



**MINISTÈRE
DES ARMÉES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LES AILES DU COMMANDEMENT



**ARMÉE DE L'AIR
& DE L'ESPACE**



« Les changements dans l'emploi de la force modifient l'exercice du commandement. Non, certes, dans ses principes, car pour mener des hommes au combat, qu'ils soient armés d'un glaive ou qu'ils manient un char moderne, le rôle du chef est toujours de concevoir d'après les circonstances, de décider et prescrire en forçant sa nature et celle des autres, puis, l'action une fois déclenchée, de ressaisir par occasions le système de ses moyens que les faits déforment sans relâche [...] Cependant, si la perfection des machines ne peut manquer d'accentuer le caractère technique de la guerre, en même temps, par un curieux retour, elle fera reparaître dans l'exercice du commandement certaines conditions de hâte et d'audace qui rendront tout son relief à la personnalité. En effet, les chefs de tous grades auront à juger et à décider avec une promptitude extrême qui exclura les conseils et les délais [...]. Mais l'affaire, une fois engagée revêtira le plus souvent un tour si précipité que les interventions du commandement auront à se produire très vite [...]. Dans une armée où l'action autonome sera la loi, le chef devra prendre nombre de décisions qui, dans la guerre d'hier lui étaient épargnées ; plus moyen de se borner à l'exécution littérale, de consulter avant d'agir l'autorité supérieure, de conformer son attitude à celle des voisins. L'initiative, que les règlements vantaient mais dont se défiaient les ordres, redeviendra souveraine. Le caractère, vénéré en bas mais redouté d'en haut, remontera dans toute sa gloire sur le pavois des batailles. »

Vers l'armée de métier, Charles de Gaulle, 1934

■ Sommaire

COM MAN DEM ENT



Introduction par le CEMAAE	5
L'éthique	8
L'audace	18
L'esprit pionnier	30
L'agilité	40
L'autorité	48
L'exemplarité	60
Le sens des responsabilités	66
L'esprit de décision	76
L'enthousiasme et la passion	86
L'esprit de corps	98
Références	100
Crédits	106

■ Introduction par le CEMAAE



Chères aviatrices, chers aviateurs,

Dans un contexte caractérisé par sa complexité géostratégique portant la guerre aux portes de l'Europe et par la diversité des phénomènes sociétaux dans lesquels nous évoluons, j'ai tenu à rééditer *Les Ailes du commandement* tant la première version a été un succès, un succès dans nos écoles et plus généralement auprès des jeunes cadres aviateurs, quelle que soit l'unité dans laquelle ils servent.

Le commandement est une notion fondamentale du métier des armes qui donne tout son sens à notre engagement, une notion sur laquelle repose le bon fonctionnement de notre institution militaire et dont je ne cesse de dire qu'elle concerne tous les aviateurs du général au caporal, chacun assumant à son niveau des responsabilités particulières.

D'ailleurs, dans vos attributions, vous êtes régulièrement ou vous serez questionnés sur la mise en œuvre délibérée de la force légitime. La médiatisation et la judiciarisation croissantes de la société pourraient influencer VOTRE prise de décision. Réfléchir en amont au sens profond de votre métier, et plus particulièrement du commandement est la meilleure garantie d'une action en temps et en heure, dans des délais souvent extrêmement rapides, comme le permettent les composantes aériennes et spatiales.

Cet ouvrage n'est pas une *check-list* dont il suffirait de suivre les recommandations à la lettre pour commander de la meilleure des façons. Il faut le voir comme un guide qui, au fil des différents récits, suscitera et nourrira des réflexions constructives sur la responsabilité du commandement et la manière de l'exercer. Ainsi ces quelques pages s'articulent autour de dix notions fondamentales : éthique, audace, esprit pionnier, agilité, autorité, exemplarité, sens des responsabilités, esprit de décision, enthousiasme et passion, esprit de corps. Elles vous permettront d'élever vos consciences à un exercice à la fois noble et difficile, celui d'ordonner l'action des hommes et des femmes qui vous sont ou qui vous seront confiés.

Avant de vous plonger dans la lecture passionnante de cet ouvrage, je souhaite partager avec vous quelques idées forces sur le sujet.

■ Introduction

Commander c'est d'abord écouter ses équipes et instaurer un climat de confiance au sein du groupe.

Commander c'est faire preuve **d'exigence et de bienveillance** avec ses subordonnés.

Être exigeant, c'est d'abord être exigeant envers vous-même. C'est aussi savoir être ferme et faire preuve de courage quand la situation l'exige, quand il faut garder le cap dans la tourmente pour que vos équipes ne dévient pas du cadre à respecter.

Être bienveillant, cela signifie connaître parfaitement vos subordonnés, faire preuve d'empathie, être présents et disponibles pour répondre aux questions les plus diverses. Il convient aussi de promouvoir une grande subsidiarité pour leur garantir, en toute circonstance, une liberté d'action dans un cadre préalablement défini et les responsabiliser.

Gardez en tête que la confiance ne se décrète pas, elle se gagne. L'exemplarité, l'esprit combatif, l'engagement du chef, ses compétences, ses qualités techniques et humaines, sa présence attentive imposent le respect et suscitent la confiance.

Commander c'est donner du sens et rester serein dans l'action

La complexité des missions, la rapidité de décision intrinsèque aux opérations aériennes et spatiales nécessitent de fixer un cap et donner du sens à l'action. Vous devrez expliquer sans relâche, mais pas justifier, pour emporter l'adhésion. C'est essentiel pour rester au rendez-vous des opérations, mais aussi pour commander au quotidien.

Le mot autorité, *auctoritas* en latin dérive du verbe *augere* qui signifie « augmenter ». Ce que l'autorité doit augmenter constamment c'est la compréhension de la situation et la culture aéronautique des subordonnés.

Antoine de Saint-Exupéry dans *Pilote de guerre* disait : « *Je suis d'eux, comme ils sont de moi* ». C'est ensemble que nous gagnons.

Commander c'est décider et assumer ses décisions

À l'instar de vos camarades des autres armées, vous devez être en mesure d'agir en tout temps en tout lieu, éventuellement dans le chaos : vous constituez l'*ultima ratio*, en mesure d'engager votre vie et/ou celle de vos subordonnés, en mesure de donner la mort sur ordre. Ces devoirs d'obéissance et d'entière disponibilité qui en découlent exigent une conscience pleine et entière de vos responsabilités et des devoirs qui vous incombent, mais aussi un esprit de décision, une hauteur de vue et une capacité de discernement indispensables à l'exercice de ces responsabilités.

Commander c'est respecter une logique de l'honneur

Comme le dit Montesquieu, l'autorité ne doit jamais prescrire une action qui déshonore ses subordonnés parce qu'elle rendrait incapable de servir. Et c'est se désho-



norer soi-même que d'ordonner à quelqu'un une action contraire à ce qu'exige de lui son propre honneur. S'il permet d'obéir par déférence, l'honneur prohibe rigoureusement de le faire par crainte ou pour les ordres élevés par intérêt. Car l'un et l'autre avilissent.

Commander c'est savoir sanctionner

Un moyen de témoigner du respect et de la reconnaissance à celui qui a agi, c'est de sanctionner son action par une marque d'intérêt, par la recherche des points forts et des points faibles de la mission pour progresser.

Une sanction, ce peut être une récompense, sans considérer que ce qui est bien fait est dans la norme. Un « beau travail » à l'issue du débriefing est souvent apprécié à sa juste valeur par les femmes et hommes qui se sont donnés pour exécuter un ordre.

Savoir sanctionner quelqu'un qui s'est mal comporté ou qui a désobéi est aussi un acte de commandement. L'objectif de la sanction est alors d'effacer la honte, mais surtout qu'elle soit regardée comme une éducation supplémentaire qui oblige à un plus grand degré de dévouement au bien commun.

Pour résumer « *commander, c'est aimer ses hommes et savoir le leur dire de temps en temps* ».

Bonne lecture et que *Les Ailes du commandement* vous portent dans vos missions à venir.

Général d'armée aérienne (GAA) Stéphane Mille

■ L'éthique



Adhésion aux principes éthiques de l'action militaire

GALLOIS Pierre-Marie, « Une nuit sur l'Allemagne », *Revue Défense nationale*, n°16, septembre 1945, p. 295-316, cité dans *Anthologie mondiale de la stratégie aérienne*, DE LESPINOIS Jérôme (dir.), Centre d'études stratégiques aérospatiales, La documentation française, Paris, 2020, p. 366.

« Lorsque trois minutes après avoir bombardé, nous prîmes le cap ouest, en piquant pour tromper la chasse, la ville brûlait et les rues s'y dessinaient en sombre, quadrillant de grandes étendues de flammes. Les reflets de l'incendie éclairaient nos ailes et nous prenions la fuite avec une inconfortable impression de nudité, de vulnérabilité, jusqu'à ce que, à nouveau plongés dans la nuit, Magdebourg ne fût plus pour nous qu'une tâche rouge sur notre sphère d'ombre. [...] L'attaque a mobilisé plus de 3 000 hommes et femmes au sol, exigé plus de 300 000 combattants ; elle a coûté 160 d'entre eux. Mais la production et les usines de carburant ennemies ont été sévèrement atteintes. Peu à peu, la machine de guerre allemande s'immobilise. »

CLOSTERMANN Pierre, *Le grand cirque*, p. 437.

« Alors, secoué jusqu'à la moelle des os par le tir de mes canons, j'oubliais l'homme qui disparaissait dans les explosions [...] sur son fuselage. Le pire était que j'avais bonne conscience ! Et pourtant j'exhalais le "ouf" involontaire de ma respiration longtemps retenue quand s'ouvrait[...] la corolle d'un parachute. Ami ou ennemi, peu importait, c'était un frère pilote qui allait vivre ! Frère pilote ! Le grand mot est lâché. »

L'action militaire obéit à des règles conclues entre la quasi-totalité des États. Ces règles constituent le droit international humanitaire (DIH) également appelé « *droit de la guerre* » ou « *droit des conflits armés* ». Ce cadre légal est décliné, sur chaque théâtre d'opération, sous la forme de règles d'engagement spécifiques à des situations données. Il ne peut néanmoins pas décrire toutes les situations qui peuvent être rencontrées. Pour ceux qui ont fait le choix de défendre la nation en risquant leur vie et en donnant la mort sur ordre, c'est-à-dire en acceptant de très lourdes responsabilités, il est indispensable de faire appel à l'éthique.

L'éthique naît de la morale et donne des repères alors que l'on fait face à l'imprévisibilité. Elle repose sur des valeurs qui définissent des idéaux à poursuivre, des principes qui donnent de grandes orientations à l'action. Elle définit ce qui doit être, ce qui est bien et ce qui est mal, ainsi que ce qui doit être défendu en toutes circonstances. Elle permet de décider en son âme et conscience, en accord avec le « *bon sens* ».

■ L'éthique

L'éthique des armées françaises se fonde sur une position équilibrée vis-à-vis du fait guerrier. S'opposant à tout bellicisme ou pacifisme, la guerre est le dernier recours, lorsque tout a été tenté pour éviter d'employer la force. Elle ne peut être déclenchée que pour des raisons légitimes. Elle s'appuie sur un emploi raisonné de la force, la fin ne justifiant pas l'emploi de tous les moyens disponibles. Cette éthique nécessite d'exercer tout au long de sa carrière sa faculté de penser et son esprit critique alors que les contextes d'emploi peuvent évoluer. Elle impose de conserver une grande humilité en refusant tout savoir définitif et dogmatique.

Le chef aviateur, qui est avant tout un chef militaire, doit travailler sur lui-même en s'appuyant sur les vertus militaires. Il doit aussi expliquer sans relâche par le dialogue, à l'entraînement et en opérations, cette éthique à ses subordonnés afin que chacun en soit profondément habité. Cette condition est essentielle pour que chacun, lorsqu'il aura à faire preuve d'initiative dans le brouillard des combats, puisse prendre la décision juste, c'est-à-dire adaptée à la réalité de la situation rencontrée. Les valeurs nationales (liberté, égalité, fraternité) constituent un guide essentiel que les valeurs des aviateurs, empruntées dans leur forme aux armées de l'air américaine et britannique (RISE) mais déclinées d'une manière spécifique au sein de l'armée de l'Air et de l'Espace (AAE), complètent :

- **Respect** : par ordre de priorité, le respect inconditionnel de la dignité humaine, de celle de l'ennemi notamment, puis le respect de nos institutions républicaines, le respect du droit des conflits armés, le respect mutuel entre le chef et ses subordonnés ; l'humilité aussi face à la complexité des situations que le groupe devra affronter ;
- **Intégrité** : qui doit toujours faire passer l'intérêt collectif devant ses aspirations personnelles, qui envisage en permanence la totalité des conséquences de ses actes – « *le soldat n'est pas un homme de violence. Il porte les armes et risque sa vie pour des fautes qui ne sont pas les siennes. Son mérite est d'aller sans faiblir au bout de sa parole tout en sachant qu'il est voué à l'oubli. Je ne fais que porter témoignage de sa grandeur* », Antoine de Saint-Exupéry ;
- **Service** : les forces armées sont au service d'une cause qui les dépasse, celle de servir la France ; elles ne peuvent remplir leur mission et endosser leurs lourdes responsabilités au service de la nation qu'en s'appuyant sur une réflexion éthique aboutie sous peine de risquer de perdre leur intégrité morale : servir avant de se servir ;
- **Excellence** : la rechercher en permanence, ne jamais tomber dans la médiocrité du comportement mais bien au contraire, avoir le sens de l'honneur, la grandeur d'âme, qui permet de conserver l'estime des autres et de soi-même, qui permet de viser haut et de ne pas se contenter de comportements inadaptés – « *tant que l'on n'a pas tout donné, on a rien donné* », Georges Guynemer.



Le milieu aérien pose un certain nombre de défis. Le chef aviateur ne doit pas hésiter à en discuter avec ses subordonnés. Le milieu aérien constitue un « *point haut* » qui :

- permet de prendre largement l'ascendant sur l'adversaire. La puissance qu'il procure nécessite alors une éthique certaine s'appuyant sur les plus grandes vertus et valeurs militaires afin de limiter l'emploi de la force aux situations de dernier recours et d'éviter toute brutalisation de l'adversaire et toutes souffrances inutiles aux populations civiles ;
- nécessite, pour dominer l'adversaire, de maîtriser les dernières innovations technologiques. L'emploi de ces dernières doit néanmoins s'accompagner en amont d'une réflexion sur leur véritable bien-fondé, qui ne peut être simplement guidée par un avantage tactique sur l'adversaire ;
- rend possible des actions fulgurantes ; les considérations éthiques doivent être inscrites en amont des opérations ;
- permet l'emploi du « *feu nucléaire* » qui doit s'accompagner d'une réflexion éthique et philosophique approfondie.

Juin 1917 : duel acharné entre l'as Georges Guynemer et son ennemi et pilote allemand, Ernst Udet : l'aviateur français refuse d'abattre son adversaire, devant son incapacité à se défendre du fait de l'enrayement de ses mitrailleuses. Dans l'AAE, la responsabilisation individuelle de l'aviateur est poussée à son paroxysme avec la superposition de la haute technicité, de l'exigence du milieu et de la temporalité contrainte.

Les témoignages qui suivent illustrent cette adhésion aux principes éthiques de l'action militaire.

- En opérations, préférer l'Honneur aux honneurs doit toujours rester une règle de conduite. Il s'agit de ne pas faire prendre des risques inutilement à ses hommes en les envoyant au contact de l'ennemi sans appui aérien, même si cela doit conduire à l'échec de la mission dont on a la responsabilité ;
- Les valeurs et des vertus fondamentales à toute action militaire sont inculquées lors de la formation initiale. Elles résonnent lorsqu'elles sont appréhendées de manière pratique, vécues dans la difficulté de l'entraînement.

Le Colonel Olivier, alors chef de groupe des forces spéciales au commando parachutiste de l'Air n°10 (CPA 10), en plein désert sahélien, se rappelle et témoigne de ce balancier intime entre droit de la guerre, éthique personnelle et valeurs.

« 7...6...5...4...3... *Le Rotary Wing égrène inexorablement le playtime qu'il reste à notre raid de 5 hélicoptères bardés de commandos avant leur dépose. Si dans 1 minute 30 les chasseurs n'ont pas délivré leurs bombes sur les 4 objectifs que nous leur avons désignés, je serais obligé de déclarer un « Abort » fatal à cette opération aéro-*

■ L'éthique

terrestre complexe initiée il y a plus de 24 heures, suite à un renseignement d'origine humaine qui s'est avéré particulièrement fiable. Abandonner ! Cela me paraît inconcevable malgré la pression qui devient insoutenable au sein du poste de commandement (PC) de la TF¹ Sabre.

3 chasseurs - 2 M2000D 1 M2000C - 7 hélicoptères du 4^e régiment d'hélicoptères des forces spéciales (RHFS), un Hercule du Poitou, un Beechcraft US et un Reaper FR convergent à 1 000 km de ma position vers la zone d'action, dans un balai aérien complexe qui devait reposer sur une parfaite synchronisation. Oui, mais voilà. « Devait ». Comme toujours le plan calibré sur le papier a été mis à mal par la réaction de l'ennemi. Nous devons frapper l'ennemi après avoir largué à grande hauteur, au cœur de la nuit, un groupe action chargé de l'interception au sol. Les dizaines de djihadistes regroupés sur deux bivouacs bien distincts se sont brutalement mis à suspecter quelque chose. Rupture de discrétion, comme on dit dans notre jargon. Sauf que dans notre plan, c'était les GBU² qui devaient initier cette phase. Un bruit suspect non identifié capté par une sentinelle qui donne l'alerte, met tout ce beau monde en état de vigilance extrême. Impuissants, on assiste au travers de nos quatre écrans, qui relaient le flux vidéo des quatre « boules » intelligence surveillance reconnaissance (ISR) qui couvrent la zone, à la remise en mouvement des djihadistes qui enfourchent à nouveau leurs motos.

24 heures qu'on les traque sans discontinuité de manière à garantir une PID³ absolue, 24 heures au bout desquelles ils s'étaient enfin posés quelques heures, nous permettant de lancer notre opération, et de définir le « TOT⁴ », synonyme du largage des bombes. Les chasseurs ont décollé avec les coordonnées des deux positions entrées dans leurs systèmes d'armes, les hélicoptères sont en route pour une dépose des commandos à proximité



des objectifs, dépose prévue juste après l'explosion des GBU. J'ai déjà mon groupe de paras qui est arrivé au sol, et qui n'a d'autre mobilité que pédestre. De précieuses minutes s'écoulent, pendant lesquelles on voit l'ennemi se disperser en plusieurs groupes. La pression monte très rapidement au sein du PC. On recale en permanence nos options, en lien direct avec les diffé-

© DR

- 1 Task Force (en français, force opérationnelle)
- 2 Guided bomb unit (en français, bombe guidée)
- 3 Positive identification (en français, identification positive)
- 4 Time to Target (en français, moment de la cible)



rents acteurs via le « chat ». Un bonheur ce système de « chat » qui permet d'informer tout le monde de ce qui se passe tout en préservant un silence bienvenu dans le PC. Seules les informations clé me remontent, à temps pour m'aider à éclairer mes décisions.

Mais l'info qui occupe le plus mon esprit, relayée par un Rotary Wing sans pitié pour mes éventuels états d'âme, c'est celle du temps de vol restant aux hélicoptères, eux qui ont les « pattes » les plus courtes. On sent les djihadistes confus à l'écran. La manœuvre de rapprochement des aéronefs à 360 degrés que l'on a initiée en conduite semble fonctionner. Elle crée un bourdonnement sonore omnidirectionnel qui les fait douter quant à la direction à prendre pour s'exfiltrer. Elle les oblige à des arrêts fréquents pour des points d'écoute, et les pousse finalement à tenter de se cacher pour mieux déterminer d'où vient la menace. La situation semble se stabiliser. Ils se sont éparpillés sur un carré de 4 km² et ne semblent plus vouloir bouger.

12 min de playtime pour les hélicos. Le leader nous annonce 8 min pour réinjecter les quatre nouvelles coordonnées et faire sa passe de tir GBU. Il ne remet pas en question ce changement de programme. Il nous fait pleinement confiance pour la PID et les CDE. Il sait qu'on ne prend aucun risque avec ces paramètres. Les objectifs qu'on lui assigne sont bien des djihadistes dont les armes pointent dans toutes les directions sur nos écrans. Toutes nos marges temporelles ont été utilisées. C'est ultra limite. 8 minutes ! ça me paraît à la fois très long au vu de ce qui me remonte côté hélicos, et très court pour ré-initier une passe de tirs complète sur des objectifs dynamiques. 8 minutes ! Je vois dans le regard inquiet des officiers du PC, que personne ne pense que ça passera... Que les chasseurs ne réussiront pas cet exploit dans un temps aussi court. Le regard de l'ASI se veut neutre quand il me communique cette donnée, mais je sens bien qu'il est, lui aussi, inquiet. Une foultitude de pensées traverse mon esprit. Je ne peux m'empêcher de penser à mes missions en Afghanistan...

Officier en charge de la 3D, j'ai eu l'occasion de planifier et de conduire de nombreux raids hélicos, allant jusqu'à une douzaine de Chinooks, Blackhawk et Apaches. Les adaptations en conduite, liées aux contraintes de terrain, de météo ou à la manœuvre ennemie, étaient quasiment systématiques. Cela m'a toujours semblé être intégré comme un paramètre de base par les pilotes d'hélicoptère, presque une seconde nature pour eux que de jouer avec les limites de leurs machines. TACP⁵, j'ai appris à faire confiance au professionnalisme de mes frères d'armes évoluant à 30 000 pieds. Leur puissance de feu comparée à celle de nos groupes action a été la bienvenue en plusieurs occasions. J'ai appris à faire confiance à la précision de leurs timings et de leurs tirs, malgré la pression que nous ressentions parfois sur le terrain. Si le leader nous dit 8 min, cela nous laisse avec le temps de vol des bombes de plusieurs dizaines de secondes une marge d'un peu plus de deux minutes. Il nous dit 8, il en mettra sans doute 9 ou 10. Ça passe...

