contact* ». Outre sa vocation à réaffirmer le caractère intemporel des principes du commandement tels qu'ils ont cours dans l'armée de terre – exigence, compétence, esprit de décision, humanité, justice et confiance – cet ouvrage aborde les implications pour le commandement des mutations récentes de la société et des armées. Il a ainsi pour ambition de moderniser les repères de l'exercice du commandement, et par là même, celui du métier de chef militaire. Tous les officiers, y compris ceux de l'armée de l'air, de la marine nationale, des directions et des services, peuvent trouver dans ce guide les valeurs et les qualités incontournables qui font un bon chef militaire au sens des spécificités de l'armée de terre, certaines de ces qualités pouvant d'ailleurs être aisément transposées aux autres modèles d'armées puisqu'elles constituent le cadre d'une éthique de l'action au service de la décision.

Toutefois, la portée universelle du document est ailleurs. C'est en effet la nature profonde du rôle social de l'officier qui reparait au travers du palimpseste des textes de référence placés à la fin de l'ouvrage. D'ardant du Picq au

¹⁵⁵ GARY (Romain), *La promesse de l'aube*, Paris, Gallimard, 2001, p. 38.

général Laurier, d'André Gavet à Georges Duhammel en passant par le maréchal Lyautey ou encore le général de Gaulle, tous ont pensé l'acte du commandement et la condition sacerdotale de l'officier comme la voie vers une destinée supérieure. Parmi ces témoignages, la lettre du maréchal de Belle-Isle à son fils écrite il y a à peine trois siècles, occupe une place particulière. Le duc de Belle-Isle, petit-fils de Nicolas Fouquet, fût élevé aux plus hautes distinctions sous le règne de Louis XIV puis de Louis XV. On imagine alors mieux les qualités de cet homme, issu d'une famille en disgrâce, et qui n'a pu compter que sur sa force d'âme et ses qualités relationnelles pour élever sa condition au pinacle du royaume de France.

Dans cette lettre, emprunte de modestie et de sincérité, le maréchal de France lègue à son fils, près de deux siècles avant Lyautey, les clés du rôle social de l'officier : « *Souvenez-vous, je vous le répète, que beaucoup de vos subalternes ont mieux mérité que vous de commander un régiment, que beaucoup ont une origine plus antique et plus illustre que la vôtre, et qu'il ne leur a manqué pour être élevés au-dessus de vous qu'un peu de richesse ou de bonheur. Soyez donc accessible, affable, poli, prévenant, mais encore davantage envers vos inférieurs qu'avec vos égaux ; la politesse avec ses égaux n'est souvent qu'une politique adroite ; celle dont on use avec ses subalternes est une preuve de bonté de cœur.* »¹⁵⁶ Au-delà d'une simple éthique de l'action, on trouve ici les bases d'une véritable « *éthique de la considération* » au service du

¹⁵⁶ FOUQUET (Charles Louis Auguste), « Lettre à mon fils », <http://www.terra-ignota.fr/pages/lettre-du-marechal-de-belle-isle-a-son-fils.html>.

commandement qui « *permet de créer un équilibre et un ordre social plus humain.* »¹⁵⁷

Elle trouve ses racines, non pas dans un paternalisme froid et distant, mais plutôt dans une bienveillance quasi maternelle que doit avoir le chef vis-à-vis de ses subordonnés. C'est ce qui explique le choix de Corine Pelluchon pour illustrer la couverture de son livre *Éthique de la considération*¹⁵⁸. Le tableau de Berthe Morisot, *le berceau*, qui dépeint sublimement l'image de la mère portant un regard protecteur rempli d'espoir sur son enfant, doit également nous inciter à imaginer ce que pourrait être le nouveau rôle social de l'officier : une approche syncrétique qui joint aux vertus militaires traditionnelles la puissance cachée de l'humilité et de la considération pour accompagner le mouvement du temps et le renouvellement du monde.

L'humilité et la considération

« *L'humilité enseigne que l'hubris et les défauts dont nous accusons les autres se rencontrent également chez nous. [...] C'est pourquoi elle ne pousse pas à se sentir meilleur que les autres mais à se sentir responsable de leur responsabilité.* »¹⁵⁹ C'est également ce qu'entendait Saint Exupéry dans sa définition de l'Homme : « *Être homme, c'est précisément être responsable. C'est connaître la honte en face d'une misère qui ne semblait pas dépendre de soi. C'est être fier d'une victoire que les camarades ont remportée. C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on*

¹⁵⁷ FRANÇOIS, *op. cit.*, p. 51.

¹⁵⁸ « RFI, Idées avec Pierre-Edouard Deldique – Corine Pelluchon », *op. cit.*

¹⁵⁹ PELLUCHON, *op. cit.*, p. 34.

contribue à bâtir le monde. »¹⁶⁰ Voilà une maxime qui devrait inspirer les chefs militaires. Bien souvent, auréolés de leurs succès et de leur propre réussite, ils oublient ceux par qui ils les ont obtenus et qui ont contribué à leur ascension. L'humilité est donc avant tout une manière d'être qui nous enseigne que sommes tous fait du même « bois ». C'est d'ailleurs une attitude plus qu'une vertu. Elle permet de penser et de ressentir l'horizon commun qui lie les êtres vivants entre eux. Selon cette approche, l'action militaire devient alors la résultante d'un « système d'hommes » mettant en œuvre leurs compétences techniques pour réussir leur mission plutôt que la conjugaison impersonnelle des effets obtenus par des « systèmes d'armes » conduits par des hommes. Car cette dernière vision tend à considérer les personnes proportionnellement à leur utilité guerrière, d'où par exemple le système de caste qui existe dans l'armée de l'air.

Certes, le pilote de chasse aux commandes de son aéronef prend des risques, mais mérite-t-il plus que son mécanicien de se voir auréolé de ce qu'ils ont achevé en commun ? L'armée de l'air s'est forgée autour des récits héroïques de pilotes intrépides dont le « courage sublime et l'énergie farouche » éclipsèrent les destins collectifs qui contribuèrent à la faire naître. Marc Lissy, avec son sens inné de la formule, résuma plus tard : « *La Chasse est un tout qui méprise tout ce qui n'est pas Chasse.* »¹⁶¹ À l'heure où les modalités de l'action militaire se diversifient – drones, intelligence artificielle, guerre en réseaux, multi-domaines – et où les champs de la conflictualité se

¹⁶⁰ SAINT-EXUPÉRY, *op. cit.*, p. 59.

¹⁶¹ LISSY (Marc), *Chasseurs, mes frères*, Nouvelle librairie de France, Guy-Victor LABAT, Editeur, 1981.

multiplient – espace, cyberspace, champ des perceptions – les armées ont plus que jamais besoin de valoriser les savoir-faire et les compétences de toutes et tous et pas seulement ceux de quelques-uns. Elles ont en elles les ressources pour réconcilier les agents de la diversité et les mettre en valeur. L’histoire du capitaine Jean Robert, qui a donné son nom à la base aérienne 942 de Lyon-Mont Verdun, en est la parfaite illustration. Grièvement blessé au cours d’une mission de reconnaissance en mai 1940, il parvint néanmoins à sauver la vie de son mécanicien-mitrailleur, l’adjudant Jannin, en échappant aux trois Messerschmitt qui l’avaient pris en chasse. Il mourut juste après l’atterrissage. Sans doute, dans une dernière manœuvre désespérée, aurait-il pu tomber « *en plein ciel de gloire* » comme Guynemer avant lui. Au lieu de cela, il préféra la fuite honorable à l’acte chevaleresque. En ce sens, il fit preuve d’humilité et de responsabilité !

Cependant, pour nombre d’officiers, l’humilité est encore vue comme une marque de faiblesse qui conduit *in fine* à une forme de familiarité inopportune. Ils feraient alors bien de relire Marc Bloch, grande figure de la résistance, à la fois universitaire de renom et officier intègre, qui respectait suffisamment les militaires pour pouvoir les juger sans condescendance. Selon lui, « *il n’y a que les maladroits pour redouter que la sympathie se puisse confondre avec la familiarité* »¹⁶². Cette sympathie, penchant instinctif qui attire des personnes les unes vers les autres¹⁶³, est par excellence le sentiment qu’inspirent les personnes justes et humbles. Malheureusement, trop de jeunes officiers peinent à exprimer leur reconnaissance à l’égard de leurs subordonnés. La plupart du temps,

¹⁶² BLOCH, *op. cit.*, p. 121.

¹⁶³ Dictionnaire de l’académie française, 8^{ème} édition, 1935.

l'expression de leur sympathie est perçue comme de la condescendance, masquant maladroitement un complexe de supériorité. Ils pourraient ainsi être tenté de tutoyer leurs subordonnés dans l'espoir d'apparaître plus accessibles. C'est un phénomène que l'on observe d'ailleurs de plus en plus régulièrement au sein des armées même si le tutoiement et le vouvoiement restent, dans l'ensemble, très codifiés. La force d'âme dans ce cas consiste à ne pas tomber dans une facilité trompeuse mais plutôt à savoir faire preuve d'une cordialité sincère, ce que Corine Pelluchon appelle précisément « *délicatesse* ». Pour les officiers, une telle attitude permet justement de « *[ménager] la distance qui évite à la fois l'intrusion et l'indifférence, la familiarité et la froideur et permet à chacun d'exister* »¹⁶⁴ par sa fonction, son statut ou ses responsabilités.

C'est ce que Lyautey faisait remarquer à propos des appelés, et qui est également vrai dans n'importe quelle situation de commandement avec des soldats professionnels : « *La cordialité les ouvre, la brusquerie les referme. Ils aiment qui les aiment.* »¹⁶⁵ À l'évidence, la cordialité, comme l'amour, ne souffre pas d'hypocrisie. Et l'humilité, bien qu'elle soit nécessaire, ne se suffit pas non plus à elle seule. C'est seulement dans le temps long, celui où se tissent réellement les relations humaines, qu'elle peut apparaître authentique. « *Ce temps, c'est celui que requièrent la discussion, la présence, l'attention, la considération, toutes choses qui ne se casent pas dans un agenda* »¹⁶⁶ rappelle le général de Villiers. Ainsi, une éthique du commandement fondée sur la considération est

¹⁶⁴ PELLUCHON, *op. cit.*, p. 168.

¹⁶⁵ LYAUTEY, *op. cit.*, p. 16.

¹⁶⁶ VILLIERS, *op. cit.*, p. 23.

davantage le produit d'un parcours initiatique centré sur « l'écoute, le respect et l'estime des autres »¹⁶⁷. Sa consistance découle de leur pratique quotidienne et désintéressée, quasi sacerdotale, à partir de laquelle se construit la véritable humanité du chef. Tout comme on ne naît pas Homme pour Erasme¹⁶⁸, on ne naît pas non plus Chef. Le charisme n'est pas seulement une affaire de caractère, il s'acquiert lentement avec l'expérience des relations humaines pour peu que l'on sache écouter et se remettre en question. Il n'est rien de plus qu'une humanité éprouvée et décomplexée. Finalement, la stature du chef est le fruit d'une longue et lente application et s'obtient précisément à force de persévérance et de considération.

Mais « la considération exige [...] que nous soyons conscients de la tentation que représente la domination. Celle-ci peut prendre le visage de la bienveillance, lorsque nous nous octroyons le droit de déterminer à la place d'autrui ce dont il a besoin. Il peut s'agir de paternalisme, comme lorsque nous interférons avec la volonté d'une personne parce que nous la jugeons incapable de savoir ce qui est bon pour elle. »¹⁶⁹ L'éthique du commandement que nous tâchons de promouvoir ici prône au contraire une approche « maternaliste ». Cette comparaison peut étonner voire choquer au sein du viriarcat des armées. Pourtant, à l'opposé d'un paternalisme mou, émanation de la nouvelle place du père dans la société contemporaine, la vision matriarcale du commandement est tout au contraire une approche pragmatique, responsable et ferme mais également pleine de sollicitude. Comme le dit le Pape François : « On aime que l'on nous parle dans notre

¹⁶⁷ *Ibid.*, p. 49.

¹⁶⁸ « *Fit homo, non nascitur.* »

¹⁶⁹ PELLUCHON, *op. cit.*, p. 121.

langue maternelle, [...] le cœur se dispose à mieux écouter. Cette langue est un ton qui transmet courage, souffle, force et impulsion. »¹⁷⁰ Là réside la vraie force de cette analogie. C'est en observant le courage des mères, la foi et le sens du sacrifice dont elles font preuve dans l'éducation de leurs enfants que nous pouvons entrevoir un nouveau rôle social pour l'officier. Un tel chef, capable de considérer ses subordonnés comme une mère choisit ses enfants sans rien leur passer, pourra alors obtenir de véritables satisfactions dans la conduite des hommes et dans les résultats obtenus. Car, nous rappelle encore une fois le général de Villiers, « les personnes considérées individuellement se dépassent collectivement »¹⁷¹.

Pourvu d'une telle éthique, l'officier doit encore savoir donner une vision d'ensemble claire et compréhensible aux personnes qu'il commande. Pour cela, il lui est nécessaire d'agir avec discernement. Or dans les choses humaines, particulièrement à l'ère de la « post-vérité » où la complexité est omniprésente et la vérité souvent inextricable, le discernement est devenu une qualité de plus en plus difficile à cultiver...

Le discernement

« La vie est une affaire sérieuse, à cause de sa futilité. »

ROMAIN GARY¹⁷²

Le discernement est une des grandes qualités recherchées chez un officier. Alors qu'en matière opérationnelle

¹⁷⁰ FRANÇOIS, *op. cit.*, p. 115.