5 Tactical Air Control Party (en français, élément de contrôle aérien tactique chargé de la désignation d'objectif au sol)

■ L'éthique

3 min... Bon sang ! Que font les chasseurs ? Les 8 min sont passées. La pression est à son comble. Ces 3 min m'ont été annoncées sur un ton que je sens désapprouvateur. Le Rotary Wing aimerait que j'« aborte » la mission, de manière à renvoyer tout le monde au point de départ, sans prendre le risque qu'un des hélicos se retrouve en panne sèche. Par ailleurs, ça frémit sur le terrain. On sent que l'ennemi hésite à se remettre en mouvement. Je sens que tous les regards sont portés sur moi. Même ceux qui sont derrière moi me transpercent la nuque. Dans ces regards que je capte, je perçois nettement que personne ne voudrait prendre la décision à ma place. Si dans les phases de réajustement en conduite de cette opération, certains ont pu exprimer leurs doutes sur les options que nous évoquions ou sur mes choix, personne ne s'aventure en ce moment de tension extrême à influencer ma décision. Je n'ai jamais ressenti à ce point la solitude du chef.

2 min... Silence total, ultra pesant. Je me résigne à devoir annoncer le mot code « Abort » tant attendu par le Rotary Wing. Encore quelques secondes. L'échec sera mien, pour une opération aéroterrestre ultra ambitieuse. Le lien de confiance qui m'unit à mes subordonnés sera largement entamé. Un bon chef est un chef qui gagne. Même si pour cela, il lui faut de la chance. Un dernier regard à mon officier ASI avant de me prononcer. Il regarde son écran et se tourne vers moi, le regard soudainement libéré. Il m'annonce avec un calme professionnel, presque surnaturel : « BOMBS GONE ». Dans moins d'une minute, on va pouvoir déposer nos commandos. La mission au sol peut enfin démarrer. La pression retombe instantanément. Chacun se reconcentre sur la suite des opérations.

Leur regard à mon endroit a changé, j'ai changé, j'ai pris 10 ans... »

Au centre de préparation opérationnel des combattants de l'armée de l'air (CPOCAA), chacun y forge sa force morale et physique, le groupe intègre, à force d'échec individuel, qu'il est bien plus que la somme de ses individualités. On apprend à souffrir dans le corps pour que la tête continue de commander le tout, pour que la tête reste froide alors que les muscles brûlent, pour que les décisions prises restent lucides et empreintes d'éthique, de morale. Toujours.

« Lundi 06h30, au cœur des montagnes, altitude 1 600 m, - 2° degrés Celsius: mes 20 stagiaires sont présents, rassemblés pour les couleurs. Instructeur au CPOCAA depuis 6 ans, ma mission est celle de l'unité : « Discere ad tegendum », instruire pour protéger : faire de ces soldats des combattants suffisamment solides pour intégrer un des commandos parachutistes de l'air (CPA). Ce n'est pas tant leur condition physique ou leur technicité que je cherche à développer que leur sens du collectif. Mes stagiaires sont de tous grades, ils ont déjà effectué leur stage initial de spécialité fusilier commando. Ils vont maintenant découvrir la réalité de l'exigence du métier. Outre ses qualités individuelles, un bon commando se distingue par sa capacité à trouver sa place dans un groupe, à établir un lien de confiance indiscutable avec ses pairs et avec son chef, à être quelqu'un sur lequel on peut compter en toutes circonstances. Ce n'est pas naturel. Adhérer aux principes éthiques et aux valeurs morales de notre métier et de l'armée de l'Air et de l'Espace, cela se forge



par la réflexion et par les expériences partagées. La Marseillaise qu'ils entonnent dans ce froid matinal les met tous au même diapason. Ils auront besoin de se sentir sur la même longueur d'onde pour affronter les épreuves qui les attendent.



Le 18 décembre 2018, une cérémonie au Camp de Csar à Laudun marque la fin du module combat/lir du stage Attila qui s'est déroulé au CPOCAA sur la base aérienne 115 d'Orange

© Kévin CONGINI / Armée de l'Air et de l'Espace / Défense

Après « La Marseillaise, les choses sérieuses commencent avec les tests d'entrée. Je sens les stagiaires stressés. Une première explication avant démonstration, puis les épreuves physiques débutent : les stagiaires enchaînent avec beaucoup de volonté la première, puis une deuxième puis une troisième : finalement les vingt sont aptes. Ils prennent la direction de la salle de cours, quelques petits mots de bienvenue pour leurs faire comprendre qu'ils sont volontaires pour

faire un stage intensif, que tous ne termineront pas et que ceux qui termineront n'auront pas forcément l'aptitude.

Ce sont déjà tous des professionnels accomplis : au cours de leurs détachements précédents, ils ont intégré le droit de la guerre et le droit international humanitaire. Ce que je veux leur transmettre consolidera cette vision réglementaire : d'abord valoriser le sens du collectif et la confiance au sein du groupe, qui seront leur arme de survie dans les situations difficiles. Ensuite, développer leur courage physique et leur force morale. Enfin, goûter à l'exposition au risque, aux potentiels dommages collatéraux. Je veux à la fois intensifier leur force morale et conscientiser leur ethos personnel, passer du cours théorique à l'appropriation réelle de ces valeurs.

Je commence par la notion d'équité dans l'équipe : officier comme sous-officier, tous doivent satisfaire aux mêmes épreuves.

Première nuit, première mission, premier échec.

Avec des sacs chargés, la progression de nuit était trop lente. Les derniers ont ralenti les premiers. L'étude topographique s'est faite de façon chaotique, chacun donnant son avis sans ordre clair. Le groupe a laissé les porteurs de cordes monter seuls les franchissements. Les stagiaires ne sont alors qu'une somme d'individus. Et malgré le bon niveau de chacun, ils échouent.

■ L'éthique

Je pointe du doigt leur état d'esprit :

« Apprenez de vos échecs, le responsable c'est vous tous, un chef qui n'ose pas commander, des exécutants qui passent leurs temps à discuter. Résultat : vous deviez dormir 4h, vous n'avez pas dormi du tout ». *La première semaine continue sur ce rythme, fin de semaine deux stagiaires éliminés et très peu de moments de repos.*

« Premier bilan : pas de solidarité, que des individualités. Vous voulez devenir des combattants ? Commencez par comprendre que seuls, vous n'êtes rien, qu'ensemble vous êtes forts. »

Premier week-end de transfert, nous changeons de zone de travail : après la montagne, la mer. Je veux renforcer leur adaptabilité, leur faire toucher du doigt la difficulté du terrain, les fatiguer encore un peu plus, insister sur le risque inhérent à la zone d'intervention et travailler leur courage physique et moral

Dimanche soir, c'est reparti : activité la journée, mission la nuit. Les mentalités changent. De petits groupes se créent par affinité. Ils progressent mais ce n'est pas l'objectif final, les corps commencent à être fatigués, les muscles douloureux, les visages creusés. C'est dans ces conditions de fatigue que l'esprit se forge...

En effet, le paraître ne peut plus faire illusion, l'état d'esprit réel se révèle à nu. C'est lui que l'on façonne alors, ce sont ses convictions profondes que l'on renforce. Les priorités ultimes se dégagent : l'intérêt du groupe, la réussite de la mission, les conditions d'exécution, les valeurs fondamentales et l'éthique militaire bien avant le confort ou les honneurs individuels.

Les stagiaires apprennent que s'ils veulent réussir, ils doivent changer leur façon d'être en équipe. Mieux, ils doivent raisonner en équipe. Chaque individu du groupe doit faire en sorte que le groupe réussisse.

Nous sommes à mi-parcours avant la fin du stage : il reste dix sept stagiaires. J'ai connu pire, ils commencent à ressembler à des combattants !

Huit jours plus tard, les mentalités ont changé, les ordres sont clairs, les exécutants sont efficaces, ils ne forment plus qu'un, ils n'ont qu'un objectif, remplir la mission en comptant les uns sur les autres, en protégeant le groupe, ils refusent l'échec et repoussent leur limite, chaque jour davantage. Ils perdent encore l'un de leurs camarades, il les quitte avec tristesse, ils le regardent partir avec regret. Le stage continue, les tests s'enchaînent, les missions aussi. Chaque jour, ils sont au bord de la rupture et chaque jour, ils trouvent la force de continuer. Je suis fier d'eux.

Dernière semaine, les corps sont las mais la tête commande, ils sont solidaires. Chacun a appris à placer l'intérêt du groupe avant les siens, à tout faire pour faciliter l'exécution des ordres. L'abnégation et le sens du service, cela s'apprend surtout dans la difficulté ; la confiance aussi. Ils ne pensaient pas arriver jusque-là.



Le 18 décembre 2018, une cérémonie au Camp de Csar à Laudun marque la fin du module combat/tir du stage Attila qui s'est déroulé au CPOCAA sur la base aérienne 115 d'Orange

© Nathalie TIRAGALLO / Armée de l'Air et de l'Espace / Défense

Le jeudi soir, les résultats tombent ; sur les seize restants, treize ont réussi, mais tous sont heureux. Ils ont appris à repousser leurs limites, non pas pour eux mais pour leur groupe, pour remplir la mission.

Je l'ai vécu moi-même, je sais que je n'ai fait qu'ouvrir une porte : leur réflexion ne s'arrêtera pas là car je les ai placés individuellement au cœur de l'équipe. Rentrés dans leurs unités, ils vont poursuivre le travail. En les mettant en difficulté et en liant

leurs destins, j'ai démontré par l'exemple la force du groupe, j'ai contribué à augmenter leurs forces morales, à repousser l'impossible. J'ai aidé à conscientiser les valeurs de l'AAE qu'ils vont s'approprier personnellement : d'abord le respect du règlement et des ordres du chef ; puis, l'intégrité qui implique la responsabilité de chacun et l'interdépendance de l'équipe ; ensuite, le sens du service et de l'engagement ; enfin le goût de l'excellence, credo de l'aviateur au cœur des missions complexes qui exigent une capacité d'innovation permanente.

Forts de cet apprentissage, de ces valeurs, ils développeront au cours de leurs expériences, une éthique personnelle qui deviendra leur guide dans leurs futures fonctions, dans leurs prochains détachements. Enfin, ils transmettront à leur tour, en unité, en opération ou en centre de formation, cet ethos de l'aviateur. »

■ **L'audace**



L'audace

Par le sang versé, Paul BONNECARRÈRE, Fayard, 1968, p. 86.

Indochine, 1947. Le Lieutenant Mattei va trouver le lieutenant Lecocq, pilote de l'armée de l'air à bord d'un vieux Junker récupéré à la Luftwaffe. Après une mission de largage réussie, il a l'idée de lancer des bombes sur des positions de mortier encerclant sa compagnie prise au piège.

« — Si nous transportons des explosifs et que nous ramassons une balle bien placée, c'est le feu d'artifice, fait-il remarquer.

— Si on fait la guerre en envisageant le pire, autant aller à la pêche, réplique Mattei.

Lecocq ne peut qu'acquiescer : il est de la même trempe que Mattei, excité par l'exploit, quel que soit le danger qu'il comporte. »

CLOSTERMANN Pierre, Le grand cirque, p. 22.

« La peur sera toujours une épée de Damoclès suspendue au-dessus de la tête de tout homme d'armes. Chaque épreuve, chaque combat singulier dans le ciel brise un brin de la corde qui la soutient. Une fois attaché à son siège, casque ajusté, parachute sanglé, verrière refermée l'isolant de son univers, pour le pilote quel qu'il soit c'est la solitude absolue du duelliste de jadis sachant qu'une fois le fer lié, il n'y a d'issue que dans une mort, la sienne ou celle de l'autre. »

CLOSTERMANN Pierre, Le grand cirque, p. 243.

« L'instinct, mécanisé par le long entraînement, opère : je resserre mon harnais de sûreté, je me recroqueville et remonte mes pieds sur le palonnier de combat. Curieuses sensations... L'excitation s'infiltré dans les muscles et s'accroche à la gorge. Toutes les appréhensions s'envolent. Mes doigts vibrent en harmonie avec les commandes, les ailes de l'avion me sortent des flancs et les pulsations du moteur frémissent dans mes os. C'est toujours pareil. »

MOUCHOTTE René, Mes Carnets, p. 222.

« Mais ne faut-il pas faire plus que son devoir parfois ? Il faut savoir risquer pour réussir. L'audace réfléchie sert davantage qu'une prudence craintive. »

■ L'audace

S'interroger sur le sens du mot « *audace* » nécessite de s'accorder sur sa signification. La locution latine « *audere* » nous éclaire sur la direction dans laquelle poser notre regard : oser. L'audace peut donc sembler inhérente au milieu aérien. Car l'aviateur et sa machine volent contre nature, ils défient les lois de la gravité. Que dire de ceux qui pour la première fois ont osé braver l'attraction terrestre et se sont élevés dans les airs, de ces premiers aviateurs qui se sont aventurés à traverser l'océan ou faire le tour du monde, habités d'une foi inébranlable ? Commander, pour l'aviateur d'aujourd'hui, c'est faire preuve d'audace, de témérité, mais aussi de tempérance, étant donné les capacités de destruction de l'arme aérienne et la grande maîtrise qu'elle nécessite. L'audace du chef, enfin, s'exprime par l'exemplarité et le courage qu'il montre en première ligne si besoin, et la sérénité communicative qu'il dégage devant les aléas pour insuffler la confiance et entraîner les autres.

Si l'on revient à sa définition courante⁶, l'audace peut être vue à la fois comme une « *disposition qui porte à des actions difficiles, dangereuses, au mépris des obstacles* », et comme une « *action, un procédé, qui brave les habitudes* ». L'activité aérienne des équipages de l'armée de l'Air et de l'Espace fait parfaitement écho à ces deux définitions, respectivement en opération, notamment lors d'entrées en premier, et via la manière dont ils s'entraînent dès le début de leur instruction en vol.

« La guerre, pour nous, ce n'était pas la course désespérée, baïonnette au canon, de milliers d'êtres humains suant de peur, se poussant mutuellement et se soutenant dans le massacre anonyme et forcé. Pour nous, c'était l'acte volontaire, individuel, prévu, scientifique, du sacrifice – c'était l'aiguillon atroce de la peur qu'il faut, seul, briser quotidiennement dans la chair – c'était la volonté que l'on sent partir en nausées amères et qu'il faut garder, reformer » Pierre Clostermann, *Le Grand Cirque*.

Le colonel Xavier se souvient. C'était il y a dix ans... la Libye. Il était alors commandant en second de l'escadron de chasse 1/7 « *Provence* », premier escadron *Rafale* à Saint-Dizier. Il retient de cette expérience l'enchaînement rapide des événements et l'audace nécessaire à une ouverture de théâtre dans un environnement méconnu. Il se remémore la gestion d'un groupe sous pression, opérant depuis le territoire national à proximité des familles et sous une forte exposition médiatique. Il croit en la valeur de l'exemple du chef, qui part au combat tout en préservant la nécessaire subsidiarité et démontre à chaque instant la confiance qu'il porte à ses hommes, y compris les moins expérimentés.

« La moitié de notre unité est encore déployée en campagne de tir à Solenzara, lorsque le 17 mars tout s'accélère. Les options étudiées à la demande de Paris s'enchaînent : défense aérienne, bombardement, raid de missiles de croisière... Le vendredi 18, la nouvelle tombe : ce sera pour le samedi matin, avec quatre Rafale en interdiction aérienne au-dessus de Benghazi, et deux en reconnaissance, équipés de la nouvelle nacelle Reco-NG. Je



serai responsable de cette 2^e mission, conduite par le capitaine Mickaël. Équipier, je pourrai absorber une partie des multiples sollicitations de l'unité et préserver notre personnel d'une pression exacerbée. À 18h, nous ne savons encore presque rien, sinon qu'il s'agira d'une entrée en premier dans un ciel potentiellement défendu, mais décidons de rentrer nous reposer jusqu'à l'aube. Le lieutenant François, chef de patrouille, veille : il préparera la mission avec nos officiers renseignement et contribuera à établir les règles d'engagement air-air avec le centre de planification et de conduite des opérations (CPCO) jusque tard dans la nuit.



photo BA 113

Un Rafale et son pilote, au départ de la première vague vers la Libye le 19 mars 2011 au matin.

■ L'audace

À 5h, nous quittons nos domiciles pour une journée inhabituelle. Certains ont fait le choix de sensibiliser leur famille, tout en protégeant la sécurité de l'opération. Ils ont bien fait, car nos images seront diffusées en boucle toute la journée sur les chaînes d'information continue : nous sommes filmés dès que nous nous équipons et cela nuit à notre concentration. Il me faut aussi oublier la gestion de l'unité et la mission reçue au moment du step⁷ en vue d'une potentielle frappe dans l'après-midi : le capitaine Benoît, commandant d'escadrille, a toute ma confiance et fera les bons choix, j'en suis certain. Ce n'est qu'une fois la verrière fermée, après une prise de spare⁸ mouvementée, que je retrouve une certaine sérénité.

Au point de manœuvre, la patrouille du commandant Patrick nous précède de quelques minutes. Nous regardons ses quatre Rafale décoller, lourdement armés, sous un vacarme assourdissant. Harnaché dans mon cockpit, je sens mes tripes vibrer, et suis pris pour la première fois d'une sensation étrange : je ne sais pas si je reverrai mes camarades. C'est habité par ce sentiment de totale incertitude, que je n'avais connu ni dans les Balkans, ni en Afghanistan, que je me reconcentre sur mes derniers checks⁹, puis m'élance à mon tour. La gestion de quelques pannes système occupe notre début de navigation, puis nous rejoignons notre ravitailleur C-135 entre Istres et la Corse. Après deux heures et demie de vol et un dernier contact, nous nous dirigeons seuls vers Benghazi pour une reconnaissance qui nous conduira jusqu'à Syrte. Livrés à nous-mêmes, nous assurons notre propre protection.

Les conditions météorologiques, d'abord très favorables, se dégradent nettement et nous obligent à descendre progressivement de 30 000 pieds sous 10 000 pieds. C'est audacieux, car la consommation de kérosène croît considérablement dans notre configuration, et surtout, nous nous exposons davantage. Nous longeons la côte, sur le qui-vive, attentifs à nos détecteurs de menace. Nous sommes proches du Bingo¹⁰, et il ne nous reste qu'un objectif : cela passe tout juste. Un plot apparaît alors sur mon radar : 20 nautiques droit devant, Mach 0,8, en montée vers nous. Une fraction de seconde, une lutte interne s'ouvre en moi et j'envisage un engagement, puis je m'entends ordonner comme une évidence : « Rasoir, pleine charge, cap Nord, on accélère Mach 0,9 ». Ma voix est étonnamment calme. Alors que l'on m'a appris à être agressif lors de toute ma formation de chasseur, je viens de prendre instinctivement une décision raisonnée qui permettra de ramener les images demandées. L'AWACS¹¹, décalé très au Nord en limite de portée, tarde à détecter la menace : « Rasoir, threat call... », nous sommes déjà en éloignement. Notre accélération nous ayant fait passer sous les minimas pétrole, nous demandons à notre ravitailleur de faire une partie du chemin vers nous, afin d'éviter le déroutement à Malte : le contact réussi est un grand soulagement. Nous pouvons alors mettre le cap vers la France puis transmettre le moment venu nos images vers Saint-Dizier.

7 Départ de l'escadron vers les avions.

8 Avion de réserve, en cas de difficulté technique à la mise en route.

9 Actions vitales réalisées par le pilote à l'alignement pour le décollage.

10 Pétrole minimum auquel il est mis fin à la mission pour rentrer.

11 *Airborne Warning and Control System* (en français : système aéroporté de détection et de contrôle). Avion radar assurant le contrôle tactique de la mission.



La mission est un succès. Alors que nous atterrissons après 6h45 de vol, les clichés démontrant l'absence de cessez-le-feu sont déjà aux mains des plus hautes autorités : le Président prend la décision d'engager des frappes, qui seront réalisées par les camarades croisés en vol un peu plus tôt. Quant à l'autre patrouille de notre première vague, elle ne rentrera pas à Saint-Dizier : les quatre pilotes sont déroutés à Solenzara. Pour eux non plus, cela n'a pas été de tout repos. »



Premiers Rafale de la BA 113 au retour de Libye, le 19 mars 2011.

© DR

Le colonel Xavier sait que l'opération s'inscrira dans la durée. Malgré l'intensité de la mission qu'il vient de vivre, il recommande la participation des plus jeunes dès les vols suivants. « *Cela peut sembler audacieux, mais jusqu'aux derniers pilotes de combat opérationnels, tous ont réussi leur qualification, mis à l'épreuve par les plus anciens. Ils sont donc aptes à tenir leur rang au combat et à voler eux aussi vers l'inconnu, forts de la formation reçue.* »

L'audace, cette qualité qui fait la différence en opérations, le lieutenant-colonel Jean-Christophe a eu la responsabilité de la transmettre à ses élèves lorsqu'il commandait le Centre de formation aéronautique militaire initiale (CFAMI).

Il ne s'agit pas d'inculquer aux jeunes élèves officiers la culture de l'action individuelle. Le sujet est bien de cultiver leur intelligence de situation pour vaincre dans les futures opérations. Il faut susciter l'audace tout en permettant l'assimilation du cadre normatif s'appliquant à leur nouveau milieu d'évolution. Le jeune élève pilote doit en effet maîtriser très rapidement ces nouvelles contraintes, sans qu'elles deviennent un obstacle au développement des autres qualités indispensables à ses futures responsabilités de pilote de combat ou d'officier système d'armes.

« Je me souviens en particulier d'un après-midi où il ne faisait pas aussi beau qu'à l'accoutumée dans le ciel de Provence. Un flux d'Est avait amené avec lui des plafonds bas et des baisses de visibilité assez importantes par endroit. Je partais en mission de navigation avec un jeune élève pilote dont je percevais la préoccupation par rapport aux conditions du jour auxquelles il n'était pas habitué.

■ L'audace



© Alexandre PARINGAUX

Que faire ? Renoncer au vol sans envisager toutes les solutions aurait été selon moi un mauvais signal pour ce futur pilote de combat. Partir dans de mauvaises conditions eût été encore plus néfaste, entraînant au mieux un vol inutile pour l'élève, au pire une déstabilisation qui aurait pu avoir un impact sur les vols suivants. Il fallait donc trouver les moyens de nous dépasser en équipage.