¹⁷¹ VILLIERS, *op. cit.*, p. 81.

¹⁷² GARY, *op. cit.*, p. 66.

l'officier est formé pour affronter des situations extrêmes face auxquelles il doit faire preuve de discernement, il lui est parfois plus difficile de se montrer à son aise dans la gestion des relations et des conflits humains. Rien d'ailleurs ne l'y incite puisque la structure hiérarchique du commandement militaire confère à l'officier une autorité formelle derrière laquelle il lui est aisé de se retrancher. L'affichage ostentatoire des galons, grades et distinctions structure l'organisation militaire en strates plus ou moins imperméables entre elles. Longtemps les rapports interpersonnels entre les militaires de grades différents ont été bornés par l'application des marques de déférence et de respect d'une part – le vouvoiement et le salut à six pas par exemple – et, d'autre part, la nécessité d'une communication abrupte et directe dictée par l'impératif d'efficacité. Cette double injonction conduit parfois à une forme de schizophrénie lorsque les relations se dégradent entre militaires de grades différents. Aussi entend on parfois l'expression « tomber les grades » sortir de la bouche d'un gradé lorsque le ton monte. C'est dire l'importance du rôle de régulation de la hiérarchie dans les relations interpersonnelles chez les militaires. Il introduit un effet de seuil psychologique qui limite l'expression directe du ressentiment et de la franchise. Toutefois, lorsque les motifs d'insatisfaction dépassent ce seuil « *d'incommensurabilité sociale* »¹⁷³ au-delà duquel les enjeux personnels deviennent secondaires par rapports aux valeurs défendues, l'officier harangué par surprise par l'un de ses subordonnés peut se retrouver subitement en difficulté.

¹⁷³ BRONNER (Gérald), *La pensée extrême : comment des hommes ordinaires deviennent des fanatiques*, Paris, Denoël, 2009.

Le discernement, appliqué aux relations humaines, permet justement de trouver une voie civilisée dans la gestion des conflits en donnant une part importante à l'écoute et à l'observation. Marguerite Yourcenar disait sublimement que « *la lettre écrite [lui avait] enseigné à écouter la voix humaine, tout comme les grandes attitudes immobiles des statues [lui avaient] appris à apprécier les gestes.* »¹⁷⁴ Il en va pareillement de la manière dont le chef doit aborder la gestion de l'humain dans le groupe qu'il dirige. L'éloignement relatif que lui procure sa fonction est un point d'observation privilégié qui doit lui permettre d'analyser plus finement le comportement de ses subordonnés. Dès lors, il lui est plus facile, détaché du bruit ambiant et de la promiscuité physique et intellectuelle, de percevoir les changements de comportement au sein du groupe. D'une certaine façon, le discernement naît de la distanciation émotionnelle entre les personnes. La mise à distance volontaire d'autrui met en effet l'âme en tension contre son inclination naturelle à la socialisation. De là découle la « *solitude du chef* », corollaire de cette mise à distance, à laquelle l'âme à parfois du mal à résister.

« *On ne peut vivre sans être partiellement bouché, bête, aveugle, pétrifié. Mais c'est à la clôture, à l'aveuglement, à la pétrification que l'esprit doit intellectuellement, éthiquement, résister.* »¹⁷⁵ Le mécanisme que décrit ici Edgar Morin s'applique également à cette forme de mise en abîme des relations humaines. Car l'esprit doit redoubler d'attention et de vigilance pour compenser la perte d'informations liée au retrait qu'implique la position particulière du chef parmi ses hommes. C'est en prêtant

¹⁷⁴ YOURCENAR, *op. cit.*

¹⁷⁵ MORIN, *op. cit.*

attention à ce mouvement inconscient des sens qu'il parvient à discerner la véritable nature des êtres et des choses. Mais « *pour faire de grandes choses, il ne faut pas être au-dessus des hommes, il faut être avec eux* » comme le disait très justement Montesquieu. Ainsi, du point de vue symbolique, le discernement lorsqu'il est accompagné d'humilité et de considération permet d'être avec les hommes tout en étant au-dessus d'eux sur le plan des responsabilités ou des honneurs. En pratique donc, à celui qui sait observer et écouter en acceptant sa position avec humilité, il est possible de construire des relations équilibrées, sincères et franches. Le souci de l'autre, de son épanouissement et de son bien-être s'accompagne alors d'une estime réciproque et d'un dévouement à toute épreuve. C'est le sens du conseil que donne l'empereur Hadrien au jeune Marc-Aurèle : « *Notre grande erreur est d'essayer d'obtenir de chacun en particulier les vertus qu'il n'a pas, et de négliger de cultiver celles qu'il possède.* »¹⁷⁶ L'officier doit savoir discerner les vertus de ses subordonnés et les faire fructifier dans un projet commun.

Dans son exhortation apostolique, le Pape François définit ainsi quatre principes universels pour que les vertus et les qualités de chacun s'harmonisent dans un projet commun. L'officier, quelques soient ses convictions religieuses ou spirituelles, devrait s'en inspirer pour agir avec discernement dans l'exercice du commandement. Le premier principe est le suivant : « *le temps est supérieur à l'espace* ». Pour appuyer sa démonstration, le Pape observe que « *travailler à long terme, sans être obsédé par les résultats immédiats [et] donner la priorité au temps c'est s'occuper d'initier des processus plutôt que de*

¹⁷⁶ YOURCENAR, *op. cit.*

posséder des espaces »¹⁷⁷. Jugeons donc la pertinence de ce précepte tant l'instant présent et la maîtrise des espaces – médiatique, espace de travail, espace de liberté, etc. – sont aujourd'hui devenus prégnants sur la gestion du temps long et de la réflexion !

Le deuxième principe est « *l'unité prévaut sur le conflit* ». Le chef doit toujours chercher à aller au-delà du conflit dans l'intérêt supérieur de la mission pour « *sceller une sorte de pacte culturel qui fait émerger une diversité réconciliée* »¹⁷⁸. On ne peut qu'être saisi par la notion de « *diversité réconciliée* ». Elle vient par exemple à l'esprit lorsque l'on songe aux sempiternelles pasquinades entre spécialités au sein de l'armée de l'air. Alors qu'aux Royaume-Unis les plaquettes nominatives des militaires qui servent en interarmées sont de couleur pourpre pour bien signifier que la singularité de chaque armée se fond dans une identité commune, l'armée de l'air française continue pourtant de conserver des plaquettes nominatives propres à chaque spécialité (rouge pour le personnel navigant, violet pour les mécaniciens et bleu pour les basiers). Ces distinctions donnent lieu à des querelles d'arrière-garde qui l'empêchent d'apparaître unie pour défendre ses intérêts en interarmées. À l'heure du multi-domaine, il est grand temps de dépasser ces conflits surannés pour relever les défis à venir face auxquels les armées devront apparaître plus unies que jamais.