Nous avons en amont du vol étudié de manière approfondie la météo et les façons d'adapter le profil du vol en cas d'aggravation des conditions. En tant qu'instructeur, je suis parvenu à susciter chez lui l'engagement nécessaire afin qu'il puisse décoller en confiance malgré les conditions et tirer profit de sa mission. Les nouvelles méthodes pédagogiques mises en place au CFA-MI, notamment la mentalisation des différentes phases du vol, ont eu un rôle crucial ce jour-là. Mon élève a ainsi surmonté ses appréhensions et dépassé ses limites supposées. En vol, nous avons appliqué les différentes techniques d'évitement météo en conditions réelles, sans jamais atteindre la saturation mentale qui annihile les capacités d'apprentissage des jeunes élèves, grâce à une confiance mutuelle et un dialogue permanent mis en place dès la phase de préparation.

Je suis persuadé que ce vol, véritable introduction à la maîtrise du risque opérationnel et à l'audace qui permet la victoire, aura marqué ce jeune pilote et participé positivement au développement de sa culture d'aviateur. »

Prosper Jolyot de Crébillon (1674-1762), membre de l'Académie française, disait : « *Le succès fut toujours un enfant de l'audace* ». Les dictionnaires, eux, désignent souvent le courage comme un synonyme de l'audace. Qu'en est-il ? Officier commando des Forces spéciales Air, le lieutenant-colonel Lionel s'est forgé sa propre conviction, au gré des opérations qu'il a pu réaliser.

Capitaine au CPA10, il était engagé à la tête d'une *Task Unit* composée de commandos de son unité. L'emploi de drones au profit de ces opérations était alors loin d'être généralisé. « *Notre objectif : une habitation au milieu d'un village. Seule une photo satellite vieille de deux années nous permet de nous faire une idée de sa configuration. Une source plus ou moins fiable nous annonce la présence probable de la cible. Nos analystes renseignement estiment le volume de combattants présents entre cinq et dix hommes. Ils sont réputés être armés d'AK-47 et probablement d'une à deux mitrailleuses*



© DR



© DR

lourdes. Il faut bien de l'audace à ces vingt commandos qui, à l'affût devant la porte de l'habitation, vont s'engager sans savoir s'ils devront faire face à deux, dix ou quinze combattants. Il en a fallu également à ce commandant de Task Force qui les a envoyés sur une simple présomption de présence de la cible, sans certitude absolue de pouvoir leur garantir un rapport de force favorable. »

*Est-ce une folie ?
« L'audace se nourrit d'un sentiment proche de la foi. Il faut croire en ses chances de réussite, se persuader que la cible sera présente, faire totalement confiance au courage et à la prédisposition de ses hommes. J'ai été devant cette porte, sans drone, espérant que les « rens » ne s'étaient pas trompés dans l'estimation du volume ennemi, que la cible était effectivement présente, et que tout se passerait bien. J'ai été ce chef empreint de doutes. »*

À quoi le capitaine Lionel s'est-il raccroché ? À la certitude que ses hommes étaient parfaitement entraînés, qu'ils étaient taillés pour ce type de mission et ne manqueraient pas de courage le moment venu. À la certitude que le succès de leur mission se trouvait derrière cette porte.

■ L'audace

« Devant elle, mes pulsations s'accélérent. Je suis si réceptif à mes cinq sens en éveil que j'ai l'impression d'entrevoir le sixième. Mon esprit n'a plus de ressource disponible pour le doute. Mes gestes et mes mots sont étonnamment calmes et réfléchis, réduits au juste besoin. Le caporal-chef Pablo actionne sa charge explosive, la porte cède, nous entrons ! »

Aujourd'hui, en tant qu'officier supérieur du CPA 10, le rôle de Lionel en opérations est de conseiller un commandant de *Task-Force*, de l'aider à faire preuve d'audace. *« C'est avoir la conviction que l'on peut vaincre, sans en avoir la certitude. C'est se sentir prêt à faire face à une situation dont on ne connaît pas tous les dangers. C'est pouvoir sortir des schémas de pensée préétablis, ne pas décider uniquement en tenant compte des variables, c'est faire fi des calculs de probabilité de succès parfois castrateurs. C'est penser et faire autrement. »*

Je salue le courage de ces aviateurs, qui connaissant la menace, acceptent néanmoins d'y faire face. J'admire l'audace de ceux qui, face à une menace indéfinie, avec l'incertitude de leur propre avantage, choisissent malgré tout d'engager le combat. Le courage est toujours nécessaire pour aller au combat, l'audace est souvent indispensable pour vaincre. Voilà ce que j'ai appris au cours de mes opérations. »

L'audace n'est évidemment pas l'exclusivité des unités combattantes, sinon une qualité qui anime l'ensemble des aviateurs. Geneviève de Galard, convoyeuse de l'Air engagée lors de la bataille de Diên Biên Phù en 1954, déclarait ainsi : *« Tous ces combattants méritent qu'on se dévoue pour eux. Dieu me protégera ! »*. Affectée depuis six ans au sein de l'Escadrille Aérosanitaire 6/560 « *Étampes* » sur la base de Villacoublay en qualité d'Infirmière convoyeuse de l'AAE, l'adjudant Claire participe quotidiennement aux évacuations médicalisées de soldats blessés ou malades par voie aérienne.

« Les évacuations stratégiques m'amènent à assurer la continuité des soins sur des elongations de vol importantes, depuis les théâtres d'opérations ou l'outremer vers la France métropolitaine, où les patients sont pris en charge au sein des Hôpitaux d'Instruction des Armées. L'évacuation médicalisée tactique, quant à elle, se concentre sur des missions courtes, au plus près de la zone de combat. Il s'agit d'intervenir de manière précoce dans la prise en charge des patients afin de les acheminer vers une antenne chirurgicale (« Rôle 2 ») pré-positionnée sur le théâtre d'opérations, au moyen d'aéronefs adaptés à des terrains sommaires et à des conditions opérationnelles exigeantes. »

L'adjudant Claire assure à la fois des fonctions de personnel soignant du service de santé des armées (SSA) et de membre d'équipage de l'AAE : elle est le lien entre les aspects aéronautiques et médicaux de la mission, et participe notamment à la prise de décision lorsque la pathologie ou l'état du patient nécessite d'adapter le vol.

« Cette position, couplée aux spécificités de l'environnement aéronautique et aux exigences opérationnelles, m'amène de temps à autre à entreprendre des actions qui sortent du cadre et des règles théoriques enseignées lors de notre formation. Il s'agit de décisions



déliçates, bien souvent prises en urgence et dans des conditions dangereuses, mais dans le but de mener à bien la mission, toujours au profit de mes patients. Il faut alors faire preuve de courage... et d'audace ! »

L'adjudant Claire a été engagée sur de très nombreux théâtres d'opérations, notamment à l'automne 2017 dans le cadre de l'opération *Barkhane* à Gao (Mali). Une mission d'évacuation aéromédicale tactique lui revient naturellement en mémoire lorsqu'on évoque avec elle la notion d'audace.

« Il est midi, et la journée de l'équipe du Casa « Nurse » a commencé très tôt ce matin de novembre avec le transfert, depuis le Rôle 2 de Gao vers Niamey, d'un blessé français nécessitant un retour en urgence vers la métropole. Présente sur le théâtre depuis plus d'un mois, notre équipe est entraînée, coordonnée et acclimatée. Le « bord à bord » avec le Falcon se déroule sans encombre. Nous nous apprêtons à rejoindre le mess de Gao quand la sonnerie du téléphone d'alerte retentit à nouveau. Le PECC¹² de N'Djamena nous envoie cette fois à Tombouctou pour l'évacuation de soldats maliens blessés dans l'explosion d'un engin explosif improvisé ; les informations sont parcellaires.

La soute du Casa est rapidement chargée et nous décollons. Nous profitons du vol aller pour aménager la soute, monter des brancards, préparer des drogues d'urgence, et surtout nous coordonner. Je suis toujours « à l'écoute » en vol grâce à mon casque, de manière à pouvoir communiquer avec l'équipage et relayer les informations entre la cabine et mon équipe soignante. Je sais que je serai « les yeux » du commandant de bord dans la soute, face à nos patients, tout au long du vol retour. Chacun sait ce qu'il aura à faire et se prépare mentalement, profitant des derniers instants de climatisation avant la descente vers Tombouctou.



À notre arrivée, les négociations entre autorités françaises et maliennes sont toujours en cours. Nous recevons finalement trois blessés, hélicoptérés par la mission multidimensionnelle intégrée des Nations unies pour la stabilisation au Mali (MINUSMA). La situation sécuritaire nous permet de dresser un bilan méthodique des patients au sol, à l'ombre de l'avion, puis de les conditionner, une fois stabilisés,

L'audace

avant l'embarquement. Nous avons un blessé grave hémorragique, que nous classons Alpha¹³, et deux blessés plus légers Bravo. Après un briefing rapide avec le commandant de bord, nous embarquons et installons les patients dans le Casa et décollons sans attendre vers Gao. Environ quinze minutes après le décollage, l'état neurologique du blessé le plus grave se dégrade soudainement. Les vibrations et le bruit générés par l'aéronef, associés au manque d'espace, rendent l'auscultation complexe mais les alarmes lumineuses du monitoring suffisent à nous alerter : nous devons immédiatement entreprendre des manœuvres de réanimation intensive. Nous rencontrons de grandes difficultés à stabiliser le patient : ses paramètres vitaux ne sont pas dans la norme... et l'heure de vol restante paraît bien longue. Je participe aux soins à l'arrière de la soute et informe régulièrement le commandant de bord de l'évolution de la situation. Les derniers instants de vol sont intenses : nous sommes totalement absorbés par nos tâches et concentrés sur l'état du patient. La descente vers Gao a été amorcée il y a plusieurs minutes déjà, mais nous n'avons pas d'autre choix que de poursuivre la réanimation, alors que nous devrions être assis et attachés, matériel rangé et patients arrimés... Je lève la tête et suis surprise de voir dans le hublot la piste s'approcher ! Je m'assure que le commandant de bord a bien conscience de la gravité de la situation : il sait qu'il nous est impossible de nous asseoir pour l'atterrissage. Une seringue à la main, je lance un bref « attention, on se pose, accrochez-vous ! » et les roues impactent. Nous poursuivons les soins pendant le roulage et notre mécanicien navigant soutier ouvre la rampe dès l'immobilisation de l'aéronef. Nous apercevons alors l'équipe du Rôle 2 prête à embarquer pour prendre le relais... enfin ! Nous sommes envahis d'un immense soulagement : celui d'avoir mené à bien notre mission malgré tout et de pouvoir leur confier nos patients en vie ! »



© DR

COM MAN DEM ENT



■ L'esprit pionnier



L'esprit pionnier / visionnaire

ADER Clément, L'Aviation militaire, Paris, Berger-Levrault, 1911, rééd. SHAA, 1990, p. 7-19, cité dans *Anthologie mondiale de la stratégie aérienne*, DE LESPINOIS Jérôme (dir.), Centre d'études stratégiques aérospatiales, La documentation française, Paris, 2020, p. 26-27.

« La première compagnie aviatrice n'est pas encore formée, et lorsqu'elle apparaîtra, dans n'importe quel pays, ce sera en Europe un grand évènement. Si ce n'est pas chez nous, ce sera un affront ! Ensuite, dès que les légions aériennes seront en organisation, enrôlez-vous. Vous y trouverez, pour vos goûts sportifs, une indicible satisfaction, tout en accomplissant un grand devoir ! Vous, surtout, jeunes officiers, adoptez l'arme nouvelle ; votre carrière est toute ouverte, la gloire vous y attend ! Travaillons, tous, résolument, n'ayons de cesse que lorsque nous aurons doté la France d'une armée aviatrice ! »

ADER Clément, Lettre ouverte de M. Ader à M. le président de la République, publiée dans le journal Le Matin, 12 octobre 1908, citée dans *L'Aviation militaire*, ADER Clément, Paris, Berger-Levrault, 1911, rééd. SHAA, 1990, p. XX.

« Paris, le 12 octobre 1908.

Monsieur le Président,

Pardonnez à un humble pionnier de la science de venir attirer votre attention sur une question considérée par tous les aviateurs comme un point d'honneur national. Il est sur toutes les lèvres et dans tous les cœurs français un désir et cette conviction : que, désormais, la défense nationale ne deviendra effective que par le concours de l'aviation. »

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 118.

« Je suis une destinée, je poursuis un but naturel. »

■ L'esprit pionnier

« *L'accident, pour nous, ce serait de mourir dans un lit¹⁴ !* »

Être pionnier, c'est ouvrir la voix, inventer, innover, réaliser des choses souvent considérées comme impossible à faire. De la grande épopée du début du XIX^e siècle à nos jours, l'esprit pionnier est consubstantiel à l'aviation. L'envie d'explorer toutes les opportunités offertes par le « *plus lourd que l'air* » est gigantesque. D'ailleurs, dès ses origines, certains visionnaires ont immédiatement eu une vision stratégique de l'emploi de l'arme aérienne.

Pour continuer à faire vivre cet état d'esprit, le commandement joue un rôle fondamental. Il se doit d'être visionnaire, de fixer le cap. Quels que soient les changements, les évolutions, le chef doit encourager, stimuler et valoriser toutes les prises d'initiative de ses subordonnés. Il s'agit d'être pionnier ensemble, d'anticiper et de créer l'avenir de l'aviation et de l'espace. Il convient évidemment d'accepter les revers, de surmonter les difficultés, de convaincre les plus réticents.

En orientant et en canalisant la fougue novatrice de ses subordonnés, le chef démontre tout autant ses capacités à inciter l'innovation que son ouverture d'esprit. Le pionnier comme le visionnaire ne réussissent jamais seuls. L'équipe et le collectif sont toujours au cœur de la réussite.



Des Mirage 2000 N en patrouille armés de missiles ASMPA.

© Alexandre PARINGAUX



La mise en service opérationnel de l'armement air-sol moyenne portée amélioré (ASMPA) en octobre 2011 a été une aventure pour les pionniers du nucléaire de l'escadron de chasse 03.004 « Limousin ». Le colonel Luc, commandant de l'unité à cette époque, évoque cette époque moderne.

« Si le poste de commandant d'escadrille est un jalon majeur de la carrière opérationnelle d'un pilote de combat, commander un escadron de chasse constitue véritablement la première expérience de commandement dans sa plénitude. Basé à Istres à l'époque, l'escadron de chasse (EC) 003.04 « Limousin » a pour mission principale la mise en œuvre de la dissuasion nucléaire. Il se compose d'une structure opérationnelle cohérente, comprenant notamment les parties technique et opérationnelle, les installations de stockage, de maintenance et de mise en œuvre des armes nucléaires. Affecté à cette unité en tant que commandant en second en 2008 pour en prendre le commandement l'année suivante, je reçois pour mission d'assurer la qualification nucléaire du nouveau système d'armes nucléaire ASMPA et sa mise en service opérationnel.

Identifié comme le premier escadron doté de l'ASMPA, il revient à un noyau dur de l'escadron, composé de personnel navigant et de mécaniciens, de décliner concrètement les procédures de mise en œuvre technique et opérationnelle, de concevoir les procédures normales et secours, et de formaliser le processus de formation des équipages et des mécaniciens. Il me revient plus particulièrement la responsabilité de commander ce noyau dur et de conduire les qualifications nucléaires du nouveau système d'armes, jalons qui s'attachent à vérifier la conformité de la mise en œuvre aux référentiels normatifs de sécurité. Il s'agit donc d'une étape préalable indispensable à la déclaration de sa mise en service opérationnel.

Pour mesurer l'ampleur de la tâche, il convient de bien percevoir que la mise en service d'une nouvelle arme nucléaire n'intervient que tous les trente ans, et qu'elle n'est prononcée que lorsque l'escadron est en capacité de démontrer sa parfaite maîtrise de l'ensemble du périmètre de mise en œuvre : technique, opérationnel, sécurité nucléaire, protection, conformité des infrastructures, référentiels de formation validés, etc.

Pour des raisons de conception et de sûreté nucléaire, l'ASMPA ne ressemble que de très loin à l'armement air-sol moyenne portée (ASMP), dont la mise en service opérationnel remontait à 1986 sur Mirage IV. Il ne s'agit donc pas de reproduire l'existant tant les deux systèmes d'armes sont différents. À cela s'ajoutent une profonde évolution des référentiels réglementaires, notamment ceux relatifs à la sécurité nucléaire, ainsi qu'une forte pression politique pour que cette transition historique se déroule de manière nominale.

*Le rôle du commandement consiste donc à stimuler et à entretenir cet esprit de pionnier, en valorisant le travail inédit du personnel, notamment dans sa capacité à s'approprier des connaissances éloignées de leurs domaines de compétence. C'est **Antoine de Saint-Exupéry** dans Citadelle qui a résumé cet état d'esprit : "Si tu diffères de moi, mon frère, loin de me léser, tu m'enrichis". C'est exactement ce que j'ai ressenti et appliqué.*

■ L'esprit pionnier

Il convient également d'instaurer une relation de confiance avec les représentants des états-majors centraux, les organismes de contrôle et d'inspection¹⁵, pour analyser avec intérêt les propositions du noyau dur, notamment celles qui ne correspondent pas à la conception initiale du programme d'armement. Il m'appartient de concilier, parfois de réconcilier, les approches des différents acteurs qui, chacun dans leurs domaines de compétences, apportent des aspects nouveaux à prendre en compte sans qu'ils ne bousculent la cohérence globale de l'édifice. Il faut enfin veiller à conserver un équilibre entre la maîtrise des risques, indispensable à la mise en œuvre d'armes nucléaires, et l'efficacité opérationnelle pour tenir les contrats opérationnels.

Aussi saugrenu que cela puisse paraître dans le monde particulièrement normé et réglementé que celui du nucléaire, le succès de cette mise en service opérationnel n'a été rendu possible que par l'esprit pionnier et innovant des aviateurs et des aviatrices de l'unité. Formidable aventure humaine, la mise en service opérationnel de l'ASMPA a révélé l'esprit pionnier des aviateurs et aviatrices de l'escadron. En allant bien au-delà de leurs domaines de compétences, ils ont réalisé des prouesses techniques et opérationnelles inédites, dont je reste encore aujourd'hui profondément admiratif. Je retiens la confiance bâtie entre l'unité, les autorités civiles et militaires et les industriels, qui a permis le succès de ce projet. »

L'esprit pionnier n'est pas étranger au monde du renseignement. Le lieutenant-colonel Arnaud évoque les nombreuses innovations qu'il a stimulées et encouragées.

« La spécialité renseignement offre dès le début de carrière des postes de commandement en tant qu'officier subalterne.

En escadron opérationnel, la cellule renseignement est le premier groupe confié à un officier. Bien que l'effectif soit le plus souvent inférieur à dix, l'expérience offre toutefois l'occasion de se construire ou se découvrir comme chef et d'en tirer les leçons et les richesses pour les périodes ultérieures de commandement. J'ai retiré de cette première expérience en tant que lieutenant, l'incitation à toujours aller au-delà de la réflexion pour toujours faire mieux.

En tant que chef de cellule renseignement en escadron de transport sur Transall, un aéronef déjà ancien mais bénéficiant de certaines rénovations, j'ai encouragé mon équipe à aller au-delà du soutien à l'emploi habituel de l'appareil et de ses senseurs. Ce fut ainsi l'opportunité d'innover en optimisant le domaine d'emploi de certains équipements pour en tirer profit dans un autre domaine. Sans trahir ou affaiblir la fonction première de l'instrument, ce nouvel emploi, une fois consolidé, a permis la collecte et l'enrichissement de bases de données utiles à la préparation de mission. C'était gagné ! L'esprit pionnier, c'est oser, c'est sortir du carcan de la fonction. Un équipement est conçu pour répondre à un besoin opérationnel, le plus souvent unique, l'industriel le conçoit dans ce sens. Cependant, une fois le matériel bien pris en main, l'éventail d'emploi peut très vite s'élar-

¹⁵ Notamment DSND, la délégation à la sûreté nucléaire et à la radioprotection pour les activités et installations intéressant la défense.



gir, il faut réussir à stimuler chez ses subordonnés la propension à le détecter et l'envie de l'exploiter au mieux. Avec des produits de plus en plus sophistiqués, il est risqué de ne s'appuyer que sur l'expertise technique souvent cloisonnée pour orienter l'action. C'est au chef de faire la fusion de ces expertises pour proposer une démarche non pas bridée par la technique, mais guidée par la vision d'ensemble des interactions et des possibilités.



Atterrissage d'un C-160 Transall sur la BA 188 de Djibouti pendant une démonstration de l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN), lors du Marathon Monfreid 2019.

© Malaury BUIS / Armée de l'Air et de l'Espace / Défense

Plus tard, affecté comme chef de section au sein de la Direction du renseignement militaire (DRM), j'ai essayé de reproduire cet état d'esprit né en escadron. D'abord en charge d'une section composée exclusivement de sous-officiers de l'armée de l'Air et de l'Espace, j'ai pu stimuler et diffuser le projet novateur d'un de mes subordonnés qui, épaulé par sa hiérarchie directe, a pu faire valider son innovation informatique par la direction. Cette dernière a ensuite servi de référence au développement industriel qui se généralisa les années suivantes à toutes les sections. C'était gagné, encore une fois ! Pourtant, à mon grand regret, je n'ai pas trouvé les mots pour le convaincre de déposer son projet auprès du concours annuel de l'armée de l'Air et de l'Espace qui récompense justement l'esprit pionnier des aviateurs. Je reste convaincu que son projet aurait été remarqué. J'ai gardé de cet épisode un goût amer mais me suis promis de tirer les leçons de cet acte manqué.

■ L'esprit pionnier

Quelques années après, dirigeant une équipe interarmées en charge d'un domaine récent et très spécifique, il a fallu tester, échouer, recommencer des modes de recherche et d'acquisition du renseignement pour répondre aux besoins opérationnels de l'État-Major des Armées (EMA). À force de déclouisonnement, de mise en commun et d'imbriication des différentes expertises tant techniques que géographiques, de croisement de l'expérience de parcours variés¹⁶, la confrontation des idées fit jaillir une conception nouvelle. Cette fois-ci, l'inspiration vint du détournement de procédés civils pour en sortir une application militaire. Un nouvel outil qui, couplé à ceux déjà existants, offrait une fusion de capteurs encore inédite permettant d'améliorer les capacités d'anticipation. Il fallait oser chercher ailleurs et sortir de sa zone de confort.

Dans les cas évoqués relatifs aux questions d'équipement ou de logiciel embarqué ou au sol, les aviateurs sont restés fidèles à l'esprit pionnier d'Adrienne Bolland, 1^{re} femme à traverser les Andes en avion dont nous célébrons cette année le centenaire de l'exploit. La culture de pionnier de l'aviateur c'est oser, c'est aller là où personne ne s'est aventuré, dans les dimensions physiques et géographiques comme dans le domaine intellectuel, l'objectif restant toujours d'ouvrir la voie pour la réussite de la mission. »

Les qualités de pionniers des pilotes de transport militaire sont proches de celles de ceux de l'aéropostale, comme nous le démontre le lieutenant-colonel Bastien.

« Comme nombre de mes camarades, mon premier poste de chef fut celui de commandant de bord. C'est donc à la tête de l'équipage d'un Transall que je me suis forgé peu à peu mes convictions de leader. Car même si j'avais bien une idée du chef ou de l'idéal type auquel je voulais ressembler – un ancien chef, un instructeur – j'ai vite compris que le style de commandement est bien plus personnel, que le plagiat de leadership ne fonctionne pas... Pas de triche, on ne copie pas les autres, on écrit soi-même sa copie et on se construit en tant que leader. Mes premières années de commandant de bord, d'instructeur puis de chef pilote ont dessiné, à force d'expériences, de rencontres heureuses et d'autres moins chanceuses, les contours du chef que je suis aujourd'hui.

Quelques années après, je prends la tête du Centre d'instruction des équipages transport (CIET), monstre hybride dont la mission se situe à mi-chemin entre les unités opérationnelles, la formation de tous les équipages transport de l'AAE, et la conduite de dossiers organiques. Mais ce qui porte l'excellence du CIET, plus que ses missions, ce sont bien les experts qui le composent. C'est donc avec beaucoup d'humilité et armé de mes années d'expériences que j'en prends la responsabilité.

D'autant que le défi est grand ! Il s'agit d'accompagner la montée en puissance de nouvelles machines (A400M, C130J, MRTT, ALSR...) tout en préservant un haut niveau de technicité sur les flottes anciennes (C160, C130H, CN235, C160G...). Prendre du recul pour penser demain tout en assumant la frénésie quotidienne est certainement le challenge le plus répandu parmi les chefs d'aujourd'hui. Fort de mon expérience, de

16 Cette section était riche d'officiers marinières, de sous-officiers de l'AAE, d'officiers de l'armée de Terre (AT) et de civils.



Prise de vue en vol de la patrouille des avions de transport de la BAAP depuis la BA 106 de Bordeaux-Mérignac.

© Patrick LE MINOUX / Armée de l'Air et de l'Espace / Défense

sall et il est nécessaire de repenser nos formations, de faire bouger les lignes, de pousser à réécrire des instructions dépassées. Il faut aussi, du fait d'un contexte ressources humaines (RH) très contraint, adapter les cursus sur toutes les flottes par une formation repensée pour les jeunes générations garantissant des chances de réussite pour tous. Mon rôle de chef est de provoquer l'initiative chez mes subordonnés en les assurant d'une réelle autonomie, marque de confiance essentielle, mais également en développant leur confiance en eux. La « confiance en soi » est en effet la qualité première du pionnier qui, animé par des convictions personnelles, sait qu'il faut essayer, qu'il faut ouvrir la voie. Le pionnier qui ose doit aussi savoir accepter l'échec et avoir l'assurance de la confiance de son supérieur. « Laisser aux exécutants la liberté nécessaire tout en prenant la responsabilité de tout¹⁷ » écrivait Marc Bloch.

ma confiance envers mes équipes, je choisis de valoriser et d'encourager l'envie « d'oser », la possibilité d'essayer et surtout ... de se tromper. C'est un esprit pionnier que je tente d'entretenir chez les membres de mon équipe pour les pousser à innover, à imaginer comment faire mieux. J'ai la chance de pouvoir m'appuyer sur une grande diversité de spécialités, de recrutements et de parcours¹⁷. Je choisis de bannir les phrases du type « on a toujours fait comme ça », « personne n'a jamais essayé », « les textes empêchent de le faire ». Il est impensable de construire les procédures sur A400M en calquant celles du Tran-

17 Les effectifs du CIET regroupent une trentaine de profils allant du pilote au mécanicien navigant, du sous-officier aux officiers de carrière ou sous contrat, d'unités d'avions de transport tactique ou stratégique.

18 BLOCH (Marc), *L'Étrange défaite*, folio histoire, Malesherbes, 2019, 336 p.

■ L'esprit pionnier

Durant mon année de commandement, nous avons développé ensemble des idées qui se sont transformées en succès opérationnels, et essuyé aussi quelques échecs dont nous sûmes tirer les enseignements. À l'esprit pionnier, le chef doit enfin associer une vision. Cette vision permet de donner du sens à l'action, fédérer les équipes, les faire grandir, et les organiser au service de la mission opérationnelle. »

Les forces spéciales sont des pionniers au quotidien. Leur efficacité repose sur cette capacité à imaginer le combat de demain, comme en témoigne l'adjudant Jonathan, chef cellule CPA 10.



« Après quinze ans de service, dont plus de dix ans en groupe action au sein du Commando Parachutiste de l'Air n°10, et des opérations réalisées en Afghanistan, au Burkina Faso, au Mali, en République de Centrafrique, en Irak (Syrie), à Djibouti et en Jordanie, je suis aujourd'hui à la tête d'un groupe action. Accéder à ce poste de commandement était une évidence pour moi après avoir fait mes armes en tant qu'opérateur. Une suite logique dans l'avancée de ma carrière au sein du CPA 10. Avant de prendre le commandement du groupe, j'ai eu la chance en tant qu'équipier et adjoint de partir sur une multitude de théâtres d'opérations avec des opérateurs qui avaient plus de quinze ans d'expérience, et ce au sein du même groupe action. Des frères d'armes.

Séance d'aérocordage en Caracal combiné avec les compagnies de commandement de transmissions (CCT) américains et le CPA10, dans le cadre de l'exercice Emerald Warrior 2018 sur l'Air Force Base Hurlburt Field en Floride (USA).

© Malaury BUIS / Armée de l'Air et de l'Espace / Défense



Gérer et commander des générations différentes avec, d'un côté, des « anciens » dotés d'une forte culture opérationnelle associée à un savoir-faire hors du commun, et de l'autre, des « jeunes » motivés avec une soif d'apprendre, est une fierté.

Cette richesse des personnalités, des envies et des expériences fait la force d'un groupe action. Une des valeurs qui permet de durer autant d'années au sein du groupe est l'esprit d'équipe car seule, une personne, même aguerrie, n'accomplirait pas tout ce que nous faisons ensemble.

La remise en question permanente ainsi que la recherche de la perfection des opérateurs font qu'en dix ans, les évolutions ont été frappantes. Que ce soit en armement, en équipements, en matériels, l'ouverture d'esprit des opérateurs remet constamment en cause ces différents domaines. Nous sommes toujours à la recherche de nouvelles techniques de combat tant en milieu ouvert qu'en milieu clos, les savoir-faire sont toujours remis en question. L'esprit d'initiative est constant. Nous avons toujours un esprit critique afin de rebondir et d'apprendre des erreurs potentielles.

En opérant dans des milieux particulièrement hostiles et non permissifs, il n'y a pas de place pour l'apathie au combat, nous nous devons d'avoir constamment un esprit pionnier afin de toujours pouvoir dominer un adversaire qui ne cesse d'évoluer et de changer. »

■ L'agilité



L'agilité intellectuelle

CHASSIN Lionel-Max (Général de brigade aérienne), « Plaidoyer pour la culture », cité dans *Forces aériennes françaises*, n°1, octobre 1946, p.13.

« *La véritable école du commandement est la culture générale* », Ch. De Gaulle.

« *Il y a peu d'officiers cultivés dans l'armée française et singulièrement dans l'aviation. La difficulté qu'éprouvent nos revues à trouver des rédacteurs de valeur nous en fournit malheureusement une preuve péremptoire. Pourtant, il n'en a pas toujours été ainsi. Sans remonter au XVIII^e siècle et aux œuvres célèbres des Guibert, Folard ou Bourcet, dont très peu d'officiers connaissent l'existence, entre 1880 et 1914 la France était le pays du monde où l'on trouvait le plus d'écrivains militaires. Leurs œuvres étaient lues, étudiées, discutées dans le monde entier. On travaillait ardemment au sein des « réunions d'officiers » qui publiaient d'abondants bulletins. Les noms des Ardant du Picq, Lewal, Cardot, Colin, Pierron, Maillard, Gilbert, Langlois, Niox, Cherfils, Bonnal, Foch – et j'en oublie – étaient sur toutes les bouches. Aujourd'hui, par contre, on pourrait compter sur les doigts les écrivains militaires capables d'écrire vingt pages intéressantes sur des sujets passionnants.*

D'où provient cette carence étonnante chez un peuple qui se targue d'être le plus intelligent de l'univers ? Pourquoi la culture générale et sa fille la culture militaire sont-elles à ce point négligées ? »

Notre génération a assisté jeune à la chute du mur de Berlin, au démantèlement du bloc soviétique à la fin des années 90, au 11 septembre 2001, à la crise financière de 2008, et aujourd'hui à la pandémie de la Covid-19. Née pendant la guerre froide, elle a également contribué à la lutte contre le terrorisme sur plusieurs théâtres d'opérations, et assiste au retour de l'État-Nation alors que les espaces de conflictualité traditionnels (terre, air, mer) sont étendus à l'espace et au cyber-espace, dans une accélération croissante des technologies numériques au sein d'un monde globalisé. En d'autres termes, nous sommes les acteurs d'un monde complexe, appelant de nombreuses qualités de leadership.

Pour répondre à ces multiples défis, nous pouvons nous inspirer de l'*Air Chief Marshal* Sir Brian Burridge, commandant en chef du *Strike Command* de la *Royal Air Force (RAF)* et commandant du contingent britannique lors de la deuxième Guerre du Golfe¹⁹ : « *Nous devons développer une agilité intellectuelle qui, dans le même temps,*

¹⁹ Sir Brian Burridge, « *RAF (Royal Air Force) Air Chief Marshal, Leadership: An Anthology*. » (*Second Edition*, 2009).

■ L'agilité

nous permette d'acquérir la confiance nécessaire pour aborder et conceptualiser les problèmes par des angles inexplorés. Peut-être plus un art qu'une science, nous devons apprendre à explorer intellectuellement, à prendre des risques et à utiliser notre intuition ».

L'armée de l'Air et de l'Espace évolue par nature dans un contexte volatile, qui exige des décisions rapides et une capacité d'adaptation aux circonstances sans cesse en évolution. Commander dans l'armée de l'Air et de l'Espace, c'est être capable de construire un plan et de le revoir très rapidement afin de l'adapter au changement qui caractérise le milieu aérien et spatial. Cette agilité requiert de la rigueur sans rigidité, de l'inventivité dans le respect des règlements et de la confiance en son intuition tout en maîtrisant les risques associés à la décision prise.

Cette agilité impose aussi des chaînes de commandement courtes avec peu de niveaux intermédiaires, une organisation à la fois robuste et réactive, qui prend en compte la complexité extérieure. Cette agilité exige enfin de la subsidiarité pour éviter une centralisation des ordres qui ralentirait l'action ; subsidiarité qui va de pair avec la responsabilisation et la confiance donnée aux subordonnés.

L'agilité intellectuelle passe par l'aviateur, elle irrigue tous les échelons du commandement afin que toute la chaîne puisse s'approprier cette qualité. Elle passe aussi par le métier qu'il apprend lors de sa formation initiale, métier qui évolue nécessairement dans une AAE qui s'adapte en permanence...et dans laquelle chacun doit être acteur de cette évolution. L'agilité intellectuelle s'applique à tous les projets complexes comme l'illustre le témoignage du colonel Arnaud alors commandant de base aérienne.

6 septembre 2018. Le chef d'état-major de l'armée de l'air me confie le commandement de la base aérienne (BA) 709 de Cognac-Châteaubernard : une base en pleine transformation qui se prépare à accueillir le PC-21, nouvel avion destiné à la formation des équipages chasse, dont le premier exemplaire est arrivé quelques jours avant ma prise de fonctions. Depuis quelques mois, une équipe projet emmenée par mon prédécesseur le colonel Vincent et les écoles de formation du personnel navigant (EFPN) préparent l'arrivée des avions. Il nous reste collectivement beaucoup à faire pour accueillir les dix sept machines, transformer les instructeurs et rédiger les nouveaux cursus de progression ainsi que la documentation de référence pour être en mesure de débiter la formation des premiers stagiaires pilotes en juin 2019.

Revenir à Cognac pour un pilote, c'est un peu comme un retour aux sources. J'ai pour ma part débuté les vols sur Epsilon en 1997 ici même.

Dès le début de notre formation, nos instructeurs nous apprenaient à faire face à de multiples changements : aux pannes, à la mauvaise météo ou aux zones d'entraînement qui changeaient régulièrement. En vol, il fallait sans cesse apprendre à s'adapter ; plus la formation avançait, plus le vecteur était rapide et plus les décisions devaient l'être aussi.



Il fallait apprendre à surmonter le stress de l'imprévu, faire confiance à son jugement et réaliser un savant mélange d'intuition, de connaissance et d'analyse de risque pour prendre la meilleure initiative.



Alignement de PC21.

© D. PUJO / Armée de l'Air et de l'Espace / Défense

Cet apprentissage progressif de l'agilité intellectuelle n'a qu'une finalité : la capacité à s'adapter en opérations, d'abord comme exécutant puis en tant que chef d'un dispositif, que ce soit une patrouille en vol ou une équipe au sol. Cette agilité intellectuelle me sera essentielle en Afghanistan puis en Libye : en vol pour m'ajuster au tempo toujours plus exigeant des opérations modernes, et au sol en tant que chef de détachement pour intégrer les multiples demandes du centre de conduite des opérations et m'adapter aux contraintes de l'unité et de son personnel.

Ces facultés à se remettre en question et à se reconfigurer allaient aussi beaucoup m'aider à la tête de la BA 709 pour mener la transformation du site. Notamment parce que l'arrivée du nouveau système de formation PC-21, composé du simulateur et des avions, allait profondément modifier les missions confiées à la base. Et j'ai été fasciné par la capacité d'adaptation et l'inventivité de l'équipe projet PC-21.

Cette équipe de cadres particulièrement expérimentés et qui avait à cœur de transmettre son expérience aux plus jeunes, est parvenue à fédérer les nombreux acteurs du projet : états-majors, direction générale de l'armement (DGA) industriels et unités de transformation Rafale et Mirage 2000. En quelques mois, il a fallu entièrement repenser la formation pour tirer profit du nouveau système. Ils ne se sont pas contentés d'adapter les formations réalisées sur Alphajet : ils ont tout réinventé car les progrès du PC-21 sont tels que les briques de connaissances vont être posées différemment, instillant la gestion d'un système d'armes simulé tout au long de la formation.

Pour lever les obstacles rencontrés lors d'un tel projet, ils ont dû faire preuve d'initiative constante et d'une forte capacité à innover. Sans leur agilité intellectuelle, nous ne serions pas parvenus à maîtriser les risques tout en respectant les délais. J'ai pu observer cette agilité chez chacun d'entre eux, et en particulier chez leurs leaders. Leurs initiatives me devançaient souvent et il y avait peu de choses à modifier à leurs propositions.

Plus important encore, je les ai vus transmettre ces facultés à la génération des futurs pilotes : pour évoluer sur un système tout neuf et aux possibilités infinies, la faculté d'adaptation est essentielle et les stagiaires ont un champ immense à explorer. Je sais qu'ils sauront relever ce défi car ils sont davantage encore que ma génération, capables d'innover et de penser autrement.

■ L'agilité



Lundi 16 Décembre 2019, sur la base aérienne projetée de Niamey, deuxième décollage de drone Reaper armé. Une GBU 12 sur l'emport gauche.

© Malaury BUIS / EMA / Défense

Au-delà de l'école de chasse, c'est tout le site de Cognac qui a évolué en quelques années, en commençant par la 33^e escadre de surveillance, de reconnaissance et d'attaque. La BA 709 accueille en effet le système Reaper, système opérationnel en pleine montée en puissance qui a vu ses effectifs doubler, son vecteur être armé et la cadence des opérations s'accélérer sous la pression de la demande en renseignement et en intervention ; le

Reaper s'est en effet imposé comme un outil incontournable au Sahel et le savoir-faire des équipages est très prisé... Pour accueillir les évolutions de ces deux unités majeures, la transformation s'est étendue à la totalité du site, des lieux de vie aux installations opérationnelles.

À l'heure de quitter mon commandement deux ans plus tard, j'étais confiant dans l'avenir de l'armée de l'Air et de l'Espace, sa nouvelle génération de pilotes, mais également en mon équipe de commandement : une équipe soudée qui était parfaitement parvenue à s'adapter aux circonstances difficiles d'une montée en puissance inédite.

Cette faculté à réfléchir différemment, à se remettre en question, à utiliser son intuition et à prendre des risques calculés l'avait aussi aidée à surmonter la crise sanitaire de manière exceptionnelle : j'étais entouré de gens capables de s'adapter à tout type de situations. J'avais un rôle de chef d'orchestre mais les initiatives remontaient d'elles-mêmes.

Commander dans l'armée de l'Air et de l'Espace, c'est afficher des capacités de commandement comme l'agilité intellectuelle, mais c'est surtout les transmettre et savoir les cultiver au sein de son personnel. Finalement, ma plus grande satisfaction aura été d'observer l'agilité intellectuelle dont faisaient preuve les différentes équipes de Cognac et leur capacité à transmettre cette faculté aux jeunes générations. »

L'agilité intellectuelle est également essentielle aux commandants d'unité et à leur personnel. Le commandant Sébastien témoigne de son expérience à la tête du centre militaire de contrôle de Ventiseri-Solenzara.



L'armée de l'Air et de l'Espace en général, et le monde du contrôle aérien militaire en particulier, ne sont pas étanches aux évolutions majeures de notre monde. Ils s'y adaptent dans un mouvement de transformation permanente pour maintenir l'excellence qu'imposent le milieu aéronautique et le domaine militaire.

Commander une unité de contrôle de la circulation aérienne (ESCA²⁰, CMC²¹), a nécessité, ces vingt dernières années, d'appréhender des changements importants et de manière simultanée. Il a fallu assurer la transformation numérique et infrastructurelle des anciens CLA²² en COSCA²³, mettre en œuvre les processus de sécurité aérienne (SMS-ATM²⁴) et de formation (licence européenne ATCO²⁵) qu'imposent la mise en place du ciel unique européen, faire face à une baisse importante des effectifs, tout en accompagnant les différentes générations d'aviatrices et d'aviateurs qui ont participé à ces changements.

La conduite de ces changements a nécessité de faire preuve d'agilité intellectuelle en permanence. La simultanéité des réformes, a priori source de contraintes, a aussi permis de trouver des solutions créatives. Par exemple, les nouvelles capacités techniques offertes par CLA2000 et notamment la poursuite multi-radars et le stripping électronique, ont permis de mettre en place des procédures de travail plus résilientes aux pannes des capteurs ou de regrouper des fonctions nécessitant moins de contrôleurs aériens pour réaliser le même service.

Dans le même temps, la formalisation des processus garantissant le meilleur niveau de sécurité aérienne (SMS-ATM) a d'abord généré un surplus de travail, notamment en termes de traçabilité des actions. Des procédures formelles ont été mises en place pour garantir le bon niveau d'exécution de tâches qui étaient, auparavant, réalisées de manière moins formelle. Mais ce nouveau contexte a permis l'élaboration et l'utilisation d'indicateurs objectifs permettant d'évaluer la performance du système de contrôle aérien dans sa globalité, de mesurer les effets de ces changements et de les ajuster au besoin. Nous avons ainsi pu engranger des données et mieux comprendre les tenants et aboutissants de la sécurité aérienne militaire, déterminer les tendances, les forces et les vulnérabilités de notre système pour le rendre encore plus sûr et plus performant.

Cette expérience de commandant d'unité porteur de nombreux changements a permis de développer une agilité intellectuelle au service d'une adaptabilité permanente, inscrite dans l'ADN de l'aviateur, en réaction des événements et des effets produits par les progrès techniques et les réformes.

20 Escadron des Services de la Circulation Aérienne.

21 Centre Militaire de Contrôle.

22 Centre Local d'Aérodrome dont le système et les bâtiments dataient du début des années soixante-dix.

23 Centre Opérationnel des Services de la Circulation Aérienne.

24 Safety Management System – Air Traffic Management.

25 Air Traffic Controller (en français : contrôleur de la circulation aérienne).

■ L'agilité

À la faveur du temps de réflexion, je fais le constat qu'une agilité intellectuelle de « l'amont » doit aussi être développée. En effet, si l'adaptabilité permet de gérer l'inconnu en réaction aux événements, le « nouveau » leader doit être en capacité d'appréhender les problèmes en les explorant sous tous les angles et de choisir celui qui permettra la meilleure solution. Agilité intellectuelle (prospective) et adaptabilité (gestion des surprises) semblent constituer les clés pour dominer la complexité de notre environnement.

L'agilité intellectuelle se transmet par l'exemplarité du chef vers les équipes, elle s'impose aussi par la complexité des missions. Déployée pour l'opération *Chammal* en 2015 sur *AWACS* récemment rénové, l'adjudant Clara raconte comment l'agilité intellectuelle a permis à son équipe de remplir une mission couronnée de succès.

« Sous-officier des opérations aériennes spécialisée en surveillance, je choisis de rejoindre le CDC²⁶ de Drachenbronn en Alsace. Je m'oriente vers « Riesling radar » car ce centre bénéficie d'une activité civile et militaire dense, qui me permettra de progresser rapidement et de me frotter, un peu plus tard, aux sélections d'entrée aux AWACS.

Mon passage au CICDA²⁷ est marqué par une double exigence : la rigueur dans l'apprentissage des connaissances et dans l'exécution des procédures, et surtout l'agilité nécessaire pour s'adapter aux multiples situations imprévues.