Le troisième principe soutient que « *la réalité est plus importante que l'idée* ». Ce principe n'est pas nouveau. Platon énonçait déjà que « *l'idée déconnectée de la réalité est à l'origine des idéalismes et des nominalismes*

¹⁷⁷ FRANÇOIS, *op. cit.*, p. 179.

¹⁷⁸ *Ibid.*, p. 182.

inefficaces, qui, au mieux, classifient et définissent, mais n'impliquent pas »¹⁷⁹. Les armées qui font de la doctrine l'alpha et l'oméga de leur action et raisonnent sur de grands principes sans les confronter à la réalité ont toujours vécu de fâcheux revers militaires. Pour l'officier en situation de commandement, un raisonnement identique s'applique. L'humain ne se plie que très aléatoirement aux règles abstraites et aux principes supérieurs. Le commandement a toujours été une épreuve de réalité.

Enfin, « *le tout est supérieur à la partie* » est le quatrième et dernier principe qui doit guider l'officier dans sa manière de commander. L'exhortation apostolique du Pape François souligne que « *le tout est plus que la partie, et plus aussi que la simple somme de celles-ci. Par conséquent, on ne doit pas être trop obsédé par des questions limitées et particulières. Il faut toujours élargir le regard pour reconnaître un bien plus grand qui sera bénéfique à tous* »¹⁸⁰. Personne ne peut contester pareille évidence. Le discernement est donc la vertu qui permet d'œuvrer pour le bien commun sans sacrifier les individus. Mieux encore, il permet de distinguer chez chaque soldat de quelle manière il peut contribuer à la réussite de la mission.

L'autorité bienveillante et l'intelligence émotionnelle

Au sens wébérien, l'autorité s'entend comme le pouvoir d'obtenir, sans contrainte physique, un comportement de la part de ceux qui acceptent l'influence et la reconnaissance légitimes. Il s'agit donc d'un phénomène psychologique et

¹⁷⁹ PLATON, *Gorgias*, p. 465.

¹⁸⁰ FRANÇOIS, *op. cit.*, p. 186.

relationnel. Daniel Marcelli étend cette définition en donnant à l'autorité une triple signification : elle peut être statutaire (incarner l'autorité), naturelle (avoir de l'autorité) ou bien découler de la compétence (faire autorité). Ainsi, un chef accompli se doit de réunir dans un tout harmonieux ces trois dimensions de l'autorité. C'est de là que naît réellement l'autorité charismatique. Alexis Tobangui observe que « *selon les époques, le militaire, l'instituteur, l'homme de justice ou le médecin exerçant leur activité bénéficient du [prestige de la tradition]. Mais le plus souvent, ils peuvent par leur courage, par leur abnégation, leur modestie, apparaître localement comme des équivalents du saint, du guérisseur, du sauveur et du prophète* »¹⁸¹. C'est par sa force d'âme que le chef militaire devrait donc transcender l'autorité que lui confère sa position dans l'institution. Et c'est de sa volonté de faire grandir ses subordonnés qu'il devrait retirer le véritable prestige de sa fonction.

Toutefois, la frontière est souvent ténue entre le chef qui, pleinement investi dans sa mission d'éducation morale et intellectuelle, consent pour le bien de ceux qu'il commande à se conduire en tyran, et celui qui sait faire preuve de bienveillance sans faire preuve d'excès d'autorité. « *L'autorité avec un grand A est celle qui ne tombe dans aucun des deux pièges qui la guettent. Ni l'abus de pouvoir qui détruit l'autorité ni la démagogie qui est la négation même de l'autorité* »¹⁸² nous enseigne le général de Villiers. Ainsi, l'autorité bienveillante, lorsqu'elle ne tombe pas dans le piège de la démagogie, apparaît comme la voie à suivre pour l'officier. Encore faut-il, pour atteindre cet équilibre subtil, savoir faire

¹⁸¹ TOBANGUI, *op. cit.*, p. 53.

¹⁸² VILLIERS, *op. cit.*, p. 38.

preuve d'intelligence émotionnelle. Car, tout comme avoir un comportement exemplaire, avoir une personnalité équilibrée est une condition indispensable à l'exercice du commandement.

L'équilibre, pour le Maréchal Foch, doit être recherché dans les quatre dimensions du chef¹⁸³ : équilibre physique et physiologique du corps, intelligence rationnelle, intelligence du cœur – passions raisonnées, sincérité et conviction – et enfin transcendance spirituelle que l'on peut atteindre par la méditation, l'exercice de la foi ou la recherche de la paix intérieure. L'intelligence émotionnelle est donc tout à la fois un équilibre entre passion et raison, entre pensée et action, entre tradition et modernité et enfin entre vies professionnelle et personnelle. Mais elle est surtout un mouvement perpétuel d'ajustement nous apprend Edgar Morin dans un entretien donné à Pierre-Édouard Deldique dans son émission Idées. C'est ce que retient également le général de Villiers. Selon lui : « *l'équilibre est un mouvement d'ajustement permanent qui permet de rester stable au cap et debout. Il ouvre sur l'unité et l'harmonie, en ne niant pas les différences, mais en cherchant à les accorder pour le plus grand bien commun et non pas les intérêts individuels.* »¹⁸⁴ C'est également le sens de la recommandation lancée au XI^{ème} siècle par Bernard de Clairvaux, fondateur de l'ordre Cistercien, dans son essai sur la considération : « *Aussi bien, par les temps corrompus que nous vivons, me bornerai-je à te recommander, pour commencer, de ne pas te consacrer à l'action ni tout entier, ni toujours, mais de réserver à la considération au moins une partie de toi-*

¹⁸³ *Ibid.*, p. 56.

¹⁸⁴ *Ibid.*, p. 62.

même, de ton cœur et de ton temps. »¹⁸⁵ Il appelle ici son disciple à faire preuve de mesure, y compris dans l'action, en prenant soin de garder un regard empathique sur les autres et le monde. Bergson dira d'ailleurs plus tard qu'il faut toujours « *agir en homme de pensée et penser en homme d'action* ». Le philosophe admettait par-là l'importance dans la conduite de l'Homme de l'équilibre entre l'impulsivité de l'action et le temps de réflexion et de la considération.