L'imprévu, c'est aussi l'adaptation à un nouvel environnement de travail. Arrivée en CDC, je commence ma progression sur un système d'armes appelé « visu IV », puis je la termine sur « visu V ». En clair, je passe d'une grosse et lourde console, sur laquelle j'enfonce des boutons récalcitrants qui génèrent des lignes oranges sur fond noir sur mon scope radar, à une interface Windows avec mille possibilités en couleurs et en clics. Cette formation adaptée m'a paru naturelle car mes moniteurs de l'époque ont toujours insisté sur le fait que la philosophie de travail ne changeait pas. Il fallait toujours détecter, identifier, et classifier les aéronefs pour élaborer la situation aérienne générale.

En 2011, je rejoins les AWACS. La formation pour devenir opérateur de surveillance débutait par quatre mois d'instruction dont une majeure partie est dédiée à l'apprentissage de la machine. En effet, le système « Legacy » faisait appel à des technologies anciennes où chaque ordre nécessitait de dérouler une « partition » constituée d'une ou plusieurs lignes de codes. Ces ordres étaient appris et répétés jusqu'à devenir un automatisme à l'image « d'un morceau de piano ».

Le système d'armes rénové de l'E3-F MLU²⁸ arrive à l'escadron début 2015. Les capacités techniques du MLU donnent le vertige. Tout le monde foisonne d'idées quant aux évolutions que nous permet cette nouvelle machine. Avec des capacités opérationnelles démultipliées et des interfaces modernes et performantes, les équipages doivent redécouvrir leur métier et standardiser les procédures pour permettre à une équipe de 25 personnes de travailler d'une seule voix.

26 Centre de détection et de contrôle.

27 Centre d'Instruction du Contrôle et de la Défense Aérienne de Mont-de-Marsan.

28 Mid Life Update.



Après quelques semaines de formation sur le MLU, je pars pour ma première opération Chammal, en avril 2015. Un premier départ sur une opération de cette envergure, avec un système d'armes nouveau, n'est pas chose aisée. D'autant que les procédures de travail sont en rodage ! On en est aux balbutiements, à tous niveaux. Pour la première fois, un AWACS MLU assure le commandement et le contrôle des opérations aériennes sur le théâtre irako-syrien. Personne, pas même les américains, ne sait à ce moment-là comment cette intégration va se dérouler.

Nos chefs de mission donnent le cadre dans lequel nous devons évoluer. Malgré toutes les possibilités que ce nouveau système nous offre, nous nous efforçons de garder un maximum nos repères. L'objectif est de libérer suffisamment de ressources cognitives pour gérer les situations imprévues. Détecter et identifier la menace, contrôler et gérer les moyens aériens placés sous notre responsabilité, rendre compte au commandement et prendre des décisions. Rien n'a changé, si ce n'est qu'on nous a confié un smartphone à la place de notre bon vieux TRPP28²⁹. Nous effectuons finalement deux mois de mission qui, s'ils ne sont pas de tout repos, sont un succès pour nous comme pour la coalition. En effet, le système a beau être différent, le cœur de notre métier reste le même et nous nous y sommes parfaitement adaptés.

Aussi, je pense que, si l'investissement personnel est crucial pour la réussite, le travail en équipe porte les conditions du succès. L'impulsion du chef est déterminante car ses directives, l'organisation qu'il met en place et les espaces d'échange et de retour d'expérience(s) qu'il favorise, sont les fondamentaux de l'agilité intellectuelle des aviatrices et aviateurs. Nous connaissons nos métiers, nous sommes formés pour nous adapter aux circonstances. Ainsi, le résultat dépend plus de la compréhension que nous en avons que des outils dont nous disposons pour réaliser nos missions. »

29 Emetteur récepteur very high frequency (VHF, en français très haute fréquence) portable des années 1980.

■ L'autorité



L'autorité

Joseph KESSEL, *L'Équipage*, Chapitre VI. « À la mémoire du capitaine Thélis Vachon », *Nouvelle revue française*, 1923, p. 194-195.

Dans cet extrait, Kessel décrit les qualités de chef de Gabriel Thélis, en hommage au capitaine Thélis Vachon, qui fut le chef de l'escadrille dans laquelle il servit durant la première guerre mondiale.

« Thélis qui les attendait les étreignit avec emportement, mais lorsqu'il sut qu'ils avaient, seuls, achevé leur mission, il dit simplement.

— Je ne sais pas si j'aurais risqué la chose.

Les deux hommes sentirent qu'aucune récompense ne vaudrait pour eux cette parole. (...)

Après l'avoir, en quelques jours, réduite de moitié, le sort épargna l'escadrille. Mais tous ses membres durent fournir un effort hors de mesure avec la résistance humaine. Les yeux, brûlaient plus grands dans les faces tirées, les nerfs vibraient ainsi que des cordes trop sèches. Seul, Thélis réussissait par son exemple à maintenir parmi ses hommes surmenés et que la fin des camarades avait chargés de lourds pressentiments une bonne humeur fiévreuse.

Il volait tout le temps, pour toutes les missions, changeant d'appareils, emmenant les nouveaux observateurs qui remplaçaient les disparus, suppléant à leur inexpérience par une habileté sans égale, un courage sans défaillance. Aucune prière, aucun avertissement ne le pouvait retenir. Il était à cette limite d'épuisement que peut vaincre seulement un mouvement forcené. On eût dit qu'il voulait s'enivrer de fatigue et de péril pour oublier l'holocauste et attirer sur lui seul l'attention de la mort.

Il y parvint. »

CLOSTERMANN Pierre, *Le grand cirque*.

« Ma patrouille vole admirablement. Être à la tête d'une formation est pour moi une fierté sans cesse renouvelée ; c'est un sentiment instinctif, dans lequel n'entre aucune considération. »

■ L'autorité

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 97.

« On me nomme leader d'une section qui la plupart du temps est française. [...] Je ne cesse de discuter avec mes ailiers les meilleurs dispositifs d'attaque de façon à ce que, le cas échéant, nous agissions en bloc avec rapidité, sûreté et le maximum d'astuce. Bien se connaître, bien se comprendre, voilà ce à quoi nous tendons. J'ose croire qu'ils ont confiance en moi ! »

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 128.

« Les circonstances ont fait qu'[...] il fallait nommer un responsable du Squadron entier. J'ai été choisi. J'ai donc la preuve que l'on m'estime autant comme pilote que comme homme [...] »

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 221.

Le Flight [escadrille] de René MOUCHOTTE passe dans un épais brouillard :

« Allègrement, nous reprîmes plaisir en rase-motte et moi même d'autant plus gaiement que j'eus l'heureuse surprise de compter tous mes moutons [pilotes] au complet et magnifiquement en ordre derrière moi. Sans voir leur leader, ils s'étaient suivis les uns derrière les autres, faisant preuve d'un bel exemple de discipline et d'un grand esprit de confiance. »

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 235-236.

« Je quitte le 65 Squadron ! Mon Squadron pour lequel je me suis donné tant de mal. La tâche de former, d'entraîner un Squadron, de l'instruire des méthodes modernes de combat, de lui donner une homogénéité, une unité, une âme enfin, est un travail ardu et délicat qui nécessite de la part d'un Squadron Leader une assiduité inlassable. Connaître mes pilotes un à un, les mener par la main par petites étapes, les aider, les encourager, surtout leur donner le goût de leur métier, c'est ce à quoi je me suis consacré de toute mon âme et d'autant plus passionnément que je connaissais tout le prix de la récompense que je retirerai d'une unité bien formée quand, une fois dans le sud, j'irais à leur tête au combat. »



MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p.242.

On accorde à René Mouchotte le commandement d'une nouvelle unité.

« Le premier mois, j'ai l'intention de travailler extrêmement prudemment, afin de les mettre doucement dans le bain et de mettre tout à fait au point ce nouveau type de formation que j'ai créé. Aucun manquement à la discipline en l'air ne sera toléré, aucune attaque individuelle sans mon ordre ne sera admise, nous ne chercherons pas à abattre [...] au début mais à comprendre notre métier et à l'améliorer, à le rendre parfait, comme une belle machine aux rouages huilés. [...] Et le jour de l'offensive, qui approche vite, verra en

Conserver le groupe uni en toutes circonstances, le guider dans le chaos :

Le chef aviateur s'appuie sur le groupe. La qualification peut primer sur le grade, mais elle ne prime pas sur l'exercice des responsabilités. Le chef promeut le travail en équipe, par le dialogue, le partage des informations et la confiance qui est le ciment de la réussite.

L'autorité est le pouvoir de commander, d'être obéi. Mais elle ne se décrète pas. Elle implique une certaine légitimité, une reconnaissance du groupe. Elle se travaille par l'acquisition de compétences, elle se gagne par la confiance et avec du temps. Elle a du sens, puisque le but de l'autorité est d'organiser l'équipe pour que la mission soit menée avec efficacité et que l'objectif soit atteint selon les principes de la maîtrise du risque. Elle donne un cadrage aux personnalités dont le groupe a besoin, mais elle organise les choses pour que chacun trouve sa place, en utilisant les qualités de chacun dans le bon tempo. L'autorité se prépare. Le chef doit anticiper pour être crédible : avant de donner des ordres, il doit avoir réfléchi en amont, dessiné le bon plan d'action dans le bon *tempo*, celui qui aidera l'équipe à initier les premières adaptations. Dans les temps de gestion de crise, elle est indispensable pour mobiliser les troupes, pour impulser le changement de cap, de tempo, d'objectif. Ne pas laisser l'équipe face à l'inconnu, mais recréer les conditions d'exercice du métier avec la plus grande sérénité. Une fois sur les rails, l'équipe sait faire, elle détient les compétences et il revient au chef le devoir de subsidiarité...

C'est ce qu'a vécu la colonel Valérie, alors commandant en second de l'ESTA 15.007 à Saint-Dizier, le 17 mars 2011.

« L'ESTA 15.007 « Haute Marne » a un invité de marque. Le ministre de la Défense, nommé fin février 2011, se déplace pour la première fois dans l'armée de l'Air et est présent sur notre base aérienne. Un programme spécifique a été construit pour lui sur la journée : démonstrations de recherche et sauvetage, présentation Rafale et Caracal,

■ L'autorité

interception d'un aéronef et... vol sur l'avion de chasse. Le chef d'État-major de l'armée de l'Air (CEMAA) est présent, le commandant de base est à l'escadron et la presse suit le ministre pas-à-pas pour communiquer autour de cette journée spéciale. Tous, du commandant de base au personnel des escadrons jusqu'au personnel du mess, ont préparé cette visite et sont tout spécialement mobilisés.

À midi, le ministre fait le tour avion et se prépare à décoller. En parallèle, je prends un appel de l'état-major de l'armée de l'air, qui rompt avec l'ambiance. Le président de la République a décidé d'intervenir sous très court préavis en Lybie pour arrêter les chars du président Kadhafi en marche vers Tripoli.

Changement de rythme : je passe d'une opération de communication du savoir-faire de l'armée de l'Air à une opération de guerre, Harmattan. Changement de logiciel interne. Je sais ce que ça implique : décollage le 19 mars pour des opérations aériennes réelles, et donc, pour nous mécanos, huit Rafale à préparer avec armement complet et réel sous les ailes, des moteurs et équipements avec du potentiel. Surtout prévoir pour durer. Ce ne sera pas une opération coup de poing. Je mets mon plan au point dans ma tête avant de communiquer l'information. Je partage avec les pilotes qui ont reçu les mêmes ordres. À part le vol du ministre prévu, nous décidons l'arrêt des vols.

Quarante minutes après, je réunis les officiers et responsables techniques de l'escadron, majors et chefs de service. Ils sont surpris de ma réunion puisque que le ministre s'apprête à décoller et que la journée se déroule plutôt bien. Ils sont donc attentifs. J'annonce les opérations à venir. Silence dans la salle de réunion. Gravité sur les visages. Eux aussi savent ce que ça implique. Je vois à leur attitude que le changement s'opère également dans leurs têtes. J'enchaîne avec le plan. Surtout ne pas laisser de vide. Impulser la dynamique dès à présent. D'abord les mécanos : je demande aux officiers, aux majors et aux chefs de service d'organiser les équipes pour travailler jour et nuit, de mettre en place dès maintenant deux équipes et de renvoyer l'équipe de nuit chez elle pour se reposer et être capable de travailler à partir de 22h le soir même. Ensuite s'occuper des avions. Je demande aux chefs de hangar, aux responsables techniques de choisir les avions avec du potentiel, de prévoir les spares et, dans l'après-midi, de dresser un plan avec les numéros d'avions et le travail à réaliser. Enfin, l'armement. Il faut informer le dépôt de munitions des opérations à venir et demander le transport logistique de l'armement jusque Saint-Dizier.

Pas de question dans la salle. Cela signifie que le plan est clair et que les actions vont débiter. Bien sûr que nous allons devoir faire face à des questions d'ordre technique jamais rencontrées encore, ou encore d'ordre personnel dû au travail 24h/24. Mais je sens, je sais, que la mission est comprise, déjà intégrée. À lire sur leurs visages, je sais que la dynamique est enclenchée. La réunion se termine dans le calme. Chacun repart dans son bureau et atelier, réfléchissant à son propre plan en toute subsidiarité.



© DR



© BA 113 - Saint-Dizier

Je rentre dans mon bureau, confiante. Confiante en mes mécanos. Confiante car ils savent que la mission est ordonnée par le plus haut niveau de l'État et que nous sommes attendus sur les résultats. Confiante car ils savent aussi que des vies sont entre nos mains. L'unité du 17 mars est désormais en pleine mutation. D'une journée de démonstration de notre savoir-faire, nous basculons dans une journée opérationnelle où il ne s'agit plus de montrer, mais de faire.

... Deux semaines plus tard...

Depuis deux semaines, nous menons des opérations nuit et jour depuis Saint-Dizier. Faire la guerre « depuis la maison » est éprouvant car il faut gérer l'activité 24h/24 dans la continuité, dans la cohérence et dans le souci de durer. Il faut aussi gérer la maison, et bien entendu, le lave-linge qui tombe en

panne exprès à cette période. Annonce est faite que nous déploierons avions, mécanos et pilotes en Corse pour être plus près du théâtre et plus efficaces. L'unité sera donc coupée en deux et seule une cinquantaine seront déployés en Corse, le reste assurera le soutien arrière : préparation des avions, rotation du personnel, flux logistique... Un bilan s'impose : je mesure alors la transformation de l'unité. En deux semaines, l'unité a mué en une entité unique, une unité, soudée, solidaire, où chacun a trouvé sa place : du plus gradé au plus jeune et du plus expérimenté au dernier arrivé. Certains ont structuré et organisé en pensant à durer dans le temps, d'autres ont résolu de nouveaux problèmes techniques jamais rencontrés, les derniers arrivés ont assuré le café et le ravitaillement

■ L'autorité

sandwich pendant les longues nuits de préparation avion. Tout le monde s'est rendu utile. Tout le monde est fier de ce qu'il a apporté. Je suis fier de mes mécanos et de la maturité de l'unité. Désormais, je sais que, dans la suite logique de la tenue H24 de la posture permanente de sûreté (PPS) et de la posture nucléaire, nous assumerons toutes les missions, même les plus difficiles. Je sais que la cohésion s'est concrétisée. À l'image de l'avion, l'ESTA 15.007 est devenu « combat proven » ».

Pourtant, l'autorité n'est pas le fait d'un seul chef. La réactivité et la complémentarité dans la chaîne de commandement sont capitales pour l'accomplissement de la mission. L'autorité trouve sa force d'abord dans l'équipe de commandement et se décline dans toute la chaîne grâce à la confiance et au respect. L'autorité n'existe que si elle est admise par le groupe, que si elle est relayée avec la même implication, l'absence de doute, la confiance. Elle n'est admise que si elle reconnaît une place aux équipes dans la logique de la subsidiarité : s'appuyer sur l'équipe parce que le chef a tout mis en œuvre pour les former correctement, parce que cette formation et les relations interpersonnelles ont construit la confiance, parce que le chef sait mobiliser les compétences techniques et managériales de son équipe, parce qu'il la pilote en faisant appel, dans le bon tempo, aux compétences individuelles particulières de chacun, pour construire un résultat collectif répondant à l'objectif de la mission. L'autorité vient du chef, elle est admise par le groupe et la boucle du compte-rendu vient sceller ce pacte. C'est bien cet esprit de confiance et de cohérence de la chaîne qui a animé le Major Olivier, chef de hangar de l'ESTA 15.007 « Haute Marne » entre septembre 2007 et juin 2020, lors de ce « samedi pas comme les autres... ».

« Nous sommes le 19 mars 2011. Depuis 48h, l'unité est sollicitée pour une montée en puissance réelle. Nous devons participer à la zone d'exclusion aérienne au-dessus de la Libye et assurer des missions de reconnaissance. Une première pour notre unité.

6h du matin, départ de la maison. Un bref arrêt à la boulangerie pour prendre des croissants pour les copains qui ont fait la nuit. Les gros titres des journaux ne laissent pas de place au doute... Ce coup-ci, on y va...

Arrivé sur base, je vois dans le fond nos hangars éclairés. Cela fait deux jours qu'ils ne s'éteignent plus. Passage au bureau, les collègues qui ont assuré la nuit sont fatigués. L'activité est intense, les premiers décollages sont pour bientôt.

Je grimpe les marches jusqu'à la cellule de crise pour prendre mes consignes et ne pas perdre de temps. Une grande partie du staff de l'unité est là et quelque chose se trame. La cheffe me prend à part et me dit : "on doit assurer une frappe sur la Libye cet après-midi. Ta mission : faire préparer cet avion. Décollage 14h". C'est tendu mais ça peut passer au niveau timing. Tout en transmettant les données du problème (potentiel, configuration pétrole, armement), elle m'emmène dans le hangar et me dit : "c'est cet avion que tu dois préparer". Au premier coup d'œil je me rends compte que le terme avion est un peu usurpé... Puzzle, mécano géant oui, avion pas encore !



© DR



© DR

Plus de temps à perdre ; c'est chaud, très chaud pour un décollage à 14h. Je me plonge dans mon ordinateur, téléphones à portée de main. J'attaque l'inventaire des travaux à effectuer pour rendre cet avion dispo et ensuite en faire une machine de guerre. En même temps, je convoque les responsables techniques des différentes spécialités pour distribuer le travail.

Lorsque je commence la réunion, j'ai déjà une vue plus précise de l'étendue du chantier. Je débute le briefing par une présentation de la mission qui nous est demandée, le timing imposé et le numéro de l'avion choisi... Les chefs de service s'agitent sur leurs chaises et ils doivent penser que je suis bon à interner ! Distribution des tâches à accomplir faite, on en vient aux équipes. Ils ont tous compris : priorité au personnel expérimenté au sein des équipes. Dernière consigne : tout ce qui se passe bien ne m'intéresse

pas. Le moindre point de blocage doit me revenir dans la minute pour que l'on puisse faire sauter le verrou. Sur ce, bon courage à tous !

À nouveau seul au bureau, je vérifie une fois de plus la liste des travaux, le timing estimé. Surtout ne rien oublier, nos équipages seront exigeants lorsqu'ils viendront aux avions tout à l'heure. J'entends le niveau sonore augmenter dans le hangar, les équipes ont attaqué le chantier.

■ L'autorité



Trois Rafale et un Casa sont au roulage sur la BA 113 de Saint-Dizier à l'ESTA 15/4 « Haute-Marne » à l'occasion du reportage sur les mécaniciens du Rafale Solo Display (RSD), ambassadeur de l'armée de l'Air et de l'Espace.

© Rémi NAJEAN / armée de l'Air et de l'Espace / Défense

Je fais régulièrement des passages dans la nef avion. Le travail avance bien et tout le monde donne le meilleur. Pas de bla-bla, j'entends juste quelques échanges d'ordre technique entre les mécanos. J'en profite pour échanger un peu avec les chefs d'équipes sur les soucis qu'ils rencontrent, sur les délais qui nous sont imposés. Ils me rassurent, tout va bien et ils sont d'accord avec mes estimations de durée de chantier. Un mécano me signale qu'une pièce met du temps à arriver. Je passe un coup de téléphone, j'explique la situation et tout rentre dans l'ordre. Passage à la cellule de crise pour rendre compte que, pour le moment, on est dans les temps.

Il nous manque toujours la « partie guerrière » : pose des réservoirs, de l'armement « bon de guerre », injection de la cartographie, des dispositifs de chiffrement des communications, et enfin le plein.

Ça y est, on y est : les armuriers posent les bombes sous une aile tandis que sous l'autre, les vecteurs accrochent les bidons. Les avioniques se débattent pour injecter la cartographie... rejetée par l'avion ! On est à fond, les gens sont fatigués, ont faim aussi.

13h30 : je préviens l'équipage qu'il peut venir à l'avion. Les armuriers accrochent la dernière bombe, le plein pétrole se termine et la cartographie a enfin daigné prendre sa place dans la mémoire de masse ! Le groupe de démarrage en guise de bureau, je signe la case chef de piste de la F11, le pilote prend son avion en compte et maintenant c'est au pistard de jouer sa partition. Pendant le tour avion, je vérifie que tout le monde a bien évacué la zone de mise en route et que rien n'a été oublié dans la précipitation de la fin de chantier.



8h + 8min de préparation plus tard : l'avion décolle pour l'opération Harmattan, suivi de son numéro 2, le train rentre... mission accomplie. »

Au-delà de l'efficacité requise autour de l'accomplissement de la mission et de l'anticipation nécessaire pour ordonner les changements de cap, l'autorité du chef doit être bienveillante pour rassurer. Il revient au chef de développer l'environnement nécessaire pour créer cet esprit d'équipe. Pour cela, il doit connaître son personnel, individuellement et faire preuve d'empathie. Le chef sait mobiliser les talents du groupe (connaissances techniques, expérience opérationnelle) autour de la mission qui fédère les différentes spécialités. La difficulté est là : être exigeant mais aussi faire en sorte que son personnel s'épanouisse, se repose, surpasse ses craintes/peurs (aguerissement moral, physique, préparation opérationnelle – technique, mentale, psychologique). Proche de ses équipes, il les respecte en toutes circonstances, sans tomber dans la familiarité afin de conserver son « prestige » et donc son « autorité ». Le chef sait aussi être au service de ses subordonnés pour sublimer l'esprit d'équipe.