Bien entendu, rien de cela n'est totalement nouveau et Spinoza avait très tôt établi la relation intime entre les émotions et la réflexion. Mais il aura fallu attendre le développement des neurosciences pour confirmer formellement l'intuition géniale du penseur néerlandais. Dans son livre *Spinoza avait raison*, le professeur de neurologie Antonio Damasio, fait la conjecture suivante : nos émotions sont indispensables à la validité de nos raisonnements. En effet, le cortex préfrontal, lieu de la décision, élabore et classe les choix que nous faisons en stimulant inconsciemment le système nerveux central et périphérique et en analysant la réponse émotionnelle du corps à cette simulation pour déterminer la meilleure option, c'est-à-dire celle qui présente le moins de risque pour l'individu et préserve ses intérêts et son intégrité à long terme. Sans entrer dans la complexité du fonctionnement du cerveau humain qui est loin de faire consensus en l'état actuel des connaissances scientifiques, cette hypothèse implique que l'état physiologique du corps influence la manière dont s'opère nos choix. Ainsi, un corps alerte, en grande forme physique, répondra de manière différente à un même stimulus qu'un corps fatigué

¹⁸⁵ CLAIRVAUX (Bernard, de), *De la considération*, Paris, Les Éd. du Cerf, 1986.

ou sous l'emprise de diverses substances comme l'alcool ou les drogues. Derrière ce truisme, il faut bien comprendre que les circuits neuronaux qui sont activés et qui permettent au cortex préfrontal de classer les différentes options de choix face à une situation donnée, dépendent de la manière dont le corps réagit physiologiquement – dilatation des pores de la peau, sudation, augmentation du rythme cardiaque, etc. – et de la réponse émotionnelle à chacune de ces éventualités.

Ainsi, la qualité des décisions que nous prenons dépend d'une forme « d'intelligence émotionnelle » qui elle-même découle d'un équilibre psycho-physiologique que Damasio appelle homéostasie. Pour appuyer sa démonstration, il prend l'exemple de plusieurs patients ayant subi des lésions dans la partie du cortex cérébral responsable de mettre en œuvre la réponse émotionnelle. Dans la majorité des cas, ces lésions ne privent pas les patients de leur capacité de raisonnement formel – certains conservant même de remarquables facultés intellectuelles –, mais paradoxalement, elles induisent des comportements irrationnels dans la vie quotidienne. Damasio affirme que c'est leur incapacité à ressentir le risque inhérent à leurs décisions, notamment au travers des émotions qu'elles suscitent, qui les conduit à se comporter de manière erratique et à développer des pathologies sociales.

L'instinct de sociabilisation de l'Homme est une conséquence directe de ce raisonnement. Car l'Homme comprend intuitivement que sa sécurité est assurée dans le temps long par la société, même s'il doit respecter en contrepartie certaines conventions sociales qui peuvent contrarier ses désirs à court terme. Songeons par exemple que l'aversion au risque diminue sous l'emprise de

l'alcool, poussant les individus à agir de manière inconsidérée, et qu'à l'inverse il suffit d'observer comment l'esprit est plus clairvoyant après une séance de sport et de relaxation. Pour l'illustrer, il suffit de penser au chef d'œuvre de Giacometti *L'homme qui marche*. N'incarne-t-il pas de manière grandiose la vigueur que procure le mouvement aux idées et le corps aux émotions ? Ce corps filiforme, tendu vers son but, est un lien entre la pensée et le réel et, ce faisant, entre la raison et les émotions. La tension entre la forme et le mouvement confine ici au sublime, ce qui n'est pas sans rappeler d'ailleurs le dilemme esthétique du *Laocoon* de Lessing¹⁸⁶. C'est dans l'allégorie de ce corps en marche, dans l'équilibre que procure une vie saine et bonne décrite par la fameuse formule latine « *mens sana in corpore sano* »¹⁸⁷, que peut croître et se développer l'intelligence émotionnelle du chef. Car, *in fine*, c'est l'intelligence émotionnelle qui se contente dans la sobriété, et qui permet d'apparaître sincère dans la reconnaissance comme dans le pardon.

L'exemplarité et la volonté

L'exemplarité est une autre qualité incontournable du chef. C'est un des premiers conseils que le jeune officier est amené à suivre. Rares sont d'ailleurs ceux qui, au cours de leur formation militaire initiale, n'ont pas entendu au moins une fois la retranscription plus ou moins fidèle de la citation d'Albert Schweitzer : « *L'exemplarité n'est pas*

¹⁸⁶ L'importance du *Laocoon* de Lessing dans l'histoire de l'esthétique moderne a fait du nom de ce prêtre attaqué par des serpents l'emblème de toute pensée visant à établir une séparation entre les différents arts. Voir à ce sujet *L'idylle tragique du Laocoon* d'Olivier Cheval publié dans le 13^{ème} numéro de *Nouvelle revue d'esthétique*.

¹⁸⁷ « *Un esprit sain dans un corps sain* », JUVENAL, dixième Satire.

une façon d'influencer les autres. C'est la seule. » Mais l'exemplarité ne va pas sans une certaine forme d'exigence que l'on a envers soi. Pour le général de Gaulle, cette exigence est la seule qui permet à l'Homme d'action d'être à la hauteur des circonstances. « *Face à l'évènement, c'est à soi-même que recourt l'homme de caractère. [Il] incorpore à sa personne la rigueur propre à l'effort. [...] D'ailleurs, un tel chef est distant, car l'autorité ne va pas sans prestige, ni le prestige sans éloignement* »¹⁸⁸ affirme-t-il. Plus loin, il ajoute : « *L'homme d'action ne se conçoit guère sans une forte dose d'égoïsme, d'orgueil, de dureté, de ruse. Mais on lui passe tout cela et, même, il en prend plus de relief s'il s'en fait des moyens pour réaliser de grandes choses.* »¹⁸⁹ Il y a pourtant lieu de croire que cette pente-là est glissante. Le chef qui se détache ainsi de ses obligations et de la considération qu'il doit porter aux autres dans un sentiment de toute puissance, risque de perdre les repères et les bornes de sa propre morale. Robert Musil écrivait dans le premier tome de *L'homme sans qualités* : « *il faut que l'homme se sente d'abord limité dans ses possibilités, ses sentiments et ses projets, par toutes sortes de préjugés, de traditions, d'entraves et de bornes, comme un fou par la camisole de force, pour que ce qu'il réalise puisse avoir valeur, durée, maturité.* »¹⁹⁰ L'existence d'un cadre formé par les normes, les croyances ou les préjugés est la condition *sine qua non* qui donne de la valeur à nos actions. Sinon, toute action ne serait-elle pas vouée à se dissiper dans l'immensité des possibles et à perdre sa substance ? C'est un peu ce que Durkheim nommait d'ailleurs le « mal de l'infini ». L'exemplarité n'existe donc qu'à condition de respecter

¹⁸⁸ GAULLE, *op. cit.*, p. 62.

¹⁸⁹ *Ibid.*, p. 82.

¹⁹⁰ MUSIL (Robert), *L'homme sans qualités*, Paris, Seuil, Tome 1, 2011.

certaines limites. C'est une des conditions pour que l'officier puisse véritablement s'épanouir dans l'exercice du commandement.