C'est l'expérience vécue par le Lieutenant-colonel Tony, alors déployé en Egypte en tant qu'observateur militaire des Nations unies entre août 2010 et février 2011.

« Janvier 2011. Déjà six mois que je suis observateur des Nations Unies au sein de la mission ONUST³⁰ de surveillance de la trêve entre Israël et ses pays voisins. Mon retour en France approche donc à grands pas lorsque, le 19 janvier, le quartier général (QG) me demande de partir aussitôt en Égypte remplacer le chef de la station d'Ismaïlia. Je ne connais pas encore ce poste d'observation, le long du canal de Suez, et au sein duquel sert une douzaine d'employés civils de l'organisation des Nations unies (ONU), à la fois des locaux et quelques internationaux. Une fois sur place, je suis donc le seul militaire du poste et me retrouve à la tête d'une équipe déjà autonome et dont les membres se connaissent parfaitement.



Scènes d'émeute dans les rues d'Ismaïlia

© DR

Dans ce Moyen-Orient explosif, une étincelle peut faire basculer la situation en un clin d'œil. Le 25 janvier 2011, des manifestations monstres éclatent dans tout le pays : c'est ce qui est aujourd'hui appelé « la journée de la colère » : le printemps égyptien vient d'éclater, l'Égypte bascule en état de guerre civile, et je suis au cœur du « chaudron ». Dès la première nuit d'émeutes, notre camp est cerné par les affrontements. En tant qu'observateurs, nous ne sommes pas armés, si bien que ma première préoccupation est de mettre en sécurité mon personnel en le regroupant à l'intérieur du camp. Je n'ai alors d'autre choix que de demander l'appui de l'armée égyptienne afin de protéger le camp. Elle est toutefois trop débordée par ailleurs pour m'accorder un dispositif. Je comprends alors que nous allons devoir nous organiser seuls, sans possibilité de secours ni de ravitaillement.

■ L'autorité

Alors qu'il y a tant à faire sur l'aspect matériel, répartir les rations de nourriture, contrôler les niveaux des réservoirs d'eau, s'assurer de la complétude des kits médicaux de première urgence, rendre compte d'heure en heure au QG de la mission à Jérusalem qui s'inquiète de l'évolution catastrophique de la situation sécuritaire, je sens l'angoisse dans les regards des femmes et des hommes de la station. Certains, pétrifiés par la soudaineté et la violence des émeutes qui se déroulent dans les quartiers adjacents, restent amorphes et ne savent plus que faire. Les employés locaux, quant à eux, ne pensent qu'à abandonner le camp afin de rejoindre leur famille. La situation m'échappe, et nous ne pourrions faire face que si nous restons soudés. Toutes les considérations logistiques seront vaines si je ne fais pas passer l'humain au premier plan de mes préoccupations. Alors que les membres du camp ne me connaissent que depuis quatre jours, je vais devoir établir un lien de confiance inébranlable entre eux et moi. Pour cela, seule une écoute attentive permet au chef de montrer à chacun la place singulière qui est la sienne, le rôle indispensable qu'il joue et sans lequel le reste du groupe ne peut fonctionner de manière nominale. Écouter et comprendre les peurs et appréhensions de chacun, c'est aussi le moyen de rassurer et d'insuffler la flamme de la motivation qui fera repartir l'entrain de l'équipe. Je prends donc le temps de discuter avec chacun d'eux pour mieux cerner leur ressenti de la situation, et ainsi être à même de m'adresser à eux de manière personnalisée afin qu'ils sentent la confiance que je place en eux et qu'ils se sentent en retour impliqués dans chacune de leurs actions. Les compétences de chacun seront indispensables à tous et je me dois de les exploiter pleinement. Alors je distribue les rôles : ainsi, M, le mécanicien auto, devra faire des miracles sur les groupes électrogènes pour qu'ils tiennent, Z, l'infirmier, devra non seulement prendre en charge d'éventuels blessés mais aussi confectionner des trousses de premiers soins pour chacun d'entre nous, F, le cuisinier, sera non seulement le gardien du moral mais surtout responsable de tous nos stocks de survie, ou encore K, la traductrice, qui devra assurer toutes les transmissions avec l'extérieur. En responsabilisant ainsi chacun d'entre eux, nul besoin de m'imposer par une autorité surfaite. C'est une leçon majeure de commandement que je retiendrai de cet évènement : un leader à l'autorité sereine basée sur la confiance réciproque sera le fédérateur, qui sait canaliser individuellement les énergies et pousser ses hommes à se dépasser, il sera le chef pour lequel ceux-ci seront prêts à se mettre en danger, pour le bien de l'intérêt général, et donc de la mission.

Au bout de quelques jours, face à notre isolement et notre absence de moyens d'auto-défense, le QG de la mission à Jérusalem donne l'ordre du repli vers Eilat, en Israël. Si battre en retraite n'est pas dans la culture d'un officier aviateur, force était de reconnaître la nécessité de cette décision et surtout la réussite de la mission principale : avoir garder saine et sauve l'intégralité de cette équipe disparate et non préparée à des évènements de cette ampleur qui feront près de neuf cent morts en trois semaines. La densité de cet épisode de commandement constitue ainsi un condensé de ce qui amène un officier à exercer son autorité, ce que de Gaulle désignait comme un « fluide [...] dont on ne peut discerner au juste en quoi il consiste », à travers humilité, autorité bienveillante, écoute et capacité à décider.



Bâtiment principal du camp de la mission ONUST d'Ismaïlia

© DR

C'est bien ainsi que le lieutenant-colonel Alain résume son temps de commandement en escadron. *« J'ai commandé, grâce à la légitimité donnée à la fois par mon parcours, mais aussi par les entraînements et les missions opérées. Être chef, c'est susciter l'adhésion et la cohésion autour d'un même but, qui donne du sens à la mission, quels que soient les risques encourus. J'ai choisi d'exercer un commandement « de proximité », qui se caractérise par un contact permanent avec ses hommes, ce*

qui aide à transmettre ses directives et percevoir l'état d'esprit du personnel. Mais aussi par un vécu commun de faits de guerre et de situations extraordinaires, qui tend à souder mais qui, parfois, engendre une difficulté supplémentaire à garder le recul nécessaire et à dire les choses qui fâchent. Pour être crédible, j'ai voulu m'attacher à être juste et exemplaire et surtout « porter » l'unité dans toutes mes actions. »

« Aimer ceux que vous commandez. Mais sans le leur dire », Vol de nuit, Antoine de St Exupéry.

■ L'exemplarité



L'exemplarité : incarner un modèle

« Il n'y a pas de mots, si forts qu'ils soient, qui donnent [aux hommes] l'idée des vertus et des vices aussi bien que le feront les actions des autres hommes qui leur en présentent l'image ; (...) il n'y a rien, en effet, qui pénètre l'esprit des hommes aussi doucement et aussi profondément que l'exemple¹. »

Sensible aux enseignements de l'expérience, le philosophe John Locke reconnaît sans détour que la puissance incitative, celle qui conduit à s'approprier un comportement, ne vient pas tant des mots que d'une incarnation. Aussi loin que chacun puisse remonter dans sa propre histoire, ce ne sont pas tant les valeurs ou les principes qui viennent naturellement à la mémoire, que leur manifestation, toujours singulière, à travers les personnes qui leur ont donné corps.

Pour mieux comprendre les vertus de l'exemple, on peut commencer par emprunter des chemins littéraires. L'*exemplum* désigne étymologiquement quelque chose qui a vocation à être montré parce qu'il comporte une signification importante, ce qu'explicitent les différentes acceptions du terme en français : un exemple est ce qui est mis en évidence pour être imité, ce qui rend compte ou illustre une abstraction, mais aussi une sorte de preuve : d'un point de vue pédagogique, écrit Isabelle Delcambre, « l'illustration par l'exemple consiste à montrer que la règle générale fonctionne efficacement² ». L'exemple est donc essentiel parce qu'il permet de fixer une image qui peut alors devenir une référence, et qu'il démontre une possibilité : je peux éprouver des difficultés à comprendre un raisonnement ou un protocole, mais y parvenir à travers l'exemple qui m'en est donné. De surcroît, l'exemple atteste d'une réalité dont je pourrais douter sans lui : la gentillesse n'est plus une abstraction dès lors que je peux affirmer que j'ai rencontré « la gentillesse incarnée ».

On conçoit dès lors mieux pourquoi, lorsqu'on se situe d'un point de vue moral, l'exemple devient source d'inspiration. Si je rêve de devenir enseignant, médecin ou chef militaire, n'est-ce pas du fait de certaines rencontres décisives ? Lorsqu'on me parle de l'enseignant ou du chef, ces concepts renvoient dans mon esprit à des figures vives et fréquentées, qui correspondent à mes yeux à des personnes que je reconnais comme *paradigmatiques*, c'est-à-dire représentatives de ces fonctions. C'est pourquoi les expériences humaines sont si décisives – voire redoutables – pour le jugement, c'est-à-dire pour l'adhésion ou pour la dissuasion : en fonction de celles qui vont revêtir une valeur d'exemple pour l'individu, ce dernier peut les appréhender comme une synecdoque, c'est-à-dire comme la partie qui rend compte d'un tout, et opérer ainsi des généralisations susceptibles de le conditionner. Ce phénomène est de nature à renforcer le sentiment de responsabilité des acteurs publics en général, dans la mesure où leur exposition peut leur conférer *de fait* un rôle de représentation, alors même qu'ils ne le chercheraient pas. La réflexion sur

1 John Locke (1693). *Quelques pensées sur l'éducation*, § 82.

2 Voir Isabelle Delcambre (1997). *L'exemplification dans les dissertations : étude didactique des difficultés des élèves*, Presses Universitaires Septentrion.

■ L'exemplarité

l'exemple finit toujours par mener à la problématique de *l'exemplarité* : qu'est-ce que valoir pour modèle ? Comment se situer dans une posture où, malgré d'inévitables failles, il faut pouvoir être pris comme référence ?

Assumer de pouvoir servir d'exemple

Le bret.

Mais où te mènera la façon dont tu vis ?

Quel système est le tien ?

(...)

Cyrano.

Mais le plus simple, de beaucoup.

J'ai décidé d'être admirable, en tout, pour tout !³

Admirer une personne, c'est porter sur elle un regard d'étonnement, d'approbation pouvant aller jusqu'à l'enthousiasme, « *motivé par la supériorité qu'on lui reconnaît dans divers domaines de la vie intellectuelle, esthétique, morale*⁴ ». Dans son analyse de la portée éducative de l'exemple, John Locke relevait déjà la présence d'un sentiment de reconnaissance d'une supériorité, notamment chez les enfants, « *surtout s'ils voient que l'exemple leur est donné par les autres, par ceux qu'ils estiment et qu'ils considèrent comme leurs supérieurs*⁵ ». L'exemplarité désigne donc à la fois la qualité d'un comportement, digne d'être élevé au rang de référence, mais aussi une posture, c'est-à-dire un art d'assumer une valeur d'exemple comme idéal à atteindre.

D'un point de vue moral, la posture désigne une certaine manière de se tenir témoignant d'un certain niveau de responsabilité, qui l'annonce et qui en est aussi l'émanation : elle recouvre un ensemble d'attitudes et d'expressions caractéristiques d'une fonction mais aussi symboliques. En effet, dans la mesure où l'exemplarité porte aussi la marque d'une exigence du chef vis-à-vis de lui-même, elle implique une certaine verticalité : le chef est celui qui a fait ses preuves pour parvenir là où il est – tout en continuant à regarder plus haut – ce qui d'une part le légitime comme tel et d'autre part représente un appel pour les subordonnés à s'élever eux-mêmes. Dans le commandement, l'exemplarité s'inscrit dans une relation d'autorité – au sens plein du terme : l'*auctor*, le dépositaire du pouvoir d'autorité, représente un garant, quelqu'un à qui l'on peut se fier, et dont les ordres sont donnés pour un bien supérieur (l'intérêt d'un collectif), avec le souci de « *augere* » ses subordonnés, autrement dit de leur apporter quelque chose de plus et par extension, de les aider à dépasser leurs limites.

3 Edmond Rostand, (1897). *Cyrano de Bergerac*, Acte I, scène 5.

4 Élément de définition fourni par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL).

5 John Locke (1693). *Quelques pensées sur l'éducation*, § 76.



Comment cultiver l'exemplarité ?

C'est dans la durée, au fil d'expériences partagées que l'exemplarité du chef peut « infuser » dans la relation avec les subordonnés, car il ne suffit pas d'être en situation de servir d'exemple pour être considéré comme exemplaire – il existe en effet des cas de figure où le statut est en décalage avec la posture attendue (pensons à un directeur qui abdiquerait face à toute prise de décision). Ce qui confirme l'exemplarité du chef, c'est le désir d'identification qu'il parvient à susciter autour de lui, et qui peut rester en partie confidentiel ; cela n'est pas toujours exprimé, d'ailleurs, dans leur for intérieur ses ad joints pourront alors penser *si je dois être un jour le chef, je voudrais être à l'image du mien, avec ses qualités qui font de lui cet être de valeur que j'aimerais devenir*.

Si l'on peut parler d'un art d'être exemplaire, cela supposerait une disponibilité à être pris pour modèle – et jamais une obsession de l'être à tout prix. Du point de vue de la posture, cela suppose de déterminer un équilibre entre distance et proximité, celui-là même que prônait un certain Charles de Gaulle, lorsqu'il parlait du *prestige*, cette disposition à inspirer l'admiration, qui ne va pas « *sans éloignement* », ni « *ne peut aller sans mystère, car on révère peu ce qu'on connaît trop bien*⁶ ». Révéler : l'exemplarité ouvre la porte à une forme de sacré, car elle invite à la crainte (c'est-à-dire à la perception de la différence, de l'écart entre moi et l'autre) et au respect, qui dispose à se laisser édifier par l'autre. Mais l'exemplarité ne saurait aller sans l'espoir d'atteindre l'idéal que peut incarner l'autre, car pour s'imprégner de ses qualités, il importe de sentir qu'à travers ce qu'il est, il s'adresse à nous et souhaite nous aider à tracer notre propre chemin. Alors, le commandement ne sera plus seulement un art d'exercer une relation d'autorité, mais aussi celui de faire école, et l'on pourra dire, à l'instar de Maximov, « *Il a fait de moi un homme !*⁷ »

Proposition de témoignages d'un aviateur :

Lorsque que le Général de Villiers a publié « Qu'est-ce qu'un chef », j'avais pris mon premier commandement d'unité depuis déjà quelques mois.

A côté des conseils que me prodiguait mon commandant d'escadre, son ouvrage a constitué un guide à suivre, du mieux que je le pouvais, en particulier la qualité première qu'il identifia alors dans un chef, à savoir l'exemplarité, le fait de pouvoir être cité en exemple, en modèle à suivre. La question qui se pose à la lecture du chapitre qui y est consacré est de savoir comment faire pour être exemplaire : « rester naturel », nous explique, de façon simple, le Général de Villiers.

Je retins, alors, que l'exemplarité est recherchée par les subordonnées, de la même façon que je l'attendais, sans en prendre conscience, de mon supérieur hiérarchique : par la rigueur formelle, dans la tenue, le comportement, la rigueur du raisonnement, lesquelles

6 Charles de Gaulle. (1932). *Le fil de l'épée*. Plon, p.78.

7 Léon Tolstoï. (1902). *Les Cosaques, souvenirs de Sébastopol*. Hachette, p.380.

■ L'exemplarité

caractéristiques entraînent la crédibilité. Et c'est bien parce qu'un chef est crédible qu'il est exemplaire et que l'on lui obéit avec le respect qui lui est dû.

A mon humble place de commandant d'unité, c'est lorsque l'un de mes chefs d'atelier me l'a fait remarquer que j'ai eu le sentiment d'être exemplaire.

En l'occurrence, nous nous trouvions dans une situation non conforme vis-à-vis des règles générales d'exploitation, situation qui requerrait la rédaction d'un mode dégradé plutôt extraordinaire, au sens premier. Sachant que ce mode dégradé serait regardé avec beaucoup d'attention de la part du Bureau Maîtrise des Risques de l'Armée de l'Air et de l'Espace, je savais que je devais impérativement prendre du recul sur sa rédaction, ne pas me laisser influencer pour éviter que les critiques, parfois bienveillantes au demeurant, ne pleuvent sur nous après.

Aussi, je décidai de sortir de la salle où ce mode opératoire était rédigé, pour, par la suite, rejoindre un endroit où je pourrais le relire en adoptant, du mieux que je pouvais, le regard critique des officiers du BMR de l'AAE.

J'avais demandé maints ajouts successifs. J'avais exigé des précisions qui, de prime abord, auraient pu sembler superfétatoires, et des réécritures pour se rapprocher du formalisme attendu. J'avais justifié ces demandes par le fait que les officiers du BMR nous jugeraient inmanquablement sur la rigueur rédactionnelle de notre mode opératoire, et que c'est en démontrant cette rigueur que l'unité serait crédible auprès des destinataires de ce mode dégradé.

C'est après l'application de ce mode dégradé que ce chef d'atelier m'adressa un message pour me dire que, cette occasion, probablement bien plus que ma propre prise de commandement, avait fait de moi un chef : le fait d'être exigeant, rigoureux, d'avoir demandé des efforts, d'avoir accordé du temps en assistant aux opérations, ce qui n'était nullement une obligation au titre des règles générales d'exploitation, m'avait donné bien plus de crédibilité que je ne l'imaginais.

C'est donc parce que j'avais demandé un travail rigoureux que je suis devenu crédible et exemplaire : lorsque l'on dit que « l'exemple vient d'en haut », l'expression n'ignore donc pas le fait qu'il faut s'avoir s'élever, prendre de la hauteur pour être exemplaire.

Autre illustration, lors de la gestion de la crise Covid, c'est l'exemplarité de mon commandant d'escadre qui a maintenu la cohésion de l'ensemble des unités placé sous ses ordres.

Elle s'est manifestée par le rappel constant des impératifs de la mission de dissuasion ; le fait de rappeler en permanence aux unités, par le truchement des commandants d'unité, que la mission ne doit souffrir aucune interruption, quand bien même elle comporte des contraintes, en particulier sur la gestion des qualifications opérationnelles, la maintenance des infrastructures et des moyens de mise en œuvre, a permis aux unités de ne pas tomber dans les travers, par quelques fois observés, de la tentation du « moins faisant ».

COM MAN DEM ENT



C'est en conservant l'ambiance propice au respect des objectifs opérationnels que le commandant d'escadre a été exemplaire : la morosité ambiante hors les limites de la base aérienne était source de démotivation du personnel ; elle devait à tout prix être combattue pour le succès des armes de la France, et cela relevait du défi que les chefs savent relever, à ce moment plus qu'à aucun autre.

Conserver un cap dans un moment de tempête et d'incertitude : voilà ce qui a constitué un comportement exemplaire, celui d'un chef.

■ Le sens des responsabilités



Le sens des responsabilités

Ingénieur en Chef de l'Air CAMBOIS, « Les conditions psychologiques du commandement », cité dans *Forces aériennes françaises*, n°34, juillet 1949, p. 461.

« Tout le drame du commandement tient dans la constatation suivante : le chef doit être capable de couvrir de toute sa responsabilité personnelle un travail de ses subordonnés, comme s'il l'avait fait lui-même, même s'il a la sensation, fondée ou non, qu'il l'aurait mieux fait ».

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 7.

« La difficulté n'était pas de faire son devoir mais de le discerner. »

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 159.

« Nous avons tout pesé, tout prévu, tout envisagé. Nous acceptons les risques, pourvu que l'expérience réussisse. »

Le sens des responsabilités est sans doute l'aspect que l'on associe le plus intuitivement au commandement. Il en est effectivement indissociable car le chef commande en vertu des responsabilités qui lui sont confiées. Cette délégation peut être formelle, symbolisée par une cérémonie de passation de commandement. Elle peut être plus implicite, suite à l'obtention d'une qualification professionnelle ou lors d'une nouvelle affectation qui, de fait, implique l'exercice de responsabilités d'encadrement.

Dans l'armée de l'Air et de l'Espace, le sens des responsabilités peut s'exprimer différemment selon la mission de l'unité, sa taille et sa composition, mais aussi les circonstances. On comprend aisément qu'une unité de petite taille comprenant une majorité de cadres expérimentés ne s'appréhende pas de la même manière qu'une unité de plus grande taille et dont les profils sont plus diversifiés. On mesure tout aussi aisément les différences de contexte entre le commandement du temps de paix et celui du temps de crise. Il existe cependant des invariants.

Dans l'exercice de ses responsabilités, le chef se positionne au niveau des grands objectifs assignés à son unité, et des enjeux qu'ils impliquent. Il cherche à développer une vision à la fois globale et aussi précise que possible des événements, tout en sachant qu'une telle exigence n'implique pas nécessairement une connaissance exhaustive du détail, qui relève d'abord de ses subordonnés, chacun dans son domaine de compétence. Il fixe le cap, précise son intention et l'esprit de la mission, puis en-

■ Le sens des responsabilités

courage la prise d'initiative, en s'appuyant sur l'expertise et l'adaptabilité de chaque aviateur. Cette marge de manœuvre dont bénéficie l'ensemble du personnel dans un cadre-action bien défini favorise l'« obéissance d'amitié³¹ », gage de cohésion et de la meilleure efficacité collective.

Son expérience opérationnelle puis de commandant d'escadron de chasse et de base a convaincu le colonel Jean-Patrice : le sens des responsabilités est l'une des valeurs portées par chaque aviateur, dont l'engagement individuel conditionne la performance collective. Mais cette valeur prend une dimension supplémentaire pour le chef, qui doit commencer par mesurer l'étendue de sa charge et être prêt à l'assumer.