Mais, dans la considération, l'exemplarité passe aussi par la capacité à savoir pardonner. Pardonner à ceux qui n'ont pas le même niveau d'exigence parce qu'ils n'ont pas grandi avec les mêmes repères. Pardonner à ceux qui se trompent, souvent en voulant bien faire. Pardonner enfin à ceux qui nous déçoivent et ne sont pas à la hauteur de nos espoirs. La philosophe Hannah Arendt écrivait en marge du procès Eichmann que « *contre l'irréversibilité et l'imprévisibilité du processus déclenché par l'action le remède ne vient pas d'une autre faculté éventuellement supérieure, c'est l'une des virtualités de l'action elle-même. La rédemption possible de la situation d'irréversibilité — dans laquelle on ne peut défaire ce que l'on a fait, alors que l'on ne savait pas, que l'on ne pouvait pas savoir ce que l'on faisait — c'est la faculté de pardonner. Contre l'imprévisibilité, contre la chaotique incertitude de l'avenir, le remède se trouve dans la faculté de faire et de tenir des promesses* »¹⁹¹. Savoir tenir bon dans l'épreuve, savoir protéger ceux que l'on a juré de défendre parce qu'ils nous ont accordé leur confiance, voilà la promesse que doit tenir l'officier envers ses subordonnés. Un rôle social forgé dans une éthique de la considération qui allie humilité, discernement, bienveillance maternelle et qui s'appuie sur la force de la volonté, l'intelligence émotionnelle et l'exemplarité, ouvre de réelles perspectives d'épanouissement et d'accomplissement pour l'officier du XXI^{ème} siècle.

¹⁹¹ ARENDT (Hannah), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 2017.

Un pont plus loin...

Et si, maintenant qu'ont été dressés les contours de ce nouveau rôle social et des vertus essentielles que doit posséder l'officier du XXI^{ème} siècle, nous nous laissons aller à imaginer les potentialités dont il recèle et les conditions pour qu'il émerge ? Une des premières idées qui vient à l'esprit serait de former les officiers de demain – les officiers nouveaux qu'appelait Lyautey de ses vœux – au sein d'une école unique. Elle serait bien évidemment prolongée par des écoles d'application, comme dans l'armée de terre, où chacun découvrirait les particularités et les traditions de son armée. Cette proposition aurait l'avantage d'inculquer très tôt aux officiers un esprit interarmées, plutôt qu'à mi-parcours comme c'est le cas aujourd'hui. On objectera, comme au temps de la naissance de l'aéronavale, que la culture de milieux est un gage de performance et d'efficacité dans les opérations militaires. Mais l'évolution de la conflictualité, singulièrement avec l'avènement de la guerre multi domaines, oblige dorénavant à penser l'objet guerre dans sa globalité, à la fois dans une approche *top-down* et *bottom-up*, afin d'en appréhender toutes les dimensions.

Car, au-delà de la stricte dimension militaire, ce sont désormais les dimensions économique, technologique, médiatique, culturelle, normative ou encore environnementale qui ont tendance à prendre de l'importance et qui rendent le phénomène guerrier de plus en plus insaisissable. Dernièrement, la crise sanitaire du Covid-19 a été comparée à une guerre mondiale. Les forces armées y ont d'ailleurs eu un rôle à jouer. Parmi les officiers d'état-major qui ont eu à conduire cette crise de l'intérieur, beaucoup ont été frappés par les difficultés à s'organiser face à un ennemi prévisible, mais qui frappe

partout et tout le monde en même temps et qui oblige à une réponse concertée de l'ensemble des agents de l'état. Rappelons-nous que dans la vision clauzewitzienne, la guerre est un caméléon dont la nature est perpétuelle et dont seule la forme évolue. Si elle reste toujours la dialectique de volontés opposées – ce qui est évidemment contestable dans le cas du coronavirus –, force est de constater que la maîtrise de l'instrument militaire n'est plus à elle seule suffisante pour assurer la victoire. La guerre doit désormais se gagner dans le monde physique et immatériel (terre, air, mer, espace extra atmosphérique, cyberspace, champ des perceptions) mais également sur le terrain des normes et des règlements internationaux. C'est pour cela qu'il faut des officiers capables de penser la guerre globalement et non pas au travers de l'effet « paille » qu'entraîne à la longue l'attachement culturel à son armée. Les officiers du XXI^{ème} siècle devront donc être à la fois des communicants et des analystes en sciences politiques autant que des meneurs d'hommes, des commandants de navires ou des pilotes d'avions. Ce qu'il faut à nos jeunes officiers c'est bel et bien une vision d'ensemble, « *un culte qui les rassemble, les réchauffe et les grandisse* »¹⁹² disait de Gaulle. C'est ce qu'une école unique permettrait d'accomplir, réunissant en son sein, une diversité de talents désirant servir les armes de la France avec la fougue et la ferveur de la jeunesse. C'est un peu ce que rappelait Isabel Marey-Semper, présidente du jury du concours d'entrée à l'école nationale d'administration (ENA), lors de son allocution de pré-rentrée à la promotion 2020-2021. Elle loua en effet les vertus du brassage des parcours, des âges, des genres et des expériences brassés au sein d'une même promotion.

¹⁹² GAULLE, *op. cit.*, p. 60.

Une philosophie similaire pourrait tout aussi bien s'appliquer aux jeunes officiers. Corine Pelluchon pose le problème de l'éducation en ces termes : « *le problème [est] de savoir quelle morale peut donner à l'être humain le sens de l'obligation tout en lui permettant de se réaliser. Comment faire en sorte qu'il intègre l'intérêt général à son intérêt personnel, au lieu d'être constamment déchiré entre le bonheur et le devoir ?* »¹⁹³ Il faut donc faire entrevoir aux jeunes élites militaires ce qui les rassemble plutôt que ce qui les oppose et cultiver chez elles un sens des responsabilités qui dépasse leurs préjugés vis-à-vis de telle ou telle armée. Ces élèves-officiers pourraient alors concevoir leur appartenance à un corps spécifique comme la pièce d'un puzzle plus grand. A une échelle moindre, c'est ce qui va inmanquablement advenir avec l'avènement du système « SCORPION » dans l'armée de terre. Il va progressivement gommer les distinctions entre les armes de mêlées et d'appui au profit d'un combat collaboratif et indifférencié où, paradoxalement, les soldats seront davantage valorisés par les informations qu'ils partagent plutôt que par leur participation directe au combat. Le rôle social de l'officier, inculqué dans une école unique, est une manière de donner aux futurs chefs militaires, dès les premières années au sein de l'institution, une vision commune de ce qui fait réellement la richesse des armées, c'est-à-dire les femmes et les hommes qui y servent. Cela pourra les aider à comprendre la véritable nature de la fonction de chef et leur éviter de tomber dans une vision techno-centrée de leur métier. Une manière d'y arriver est de développer, à l'instar des grandes sociétés, la responsabilité sociétale de l'officier, c'est-à-dire une approche qui valorise le potentiel humain et

¹⁹³ PELLUCHON, *op. cit.*, p. 10.

environnemental pour améliorer le niveau de performance global de l'organisation.