« “Bingo !”. Tandis que les fumées se dissipent sur l'objectif, le Mirage prend la route du retour. Satisfaction du devoir accompli, à partager en équipage mais aussi avec tous les acteurs de cette mission difficile : l'équipe de guidage du CPA au sol, celles du drone qui avait détecté l'activité hostile, du ravitailleur prêt à garantir une présence aussi longtemps que nécessaire, et du C2³² vigilant à des milliers de kilomètres. Succès à partager aussi, plus en aval, avec tous ceux, sur la base projetée ou en métropole, sans qui cette action d'éclat n'aurait pas été possible : contrôleurs, mécaniciens, logisticiens, spécialistes du renseignement, fusiliers-commandos, administratifs. Car il en est de cette mission comme de toutes les autres : c'est une chaîne solidaire et cohérente, celle des cinquante métiers de l'armée de l'Air et de l'Espace, des plus médiatisés aux moins connus, qui porte l'engagement opérationnel. Une chaîne de responsabilité partagée où chacun, pleinement conscient de son rôle, est « coactionnaire » des réussites et, parfois, des échecs.

J'ai toujours été frappé, et souvent admiratif de voir l'application des aviateurs de tout grade à s'acquitter consciencieusement de leur mission. C'était à mes yeux le signe que chacun avait intégré qu'il contribuait à son niveau à quelque chose de plus grand, qui l'impliquait personnellement. Incontestablement, le sens des responsabilités caractérise l'aviateur dans son engagement quotidien. Sa formation lui permet d'en prendre la mesure d'emblée, dès l'apprentissage des rudiments du métier. Son activité en unité le conduit à l'assumer pleinement, par étapes, au gré d'un parcours de qualification exigeant.

Pour ceux amenés à encadrer et à commander, du sous-officier chef d'équipe au patron de base, il prend cependant une dimension supplémentaire. Il ne s'agit plus seulement de jouer une partition experte de manière sûre, mais aussi de s'assurer que les hommes et les femmes que l'on est chargé de conduire seront au rendez-vous de cette exigence qui les engage au nom de la collectivité. C'est pour le chef un chemin de volonté et une double obligation, vis-à-vis du personnel qu'il encadre ou commande et qu'il doit porter à l'excellence, comme vis-à-vis du haut commandement de l'armée de l'air et de l'espace, qui doit pouvoir compter sur chacun.

Avoir le sens des responsabilités lorsque l'on est un chef, c'est d'abord bien mesurer leur

31 Selon la célèbre formule du général Frère.

32 Commandement et contrôle



La BA 116 rassemblée dans sa richesse humaine (BA 116)

© Jean-Philippe DURAND / Armée de l'Air et de l'Espace / Défense

étendue, toujours à la croisée des domaines opérationnel, technique, administratif et juridique – sans omettre la dimension humaine, prépondérante, à laquelle le chef consacre la majeure partie de son temps. L'organigramme de l'unité et la fiche de poste sont des passages obligés mais insuffisants. Ce sont des écrits génériques, parfois incomplets, toujours élaborés

dans un contexte qui n'est plus tout à fait celui du moment. Pour saisir l'implicite ou les nouveaux paramètres à prendre en compte, le chef doit commencer par observer, échanger, apprendre, afin de se faire une idée juste et complète de ce que l'on attend de lui, ses subordonnés comme ses pairs et ses supérieurs. Cette étape de reformulation et d'appropriation doit être relativement rapide car on est aux yeux des autres pleinement chef dès l'instant où l'on reçoit un commandement. Elle est cependant essentielle.

*Avoir le sens des responsabilités, c'est aussi assumer la plénitude de sa charge. Assumer, c'est-à-dire décider clairement, à partir des éléments dont on dispose. Assumer, c'est-à-dire suivre l'exécution de ses ordres, avec la persévérance que cela peut impliquer. Assumer, c'est-à-dire enfin endosser toutes les conséquences de la décision car le chef est le premier à qui l'on demandera des comptes. Comme l'exprimait **Antoine de Saint-Exupéry** dans *Pilote de guerre*, "Le chef est celui qui prend tout en charge. Il dit : 'J'ai été battu'. Il ne dit pas : 'mes soldats ont été battus' ". Cela exige de pouvoir faire confiance, donc de connaître son personnel pour lui confier des missions à la mesure de son expérience et de ses capacités. Cela exige aussi une certaine forme d'abandon : le chef doit accepter qu'il n'est plus seulement le spécialiste de son métier, qu'il peut être mal compris et donc mal suivi, qu'il ne peut enfin ni tout savoir ni tout régenter dans le moindre détail. Il n'en a ni la compétence, ni le temps et ce serait contre-productif.*

Cette double exigence de la connaissance puis de l'acceptation pleine et entière de ses responsabilités est un préalable qui ne doit pas effrayer, bien au contraire. Elle ouvre la voie à une forme de commandement qui correspond pleinement à ce qui caractérise les aviateurs. Commandant d'escadron puis commandant de base, j'avais coutume de dire à mes subordonnés que nous étions les mieux à même de trouver des solutions à nos problèmes, solutions que nous approfondirions et que mettrions en œuvre ensemble. C'était un appel à leur sens des responsabilités, et le rappel de notre responsabilité collective vis-à-vis de nos chefs. Je martelais aussi, souvent, trois mots clés qui synthétisaient ma vision du leadership : confiance, responsabilité, subsidiarité. Trois mots clés qui me pa-

■ Le sens des responsabilités

raissent permettre à chacun de prendre toute sa place, de donner son entière mesure, de libérer sa capacité d'initiative, en bref de se sentir coactionnaire de la performance collective. Trois mots clés qui peuvent s'incarner à tous les niveaux de responsabilité, du niveau d'encadrement le plus élémentaire au commandement des unités majeures d'une base. Trois mots, enfin, de nature à développer le sens et même le goût des responsabilités. C'est en cela qu'ils collent si bien à ce que nous sommes. »



Armuriers fixant des bombes GBU-12 sous un Reaper sur la base aérienne projetée

© EMA / Armée de l'Air et de l'Espace

Pour le lieutenant-colonel Romain, ancien commandant de la 33^e escadre de surveillance, de reconnaissance et d'attaque (ESRA) sur la BA 709 de Cognac, avoir le sens des responsabilités signifie pour le chef comprendre que le commandement est un service, qui l'oblige vis-à-vis de ses subordonnés. Exemplarité, courage, confiance et humanité doivent guider son action, pour conduire son personnel à adhérer pleinement à

des décisions aux conséquences potentiellement graves, et pour le faire grandir.

« “La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir les hommes.³³” C'est la responsabilité première du commandement.

Chef d'équipe, d'atelier, de division, commandant d'escadrille, d'unité, de base aérienne, tous sont investis d'une responsabilité, celle d'exercer un commandement, c'est-à-dire de fédérer des hommes et femmes autour d'un objectif qui les dépasse. Être chef, c'est cultiver ce sens des responsabilités, qui unit responsabilité vis-à-vis de ses subordonnés et responsabilité de la mission. C'est avoir conscience qu'ils nous sont confiés pour le succès des armes de la France.

Après des années d'effort et d'investissement collectifs, l'excellence des résultats obtenus par la 33^e escadre en opération avec le drone armé fut un des faits marquants de mon commandement. Les hommes et femmes qui m'étaient confiés, maîtrisant la technologie et pleinement conscients de l'importance et parfois de la gravité de leur mission, se sont illustrés par leur professionnalisme et leur sens des responsabilités. Parce que ce sens des responsabilités est centré sur l'Homme, sur ceux que nous com-



mandons, nos subordonnés doivent être au cœur de la réflexion sur le commandement. J'ai tenu au lendemain de ma prise de commandement à prendre la parole devant la totalité de mon unité, en ces termes : « Cette année sera d'abord et avant tout une année de service, à votre service, car « toute autorité est un service ». Elle visera ensuite le bien commun, c'est-à-dire cette voie étroite qui réunit l'intérêt personnel de celui de l'institution et donc de la France. »

Le chef est donc au service de ses subordonnés, redevable d'une double exigence : des compétences solides face à la haute technicité de la puissance aérienne, mais surtout une haute valeur morale faite d'exemplarité et de courage, de confiance et d'humanité, toute tournée vers les hommes et les femmes dont il a la charge.

Exemplarité d'abord, cette responsabilité individuelle du chef qu'il se doit d'appliquer pour lui-même en tout temps et tout lieu afin d'insuffler et susciter chez ses subordonnés un modèle à suivre. Unifier ses actes et ses paroles pour être en vérité, se dévouer par un travail acharné guidé par l'excellence, être calme et maître de soi en toutes circonstances, seront des marquants durables pour celles et ceux dont il a la charge.

Courage ensuite, courage moral et intellectuel d'oser parfois déplaire à ses supérieurs comme à ses subordonnés en faisant des choix pleinement fondés et en endossant la décision et les risques personnels qui en découlent. Le chef est l'ultime responsable ; il assume, parfois dans la solitude. Courage intellectuel enfin pour faire émerger des talents insoupçonnés cachés en eux dont ils ne doutaient même pas.

Confiance, maître mot du commandement, qui le distingue du management car il touche au combat et à la mort. Comme il a la charge d'hommes qui peuvent donner la mort et la perdre, le chef crée et entretient la confiance, creuset de la cohésion, indispensable à toute capacité collective. Elle ne s'impose pas, ne s'exige pas mais elle naît de ces petits riens, qui, jour après jour, tissent une relation empreinte d'humanité avec ses subordonnés : le passage dans les ateliers plutôt qu'un contact par mail, le café pris en allant à la rencontre de son personnel plutôt que dans son bureau, les visites inopinées dans les cellules, les bureaux pour se rendre compte des difficultés du quotidien, l'intérêt discret porté aux familles, ce cercle élargi de son unité. C'est ainsi qu'un chef passe du fameux "ma porte est toujours ouverte" au réel déplacement de ses subordonnés dans le bureau.

Humanité du chef, c'est-à-dire connaissance intime de son personnel. Pour obtenir une obéissance d'amitié et une discipline librement consentie, le chef connaît les ressorts de son personnel. Il sait leur parcours, les joies et les difficultés qu'ils rencontrent. Il les accompagne à la fois sur le plan professionnel comme sur le plan personnel.

Voir progresser mes subordonnés fut une des grandes joies de mon commandement. De la réussite de la sélection n°2 (S2) jusqu'à l'épaulette, des qualifications opérationnelles obtenues pas à pas par mes équipages jusqu'à la prise de commandement

■ Le sens des responsabilités

d'unité de l'escadre pour certains d'entre eux, tous ces résultats furent l'aboutissement d'une responsabilité qui m'était confiée, celle de faire grandir les hommes, jusqu'à les voir me succéder.

Pour réussir la mission, le chef donne du sens à l'action pour fédérer le groupe, il rappelle aussi le sens de l'engagement militaire : on effectue d'abord la mission pour les autres, ceux qui nous sont proches, son coéquipier, sa patrouille, le détachement, les troupes au sol que l'on appuie. Ce sens de la mission que cultive le chef s'affirme par une hauteur de vue, une vision, qu'il transmet et explique à ses subordonnés. Redevable d'entrer dans la compréhension plus globale de l'action militaire, il dépasse son simple niveau de compréhension en vue d'expliquer le pourquoi de la mission qu'il ordonnera. C'est là que réside sa responsabilité, prendre du recul et de la hauteur pour toujours dominer l'événement et ne pas le subir.

Le chef porte enfin la responsabilité de la mission, du temps de paix jusqu'au temps de guerre. Responsabilité immense que celle d'ordonner de donner la mort, qui l'oblige vis-à-vis de ses subordonnés pour les préparer à cet acte exorbitant. Dans ce premier jour de commandement, j'insistais auprès de mon personnel : Il s'agit là de la spécificité de notre métier. Ce qui en fait la noblesse et qui lui donne du sens, c'est la maîtrise de l'ouverture du feu et le respect de la vie humaine, même chez l'ennemi. Le chef est donc le garant de cette exigence éthique pour chacun de ses hommes, presque comme s'il était la conscience de l'unité.

Pour atteindre cette exigence, le chef doit s'y préparer. Il s'y exerce, dès le temps de paix, au travers du développement de sa force de caractère, "vertu nécessaire dans les temps difficiles". Notations, entretiens du personnel, vision à défendre devant ses supérieurs sont autant d'occasions de renforcer cette vertu au quotidien, en décidant avec justice, rigueur et courage moral. Cet exercice, salutaire pour le chef, lui sert à comprendre ce sens des responsabilités comme une double charge, celle des hommes et des femmes qu'il doit guider par ses décisions, et celle de la mission qu'il doit réaliser avec eux au service de la France. » Pour le lieutenant-colonel Sébastien, officier mécanicien, avoir le sens des responsabilités signifie cultiver le discernement, conserver l'initiative y compris face aux arbitrages difficiles, assumer ses décisions avec humanité, et reconnaître que l'on est partie intégrante de la chaîne de commandement de l'armée de l'air et de l'espace.

« Il existe une multitude d'écrits sur le commandement, de la lettre du Maréchal de Belle-Isle à son fils jusqu'aux ouvrages récents sur l'art du commandement. Les particularités de l'arme aérienne, fulgurance, technicité, continuum temps de paix – temps de crise, façonnent cependant le sens des responsabilités du chef aviateur. S'il est illusoire de décrire exhaustivement ce qu'il englobe, il me semble possible de discerner des tendances, et de les exprimer sous la forme de verbes.



S'inspirer et construire

Pour composer sa partition, le chef aviateur, tout entier innervé par la culture de l'armée de l'Air et de l'Espace, prend en compte le contexte et s'inspire de l'exemple de ses chefs. Il convoque les grands principes intemporels, les adapte à un environnement sociétal et technologique mouvant, les confronte aussi à sa personnalité et à son expérience. Il élabore ainsi une approche personnelle du commandement, qu'il enrichit tout au long de sa carrière.

Jeune lieutenant au sein d'une unité de mécaniciens, j'ai immédiatement réalisé qu'il fallait combattre le « syndrome de l'imposteur », en m'appuyant sur la foi en la mission, sur le bon sens et sur mes équipes. J'avais vingt six ans, une vingtaine de personnels sous mes ordres et quelques doutes en tête. J'en ai retenu qu'on ne peut tout savoir d'emblée sur le sens à donner à ses responsabilités, mais qu'on peut cultiver le discernement au quotidien, ressource irremplaçable pour se forger une véritable expérience de commandement.

S'exposer et assumer

Le chef décide et procède à des choix qui l'exposent et qu'il assume. Le principe de subsidiarité lui confère cette responsabilité engageante pour le personnel et le matériel. Il cherche à résoudre les problématiques affectant la mission, et se les approprie pour être force de propositions. En cas d'échec, il assume sa part de responsabilité et en tire les leçons pour progresser et faire progresser.

La décision de repousser l'attribution d'un brevet élémentaire d'un jeune sous-officier, celle d'interdire l'échange de pièces entre mêmes systèmes pour éviter de déplacer des pannes sont quelques exemples de décisions impopulaires que j'ai dû prendre et assumer, avec humanité certes, mais avec détermination. J'ai estimé que ne pas les prendre revenait, in fine, à compromettre le succès de la mission demandée à mon équipe.

Garder l'initiative

Le chef est tenu de conserver l'initiative. Il cherche à disposer d'un maximum d'informations pour réduire l'incertitude et prendre la meilleure décision. Il définit un cap, le maintient ou l'ajuste selon les circonstances, afin de rendre son idée de manœuvre lisible, pour sa hiérarchie comme pour son équipe.

Commander en gardant l'initiative malgré la complexité constitue pour moi l'essence même du décideur. Cette vision n'a pas varié depuis le jour où je l'ai exposée au jury lors de mon concours officier. C'est au chef que revient la responsabilité du cap à tenir, même s'il s'agit d'un équilibre précaire, entre taux d'engagement opérationnel croissant, enjeu immédiat, et formation, acculturation, investissements lointains, reconditionnement de l'équipe, en bref capacité à durer.

■ Le sens des responsabilités

Commander comme un seul chef

Le chef aviateur est profondément attaché à l'armée de l'Air et de l'Espace. Il est conscient d'être partie intégrante de sa chaîne de commandement, devant les femmes et les hommes qu'il commande, mais également hors de son équipe, de son unité ou de sa base. Il est toujours, à son niveau, le représentant du chef d'État-major de l'armée de l'Air et de l'Espace (CEMAAE).

Déployé plusieurs fois en opérations dans un cadre interarmées, j'ai pleinement pris conscience de cette dimension. Au sein d'un dispositif dans lequel ils ne sont pas majoritaires, les aviateurs constituent parfois la seule représentation directe de l'armée de l'air et de l'espace. J'ai souvent été sollicité pour donner un avis d'aviateur sur une opération ou une décision. Je n'ai jamais eu l'impression de me prononcer sans me demander préalablement comment « mes grands chefs » auraient répondu. »

Le sens des responsabilités s'incarne à tous les niveaux de commandement. Comme le souligne le lieutenant Anaïs, il faut le mobiliser d'emblée, quels que soient son expérience et son degré de préparation. Mais si le chef sait donner sa place à chacun, le collectif est un atout et une force.

« Jeune volontaire aspirant issue de la culture de la performance individuelle des grandes écoles civiles, je me suis engagée dans l'armée de l'Air et de l'Espace en 2016. Pourvue de mon master en commerce international et d'une petite expérience de postes juniors dans différentes sociétés de renom, j'ai la sensation d'avoir une bonne compréhension de ce que l'on attend de moi. Le travail en équipe, le « team building » est régulièrement pratiqué dans les cursus des grandes écoles mais uniquement sur de courts projets, limitant ainsi la compréhension de la gestion d'une équipe et des responsabilités induites que je m'apprête alors à découvrir réellement.

Au-delà de mes attentes de réalisation personnelle, la prise en charge immédiate d'une cellule dans un univers aussi spécifique qu'inconnu n'a pas été sans appréhension. Sentiment renforcé par la composition d'une équipe constituée uniquement de personnels plus âgés, mais aussi disposant chacun d'années d'expérience dans l'institution et dans la spécialité. Le doute m'envahit lorsque les premiers objectifs me sont assignés, car je dois y associer une équipe que je découvre autant que le métier d'officier communicant et mon nouvel environnement.

Désignée responsable, je dois décider et assumer ce que désormais nous réaliserons ensemble. Je comprends ainsi qu'à contrario de l'image du chef « qui sait et ordonne », le chef crée une dynamique entretenue par la confiance et un dialogue permanent. Sa responsabilité repose avant tout sur sa capacité à cadrer l'action et à transmettre sa vision à son équipe, pour permettre de libérer les énergies, et à chacun de progresser et d'agir à son rythme. Cette équipe lui apporte également et systématiquement les éléments de compréhension complémentaires par la diversité de son expérience, la richesse de son réseau et des initiatives souvent utiles. Un précieux équilibre dans l'exercice du



commandement où chacun contribue à son niveau à la réalisation de la mission. Cette dynamique laisse place à l'autorité et non à la dérive de l'autoritarisme, n'oubliant jamais la dimension majeure de l'humain.

Ayant l'opportunité d'évoluer rapidement, succédant à mon commandant d'unité, je fais face à des projets et des environnements qui se complexifient. Les responsabilités progressent autant que les risques associés à chaque prise de décision. Il faut être à la hauteur mais aussi prête à assumer seule, car les erreurs commises par l'unité deviennent mes erreurs.

Commander n'est donc pas une affaire d'âge, je le définis comme un ensemble de compétences et de qualités à faire évoluer en permanence. Cet exercice engage dans le dépassement de sa propre personne puisque qu'il génère une dynamique collective sans exonérer le chef de sa responsabilité personnelle liée aux conséquences de chaque décision prise. Être responsable, c'est oser sans foncer, c'est faire preuve de caractère et de franchise, car l'on est la représentation d'un collectif à guider mais aussi à protéger en absorbant la pression constante. Un défi quotidien qui me fait grandir depuis des années. »

Du bon usage des réseaux sociaux

Militaire et familles de militaire : vous avez un devoir de réserve. Séparez sur les réseaux sociaux votre vie privée de votre vie professionnelle !

En pratique, cela signifie que, sur un profil personnel, aucune information à caractère professionnel n'est diffusée et vice versa.

Règle fondamentale : la discrétion.

Dès que vous faites état de votre qualité de personnel de la Défense, militaire comme civil, sur les réseaux sociaux, vous vous exprimez en tant que membre de l'Institution. Vous êtes donc garant de son image. Respecter le devoir de réserve et la règle de discrétion est donc indispensable.

portail.intradef.gouv.fr/content/sortie-du-nouveau-guide-du-bon-usage-des-reseaux-sociaux



■ L'esprit de décision



L'esprit de décision – gestion d'un risque partagé en faisant preuve de hauteur de vue

NAL Emmanuel, « Risque, résilience, anticipation », dans *Pensez les ailes françaises*, n°35, Paris, 2016, p. 71-72.

*« Il faudra attendre **Herbert Simon**, et l'ouvrage *Administrative Behavior* paru en 1947 pour développer une approche réaliste de la prise de décision chez l'individu, Simon proposant de l'explorer à travers une description se voulant plus réaliste des différents processus et des conditions réelles dans lesquelles les individus sont amenés à prendre des décisions : ce qui est recherché par les individus n'est pas tant la « meilleure » décision que celle qui est la plus satisfaisante selon les données intégrées. Il est en effet difficile d'imaginer que les individus puissent développer une perception exhaustive de tout ce qui fait la complexité de l'environnement : leur connaissance du contexte est donc nécessairement partielle – d'autant que cet environnement filtre et qu'il trie l'information – tout comme celle des conséquences de leur décision. Les possibles qu'ils examinent sont en nombre restreint, d'autant plus si la prise de décision s'accompagne de consignes hiérarchiques qui viennent l'encadrer. »*

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 190.

« L'esprit travaille très vite en l'air mais si je rencontre l'ennemi, je sens très bien que je ne pense pas à ce que je fais ! Ce sont mes nerfs qui agissent comme un mécanisme de montre. Je n'ai plus le temps de penser, de sentir, de peser. Il n'y a aucune trace de peur mais un « excitement » énorme et un intense effort mental. La preuve que l'on ne pense pas dans ces moments de combat, c'est qu'au retour, il est très difficile de se souvenir de tout ce qui est arrivé. »

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 204.

« Une grande détermination et une absence totale de la peur, bien que la conscience du danger vous fasse agir comme si la machine inconsciente dominait de sa volonté et endormait la bête raisonnable. »

Le risque est inhérent à toute action dans le milieu aérien et spatial. Il impose de savoir prendre du recul, de la hauteur par rapport aux événements, même sous forte contrainte temporelle.