La responsabilité sociétale de l'officier : une palingénésie

« Tout chef responsable doit prendre en compte la problématique du développement durable. »¹⁹⁴ Ces mots du général de Villiers sonnent comme un avertissement, ou plutôt une promesse. Qu'un des derniers grands chefs militaires alarme sur le fait que le développement durable et la responsabilité sociétale sont des questions que le chef militaire ne peut plus éluder montre bien l'importance que doit porter l'officier à ces problématiques. En matière de recrutement par exemple, il serait irresponsable pour les politiques des ressources humaines d'ignorer la lame de fond qui entraîne la jeunesse dans la vague écologique. Le manifeste étudiant pour un réveil écologique¹⁹⁵ lancé à l'initiative de l'école polytechnique et qui a été signé par près de 30000 étudiants des grandes écoles montre bien les aspirations des générations montantes. N'oublions pas que c'est parmi elles que se recruteront les chefs militaires de demain.

Comme la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) s'incarne désormais chez les PDG des grandes entreprises, il faut désormais envisager qu'elle puisse s'incarner chez tous les officiers. C'est à eux que reviendra la responsabilité de concilier les engagements sociétaux et environnementaux des armées avec les exigences du monde militaire et de faire naître de nouvelles perspectives. Cela ne veut pas dire qu'ils devront renier

¹⁹⁴ VILLIERS, *op. cit.*, p. 144.

¹⁹⁵ « Pour un réveil écologique », <http://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/>, consulté le 07 mars 2020.

leur vocation première de combattant et de chef militaire, mais qu'au contraire ils devront s'appuyer sur leur position particulière de spectateur privilégié de l'évolution du monde pour agir de manière responsable et ne pas obérer l'avenir. Car la responsabilité sociétale est en réalité un outil permettant d'améliorer la performance globale d'une organisation. Bien sûr, il n'est pas question d'appliquer à la lettre les recommandations de l'ISO 26000 qui définit les normes en matière de RSE mais plutôt de s'inspirer de sa philosophie. Les parties prenantes ont, dans la cadre du lien armées-nation, beaucoup à partager. Le dialogue ne pourra pourtant être instruit que par l'existence d'un leadership et d'une volonté puissante. Or, tous deux sont l'apanage des grands chefs militaires.

Plus qu'un renouveau du rôle social, la responsabilité sociétale est une palingénésie, mettant l'officier au cœur d'un système de pouvoir inédit où il pourra retrouver une forme de reconnaissance sociale.

Plaidoyer pour l'école de guerre

L'école de guerre forme les futurs chefs militaires des armées. Elle est l'héritière des traditions de l'école supérieure de guerre qui fut créée pour enseigner aux officiers supérieurs l'art de la stratégie militaire à la fin du XIX^{ème} siècle. Sa vocation initiale était de rénover la pensée militaire française qui avait tant fait défaut en 1870. Progressivement, sous le magistère de Foch puis de Pétain, cette prestigieuse école a acquis la renommée qui est encore la sienne aujourd'hui au gré de nombreuses réformes et évolutions. La dernière en date a vu disparaître un corps professoral composé de personnalités respectables, comme feu le professeur Hervé Couteau Bégarie. Désormais plus libéral, l'enseignement y est de

nos jours éclectique et offre aux officiers la possibilité de découvrir de nouveaux horizons. On pourrait par exemple citer le programme des auditeurs libres composé en 2019 de cinquante-cinq jeunes cadres d'entreprises et d'entrepreneurs ou d'autres programmes encore, tels que *Crozamento*, qui mettent en prise le monde militaire avec la société civile.

Dans le milieu très conservateur des armées, l'originalité de ce modèle d'enseignement est justement de pourvoir les futurs chefs militaires d'une vision globale de la société civile, de ses instances politiques, économiques, sociales et environnementales afin d'appréhender la Grande Stratégie – l'articulation entre les fins politiques et les moyens – et de comprendre les ressorts sous-jacents aux décisions politiques dès lors que les armées sont impliquées. En outre, dans les sphères de décision, la culture de réseau compte toujours autant que la performance opérationnelle. C'est le credo de l'école de guerre : former ses officiers à penser en politique, réfléchir en expert et expliquer en généraliste. Car c'est bel et bien la faculté de raisonner en politique, et de voir derrière chacune des décisions qui sont prises les conséquences politiques qu'elles pourraient entraîner, qui caractérise les plus grands chefs.

Le général de Gaulle avait fait de la masse que l'on pétrit les conditions de l'émergence de l'ordre et la discipline, abordant les propriétés anthropologiques de celle-ci bien avant Elias Canetti dans *Masse et Puissance*. Par une analogie similaire, le modèle actuel de l'école de guerre s'attache plutôt à regarder ce qui se passe à la surface et non pas au cœur de la masse constituée par les officiers stagiaires. Non pas là où les propriétés sont les plus homogènes et où la pensée s'uniformise, mais au contraire

là où se distinguent les singularités et les aspérités, comme l'écume à la surface des vagues. Car la faculté de s'extraire des normes et des conventions pour penser le monde autrement est la marque des esprits créatifs et originaux. D'Einstein, ses amis disaient : « *Il avait le don de découvrir derrière des faits anodins et bien connus un sens qui avait échappé à tout le monde. [...] C'était une intuition insolite du fonctionnement de la nature qui le distinguait de nous tous et non ces aptitudes mathématiques.* »¹⁹⁶ Chez les grands stratèges, c'est de cette aptitude à voir ce que l'autre ne perçoit pas que naît la véritable capacité à surprendre et à prendre l'ascendant sur l'adversaire.

Durant l'entre-deux guerre, le général de Gaulle remarquait que « *le recrutement des chefs de valeur devient malaisé quand la paix se prolonge. [...] Dans une génération qui ne croit plus avoir à combattre, bien peu d'hommes parmi les meilleurs, s'en tiennent à la carrière des armes. [...] Les volontés fortes, les esprits hardis, les caractères trempés se portent alors naturellement vers les voies qui mènent à la puissance et à la considération.* »¹⁹⁷ La tendance actuelle parmi les polytechniciens à boudier les armées pour leur stage d'application confirme cette observation. Qui oserait pourtant croire que les démocraties vivent une période de paix. La guerre contre le terrorisme international, les interventions humanitaires, la crise migratoire ou encore les catastrophes naturelles ont forgé une génération de jeunes chefs expérimentés dont les états de service honorables suscitent l'admiration des plus anciens. L'école de guerre doit capitaliser sur cette

¹⁹⁶ KUMAR (Manjit), *Le grand roman de la physique quantique*, 2012, p. 77.

¹⁹⁷ GAULLE, *op. cit.*, p. 52.

génération d'officiers et faire connaître en dehors du cénacle militaire l'incroyable richesse humaine de ces femmes et de ces hommes qui à bien des égards méritent la reconnaissance de la nation. Les arbitrages du rapport Thiriez sur la réforme de l'ENA, reprenant les recommandations du haut conseil pour l'évaluation de la condition militaire, ont retenus l'importance pour les élites de la haute fonction publique de se confronter aux réalités du service public et du monde militaire. C'est une prise de conscience qui amorce le retour du prestige de l'épaulette.

Mais pour aller encore plus loin, et profiter de cet élan, il faut s'appliquer à doter la future élite militaire des mêmes armes que ses homologues de la fonction publique. Couplée aux qualités naturelles de leadership dont ils sont affublés, la culture générale permet aux officiers d'accéder à l'élévation morale nécessaire pour exercer sereinement leurs responsabilités futures dans le monde du XXI^{ème} siècle. Il leur faut donc une école de guerre qui sache faire la part belle aux savoirs et la connaissance et qui ne soit pas uniquement une ouverture sur le monde extérieur. Sandra Laugier soutient que « *les œuvres littéraires nous rendent plus conscients de l'ensemble des éléments [...] qui composent le jugement moral* »¹⁹⁸. C'est pourquoi il est nécessaire de doter l'école de guerre d'un corps professoral à même d'enseigner les humanités qui font trop souvent défaut aux jeunes officiers. Il serait d'ailleurs probablement opportun que ce corps professoral rassemble des personnalités civiles issues du milieu universitaire car elles seules seraient à même de parfaire la culture générale de l'officier dans les disciplines telles que l'histoire, la géographie, le droit ou encore les sciences politiques. Tous

¹⁹⁸ LAUGIER (Sandra) [dir.], *Ethique, littérature, vie humaine*, Paris, Presses universitaires de France, 2006.

les officiers d'une même promotion pourraient alors indifféremment se nourrir de références académiques solides pour parfaire leur jugement éthique et moral et ainsi trouver leur véritable place dans le récit national. Finalement, la pratique narrative qui allie la richesse de l'expérience, le raffinement du jugement et le leadership émotionnel est la seule voie du commandement pour l'officier qui souhaite s'épanouir dans son rôle social. L'école de guerre, parce qu'elle est la clé de voûte de l'enseignement intellectuel et moral des officiers en âge de raison, est la plus à même de développer leur fibre sociale. Mieux, elle en a le devoir.

Conclusion

Le rôle social de l'officier au XXI^{ème} siècle est à la fois la clé de la réconciliation de l'officier avec la nation mais aussi avec lui-même. Si sa condition a évolué au fil du temps, notamment depuis la professionnalisation, le métier d'officier reste une vocation à part entière et la dimension sociale, comme au temps de Lyautey, en est un des déterminants principaux. Or, des facteurs de changement endémiques ont transformé en profondeur la réalité sociale ces vingt dernières années. Les nouvelles générations contestent l'ordre établi et de nouvelles formes de violence sociale se matérialisent à tous les niveaux de la société. Les armées ne sont pas épargnées. Les officiers d'aujourd'hui se retrouvent de fait face à de nouvelles responsabilités alors que, dans le même temps, leur condition semble s'être passablement dégradée, générant chez eux un sentiment diffus de déclassement. À l'origine de ce malaise il y a de nombreux facteurs de frustrations.

D'abord, le déclin d'une certaine forme d'autorité traditionnelle s'est accompagné du nivèlement des modes de vie des militaires sous l'effet conjugué de la mondialisation des échanges et du libéralisme. Concomitamment, la professionnalisation, l'éloignement des théâtres d'opérations et la pression exercée par le terrorisme international ont marginalisé les militaires dans la société civile et fragilisé le lien armées-nation. L'officier souffre d'un manque de reconnaissance et peine parfois à trouver un sens à son propre engagement, notamment à cause du malentendu persistant avec le pouvoir politique dénoncé par Bénédicte Chéron. Bien que des avancées significatives en matière juridique aient vu le jour ces dernières années, certains droits lui sont toujours

refusés. Pis, la judiciarisation des conflits et le choc provoqué par les suites judiciaires données à l'embuscade d'Uzbin, ont accentué le malaise existant. Enfin, les armées portent toujours les stigmates des profondes transformations qui les ont touchées depuis le début du siècle et les officiers en subissent au quotidien les conséquences. Face à des difficultés matérielles persistantes, leur vocation de chef militaire semble parfois passer au second plan.

C'est dans ce contexte difficile que l'officier doit trouver les voies d'épanouissement qui redonneront du prestige à sa fonction. Accompagner les générations montantes, porteuses de nombreuses promesses, au travers d'un rôle social rénové pourrait être à l'origine de la réconciliation de l'officier avec sa condition. Le XXI^{ème} siècle est en effet porteur de grands espoirs ; l'éveil de la conscience écologique et le progrès des technologies d'information et de communication ont bercé les jeunes générations, même si dans l'entre-temps, les inégalités et la violence sociale ont continué de croître. Pour embrasser le fait générationnel et éviter les écueils qui le guettent, l'officier devra d'abord apprendre à révéler le sens réel de l'engagement à une jeunesse en quête de vérité et d'idéalisme. Une éthique forgée autour de la considération, de l'humilité et du discernement transcendera la pratique du commandement car elle est la matrice d'une autorité bienveillante et d'un style de commandement à même de satisfaire les attentes des générations futures.

La pratique assumée d'un nouveau rôle social peut également répondre aux difficultés rencontrées par les armées sur le front du recrutement et de la fidélisation. Puisqu'elle est une façon pour l'officier de retrouver

l'équilibre indispensable à son épanouissement professionnel – c'est à dire assumer pleinement son rôle de chef – il n'y a qu'un pas pour que le nouveau rôle social de l'officier entraîne avec lui les armées sur la voie du progrès social, notamment au travers d'une responsabilité sociétale assumée. Mais cela passera nécessairement par l'éducation et la refonte du parcours des officiers. Afin de leur donner les outils nécessaires à l'exercice de leurs futures responsabilités et leur permettre de répondre aux grands défis qui les attendent, nous gageons que la création d'une école unique d'officier *ab initio* mais également que l'évolution de l'école de guerre seront à termes nécessaires. Cela devrait permettre par exemple de créer très tôt les conditions de l'émergence d'une véritable culture commune parmi les officiers, préalable indispensable pour garantir le succès des opérations multi domaines et plus largement pour relever les défis sociétaux et environnementaux qui se poseront aux armées au XXI^{ème} siècle. Il est grand temps de dépasser les individualismes d'armées pour construire une éthique collective qui promeut l'intérêt général et qui ravive l'esprit militaire et la fierté d'être officier.