La crédibilité du chef repose sur son expertise technique et son expérience opérationnelle. Face à une situation exceptionnelle, inconnue, qui nécessite de s'affranchir temporairement de certaines normes et de revoir les règles habituelles pour accomplir la mission, le chef mobilise toutes les qualités du groupe dont il a la responsabilité pour trouver des solutions pragmatiques. Les risques encourus sont appréhendés avec franchise.

■ L'esprit de décision

« Il faut toujours connaître les limites du possible. Pas pour s'arrêter, mais pour tenter l'impossible dans les meilleures conditions », Romain Gary, Charge d'âme

À la discussion qui permet de confronter les différents points de vue, succède la décision du chef que l'ensemble du groupe considérera comme une nouvelle norme et appliquera rigoureusement. Il s'agira de faire preuve de caractère, de courage et de volonté, pour conserver le cap dans la tourmente, tout en continuant à faire preuve d'humilité face aux cours des événements afin de pouvoir saisir toutes les opportunités. Le chef contrôle la bonne exécution du plan sans hésiter à décider des ajustements en fonction des circonstances.

Le chef ne doit pas s'isoler pour décider mais une fois la décision prise, le chef doit faire preuve de caractère (courage et volonté, la « *vertu des temps difficiles* ») pour faire face à la tyrannie du temps court, aux médias, aux dogmes... et conserver le cap dans la tourmente.

Le chef contrôle l'action du groupe afin de détecter la différence entre la « *conception* » (le plan) et la réalité du terrain, et décider des ajustements.

Le chef cultive le doute systématique (qui ne sclérose pas l'action mais qui au contraire permet de rester vigilant à tout changement de contexte) et l'humilité.

Ses connaissances (fruits d'un travail sans relâche, d'une culture générale et de son expérience – erreurs lues ou vécues) lui permettent de développer son intuition pour une prise de décision éclairée.

Colonel Pierre, alors commandant de la base aérienne 125 d'Istres et commandant la base de défense Istres-Orange-Salon de Provence témoigne du « *commandement face à l'inconnu, entre solitude de la décision et intelligence collective* ».

« Maîtrise du risque et hauteur de vue, ou encore « qui tient les hauts tient les bas », certes, mais pas n'importe comment...

Cette double exigence s'applique en effet singulièrement à nous, aviateurs en situation de commandement, et dans toutes les circonstances où celui-ci s'exerce.

Spontanément, j'aurais pu évoquer de nombreuses situations pour illustrer ce thème, que j'ai pu connaître de l'Afghanistan au Sahel en passant par la Lybie, dans un Mirage F1CR ou dans un Rafale, comme leader, chef de mission, commandant d'escadrille, chef de détachement ou commandant d'escadron de chasse. Mais c'est une expérience loin des cockpits que je choisis de partager. Dans l'exemple que je choisis, les contours de la menace sont inconnus, bien que permanents et réels, le nombre de participants très élevé, la pression est aussi bien interne qu'externe, la mission est impérative, et la copie de départ presque blanche. Un véritable révélateur de commandement, en esprit et en acte ! Et à différents niveaux, puisque les deux témoignages qui suivent font écho à la même période voire aux mêmes activités, vus d'un angle différent.



Le 29 janvier 2020, je suis dans le train entre Aix en Provence et Paris, pour rejoindre une réunion à Tours. Je viens de quitter la base aérienne 125 d'Istres où je dirigeais un exercice de sécurité nucléaire (SN) depuis le poste de commandement de crise. Un message bipé alors sur mon portable : on me demande d'étudier la faisabilité d'accueil d'un avion en provenance de Wuhan, où l'épidémie vient d'être révélée, avec des rapatriés à bord. La probabilité que cet avion atterrisse à Istres est infime, précise le message, et la date n'est pas connue. J'appelle immédiatement mon commandant en second en lui donnant les directives suivantes : « on ne désarme pas le PC Crise activé pour l'exercice, on étudie la faisabilité de l'option d'ici la fin de semaine, et on planifie l'accueil avec les mêmes acteurs que lors d'une crise SN. » En effet, n'ayant reçu aucune directive sanitaire sur les conditions d'accueil, je raisonne par analogie avec les procédures que je commande en cas de crise d'urgence radiologique et auxquelles l'ensemble de la base est habitué (chaines de décontamination, ségrégation strictes des moyens humains et matériels en fonction de leur état ou de leur fonction, gares de triage, recensement). Je décide de passer la nuit à Paris plutôt que de prendre ma correspondance pour Tours. Bien m'en prend : à 22h30, la mission est confirmée... avec un atterrissage à Istres dans 36 heures. J'annule mon déplacement à Tours et reprends le train de 5h pour retourner sur « ma » base aérienne. Je retrouve au PC crise les aviateurs que j'ai quittés au même endroit 12 heures plus tôt : la ruche bourdonne, les téléphones ne cessent de sonner au fur et à mesure que les précisions sur la mission mais aussi les sollicitations extérieures s'accumulent. La base aérienne devient en 24 heures le lieu de concentration de toutes les énergies et de toutes les inquiétudes.

Avec le conseiller biologique du directeur du service de santé des Armées (SSA) arrivé dans la journée, nous mettons ensemble au point des procédures qui capitalisent sur les structures de crise SN déjà en place et les dispositions de prévention sanitaire adaptées au virus : masques, combinaisons, sas de désinfections, produits nettoyant, zonage des différents lieux de passage, labellisation des bus (« propres » et « sales ») Je quitte alors la sphère de planification et de conduite que je confie à mon commandant second (C2), pour me concentrer sur l'interface avec les états-majors et le niveau politique, afin de préserver mes aviateurs de toute ingérence dans leurs opérations. Car s'ajoute désormais à l'accueil de l'avion une opération interministérielle de transfert des passagers vers un centre de quarantaine, par des moyens routiers également sous ma responsabilité. Enfin, la venue de la ministre de la Santé est confirmée dans la soirée, ainsi que celle du préfet de zone.

Le vendredi matin, les informations sont encore très parcellaires : l'avion est en vol, le nombre et la qualité des passagers est peu précise, comme l'horaire d'atterrissage. J'ai fait le tour des équipes à l'aube, du tarmac jusqu'au PC crise. Mes aviateurs sont concentrés : ils connaissent leurs procédures, ils sont habitués par l'entraînement au port de masque et de combinaison de protection, ils ont été briefés par le médecin sur les particularités sanitaires. Tout le monde sait ce qu'il a à faire et comment réagir face à l'imprévu. À l'opposé, la confusion règne sur l'organisation des formalités administratives d'immigration des passagers, sur leur conditions d'hébergement, sur l'arrivée non prévue

■ L'esprit de décision

de la Croix Rouge qui souhaite leur délivrer des plateaux-repas, les médias se pressent aux portes de la base aérienne, certaines autorités se trompent et vont à l'aéroport de Marignane... Et la ministre arrive au moment où l'avion touche les roues.

Dans toute cette ébullition, les aviateurs gardent leur calme et l'accueil se passe parfaitement, en toute sécurité sanitaire pour eux, pour les passagers, et pour les visiteurs, et pour l'avion que les spécialistes nucléaires, radiologiques, biologiques, chimiques (NRBC) désinfectent durant toute la nuit. À tel point que l'expérience se répètera le surlendemain et le dimanche d'après... jusqu'à devenir une marque de fabrique !

En effet, un peu plus tard, le 16 mars, au plus fort de la pandémie, mon téléphone sonne juste après le discours du président de la République. L'ordre est donné de transférer par voie aérienne des patients atteints du virus en réanimation : dans la nuit, je donne les directives pour la mise en configuration aéromédicale du tout nouveau A330 MRTT Phénix (configuration Morphée), la mise en alerte des équipages, des équipes de désinfection (pompiers de l'air et experts du NRBC), et je donne le « battle rythm » de la base aérienne. Au total, six missions Morphée seront réalisées au plus fort de la pandémie, permettant ainsi le transport de trente six malades dans le coma, intubés et ventilés. En plus de ces missions exceptionnelles de soutien à la lutte contre le coronavirus, il aura fallu gérer en permanence leur simultanéité avec les opérations de dissuasion aéroportée, comme l'illustre la soirée du 31 mars, où coïnciderent le déclenchement d'une mission Morphée et les décollages nocturnes des avions ravitailleurs pour une opération majeure des forces aériennes stratégiques (FAS).



Retour de mission Morphée sur la BA 125 d'Istres pour le MRTT Phénix et ses auxiliaires sanitaires.



Mais il n'y a pas que le front des opérations... En parallèle, j'ai dû organiser la vie professionnelle de deux mille cinq cent aviateurs, mais aussi des cinq mille personnes présentes sur la base aérienne (direction générale de l'armement (DGA), industriels), et coordonner l'organisation des soutiens pour environ dix mille personnes sur l'ensemble de la base de défense. C'est pourquoi j'ai immédiatement décidé de nous lancer dans l'actualisation des plans de continuité d'activité de la base aérienne et de la base de défense afin de préserver au maximum la santé du personnel sous mes ordres tout en étant au rendez-vous d'un contrat opérationnel sans concessions. J'ai laissé à chaque commandant d'unité le soin de formaliser le meilleur compromis qu'il trouverait, qu'il me présenterait, et dont il deviendrait responsable à mes yeux. Les maîtres mots que je leur donnai pour les guider : « il faut que votre plan soit simple, applicable, réversible, et que vous connaissiez votre niveau de responsabilité dans sa mise en œuvre ». Charge à moi de les coordonner et d'endosser la responsabilité globale, dont celle de la sécurité et de la santé au travail, qui ne se partage pas car elle relève du chef d'organisme uniquement.

Des points importants ressortent de cette période intense de gestion de la crise et de ses risques :

- *la très forte motivation du personnel impliqué et leur confiance dans le commandement ont permis de concilier les exigences opérationnelles et la nécessaire adaptation des activités aux mesures barrière imposées par la crise sanitaire ;*
- *la pratique de missions permanentes sur et à partir de la base aérienne (dissuasion ou police du ciel) structurent l'organisation et le mental des aviateurs autour de la réactivité, de la coordination entre unités, et de l'efficacité opérationnelle, dans un cadre parfaitement connu de maîtrise du risque ;*
- *l'entraînement régulier aux procédures (temps de paix et temps de guerre) a garanti la mise en œuvre de compétences mobilisables immédiatement face à l'inconnu: la culture « sûreté nucléaire » de la base aérienne (dont les exercices en la matière sont réputés arides) a ainsi facilité la réalisation de la mission d'évacuation aérienne des patients Covid de bout en bout, avec décontamination-désinfection, en limitant le caractère anxiogène induit ;*
- *le tropisme sanitaire de la crise n'a pas occulté d'autres pans de la sécurité dont l'absence de maîtrise en période transitoire serait venue heurter la capacité et la crédibilité opérationnelle. J'ai veillé à maintenir une vigilance serrée en sécurité aérienne, une veille sur la sécurité au travail élargie (dont les risques psycho-sociaux), et une surveillance renforcée pour la protection de la base aérienne.*

À travers la gestion du risque sanitaire, opérationnel et moral, et la hauteur de vue demandée à chaque aviateur en situation de responsabilité, cette expérience a finalement parfaitement illustré la résilience d'une armée de l'air puissante (dissuasion, police du ciel, protection), audacieuse (talents, compétences, sens de l'innovation), agile (réactivité dès le 31 janvier pour l'accueil des rapatriés) et connectée (réseau des bases, mission interarmées voire interministérielle).

■ L'esprit de décision

Mais cette crise, comme toutes les crises, a surtout agi comme révélateur d'une caractéristique du commandement à l'opposé d'une vision simpliste de la fameuse « solitude du chef ». L'étude du risque y a été évidemment collégiale, comme l'a été l'élaboration des solutions qui ont permis de réaliser des opérations en le maîtrisant. Commander, c'est finalement tirer le meilleur parti de l'intelligence collective et de la subsidiarité dans le cas d'un risque partagé par tous. La solitude n'est donc pas dans le commandement. Elle réside dans la position surplombante qu'il convient d'adopter au moment de prendre effectivement la décision. Car la responsabilité, elle, ne se partage pas. »

L'esprit de décision, à l'instar de l'agilité intellectuelle, transpire du chef vers ses subordonnés, instillant cap à suivre et subsidiarité dans l'action. Le lieutenant-colonel Thierry, alors commandant le groupe de ravitaillement en vol 2/91 « Sologne » 2019-2020- BA 125 Istres, se rappelle.

« Coup de tonnerre le lundi 16 mars 2020 ! Le président de la République décrète un confinement strict pour lutter contre un virus contagieux et létal devenu incontrôlable. Je ne suis guère étonné par cette décision qui s'inscrit dans une suite de mesures d'urgence que le gouvernement a prise pour juguler sans succès cette crise sanitaire mais pourtant, c'est la sidération et la stupeur qui dominent. Les frontières se ferment, les vols commerciaux sont annulés, les magasins baissent le rideau, les rues se vident ; face au Covid-19, le monde entier se cloître. « Restez chez vous ! » : tel était le mot d'ordre prononcé dans toutes les langues.

C'est l'effervescence dans les états-majors, sur les bases aériennes et les escadrons dont celui que je dirige. Bien que les armées aient rédigé très tôt des plans de continuité de l'activité (PCA) qui permettent de fonctionner en « mode dégradé », je n'y trouve finalement que bien peu de réponses à mes questions. Et c'est normal puisque ces textes n'ont vocation qu'à donner un cadre et non à décider à la place de ceux qui sont en position de responsabilité sur le terrain. Le commandant de base m'a demandé d'actualiser ces plans en trouvant le bon équilibre entre la tenue non négociable du contrat de la posture pour les missions permanentes (dissuasion et alerte de défense aérienne), les opérations extérieures, et la préservation du potentiel humain de l'escadron en application des mesures barrières. Déjà, les premières missions (hors opérations extérieures (OPEX)) se déroulant à l'étranger sont reportées sine die dès l'annonce du Président.

Tout le monde à l'escadron se retourne vers moi et toujours avec la même question dans les yeux : "On fait quoi mon colonel ? On reste tous ici et on continue à s'entraîner comme d'habitude ?". Je commence à ressentir chez mes subordonnés de la crainte et de l'appréhension. Cette inquiétude, exacerbée par les chaînes d'information en continu, porte sur les effets de la crise sanitaire sur la santé du personnel dont je suis responsable. Je dois donc décider, dans l'urgence et l'incertitude.

Je ne peux évidemment pas arrêter toute l'activité aérienne. En dehors des opérations extérieures qui se poursuivent, un pilote, un navigateur ou un opérateur ravitailleur en vol (ORV) a besoin de voler régulièrement pour maintenir son niveau de compétence et ré-



pondre autant aux contingences opérationnelles qu'aux impératifs de sécurité aérienne. À l'inverse, je ne peux ignorer totalement la crise sanitaire et les conséquences potentielles sur la santé du personnel que je dois, à mon niveau, préserver pour des raisons qui relèvent autant de la morale, que du sens même de notre mission de permanence de la dissuasion nucléaire.

J'identifie finalement une activité strictement nécessaire et suffisante à la préservation des savoir-faire que nous maintiendrons durant toute la crise. En concertation avec le commandant de base aérienne, mon personnel travaillera en bordées qui se succéderont tous les jours de la semaine pour limiter le brassage à l'escadron. En dehors de cette activité, tout le personnel, navigant ou pas, non indispensable au fonctionnement courant sera maintenu à domicile, une partie des tâches administratives pouvant être réalisée en télé-activité.

Cette nouvelle organisation complémentaire des mesures prises par la base aérienne a permis à l'unité d'afficher un taux d'activité organique remarquable tout en réduisant les cas de contamination. Dans la nuit du 31 mars au 1^{er} avril, l'escadron fera décoller un nombre record de nos vénérables C-135 pour une opération majeure des Forces aériennes stratégiques, démontrant ainsi la crédibilité de la dissuasion nucléaire même en pleine crise sanitaire.

Cet exemple illustre les difficultés du chef militaire, en proie aux doutes et à l'incertitude, faisant face à une situation totalement imprévisible qui s'inscrit de surcroît dans un contexte de crise. Ces situations d'urgence l'obligent à sortir du cadre habituel de pensée pour réfléchir autrement avec courage et audace. Il s'agit en permanence d'adapter les processus pour le succès des armes de la France. »

Autre base aérienne, même combat. Le lieutenant-colonel Guillaume, commandant l'escadron de chasse 2/4 « La Fayette » - 2019-2020- BA 113 Saint-Dizier, témoigne.

« En juillet 2019, après avoir gravi au cours des années passées les différents niveaux de responsabilité, je prends le commandement d'un escadron. Comme tout nouveau chef, je réunis l'ensemble des personnels de l'unité afin de leur présenter les lignes directrices que je nous fixe, collectivement, pour cette année.

Mars 2020. Pour l'inconnu et la nouveauté, nous sommes servis. Ils font donc revenir aux fondamentaux : protéger le personnel, assurer les missions.

Durant cette période singulière, un évènement me paraît bien résumer les enjeux du commandement d'une unité de combat. Très rapidement, le 31 mars doit se dérouler une opération d'ensemble des Forces aériennes stratégiques. Il est clair pour l'ensemble de la hiérarchie que l'enjeu est bien de réussir cette démonstration : la Covid-19 ne remet pas en cause la permanence de la composante nucléaire aéroportée.

Évidente en théorie, cette volonté doit se traduire dans les faits, car dans le même temps, il n'est pas question de faire courir de risques disproportionnés aux personnels, face à un virus que l'on connaît encore très mal. Il faut aussi savoir recevoir les craintes, voire les peurs ressenties par mes subordonnés et leurs familles. La communication est

L'esprit de décision

rendue plus difficile car le fonctionnement en équipes, le télétravail et le confinement font que les gens ne se croisent plus ou presque. Tout passe par le téléphone et les réseaux sociaux qui ne permettent pas l'échange d'informations confidentielles et limitent donc le nombre de sujets pouvant être abordés.



Source : Le point, site officiel

© DR

En lien avec l'État-major, le chef des opérations et le chef des services techniques ont réorganisé leurs équipes, repensé les procédures et coordonné avec les bases de déploiement les besoins en matériel de protection individuelle notamment. Le vendredi 27 mars, tout est prêt, avec tout de même le sentiment de plonger dans l'inconnu. Un « brouillard de la Guerre » inattendu. Mon second commandera la zone d'alerte sur la base de déploiement. Déployé en OPEX dans les prochains jours, il n'est pas prévu que je participe à l'opération.

Un incident le lundi matin va mettre le feu aux poudres. Sur le réseau social sur lequel l'escadron échange des informations non protégées et (évidemment) non confidentielles, un officier de l'escadron poste le message suivant : « Quand nos chefs vont-ils se mettre à réfléchir et enfin annuler cet exercice ? ».

Le message est vu par tous les officiers et sous-officiers de l'escadron. Il met directement en cause l'ensemble de la chaîne hiérarchique. Il conteste mes ordres sous les yeux de mes propres subordonnés.

La réaction « à chaud » se traduit par un message laconique par le même canal : « Dans mon bureau. ASAP³⁴ ». Nous convenons avec mon second de mesures conservatoires immédiates : il est hors de question de laisser passer une telle réaction, qui doit être relevée, et sanctionnée.

L'intéressé a le bon goût de se présenter à moi dans la demi-heure, le temps pour lui d'arriver de son domicile et de passer une tenue militaire. Nous le recevons et lui signifions que son message est inacceptable car contraire aux règles élémentaires d'obéissance et de loyauté dues à ses supérieurs. Il va à l'encontre des « éléments de langage », c'est-à-dire du message que l'armée de l'Air veut envoyer en maintenant cette opération d'envergure. Son attitude me déçoit particulièrement car nous nous connaissons bien, et il aurait pu me dire la même chose, porte fermée dans le bureau. Nous aurions pu en discuter calmement. Il n'a pas su mettre les formes qu'un subordonné se doit de respecter lorsqu'il ne comprend pas les directives données.

En conséquence de quoi, je lui signifie qu'il ne participera pas à l'opération et qu'il est prié de rester chez lui jusqu'à nouvel ordre. Je me réserve évidemment le droit d'engager

34 As soon as possible (en français : dès que possible)



une action disciplinaire, mais je m'impose de laisser passer quelques jours afin d'éviter la sur-réaction. Je le remplacerai personnellement lors de ce vol.

Nous prenons une heure dans l'après-midi pour débriefer l'évènement avec mon second, le chef des opérations, le chef des services techniques. Au-delà du caractère inacceptable de la forme de l'évènement du matin, il convient de se pencher sur le fond.

Première analyse : cette remise en cause traduit clairement un malaise, une crainte chez certains personnels et/ou leur famille. Le confinement se transforme d'ailleurs parfois en caisse de résonance des peurs des uns et des autres. Cela signifie que la communication avec les membres de l'unité n'a pas été suffisamment claire et efficace et qu'il faut remettre plus d'humain et de liant dans tout cela.

Deuxième élément, le fait que je ne sois pas sur la liste des équipages participant à l'exercice majeur a pu être perçu comme une incohérence (voire un refus d'obstacle) alors même que certaines familles ont le sentiment que nous faisons prendre des risques à leurs proches et que la manœuvre à venir n'est pas cohérente des directives gouvernementales (confinement strict : « restez chez vous »).

Troisième axe, la notion de militarité, et de la nécessaire disponibilité associée, est questionnée depuis le début de cette crise. En effet, sur les deux cents femmes et hommes composant l'unité, 10% ont des conjoints eux-mêmes militaires (et la disponibilité des deux au même moment n'est pas toujours simple). Mais phénomène nouveau, 10% ont des conjoints travaillant dans le domaine de la santé (médecins, infirmiers, aides-soignants, ambulanciers...) ou de la sécurité publique. Les citoyens français savent ce qu'ils doivent à ces hommes et ces femmes actuellement « sur-engagés » dans leurs métiers respectifs. L'ensemble des cadres a essayé de jongler avec intelligence avec ces différentes données d'entrée. Mais cela rajoute encore des inconnues, et un peu de complexité dans le puzzle déjà mouvant qu'est le planning de l'escadron. Et cela finit inmanquablement par des désignations pas toujours optimales.

De ce moment de réflexion à quatre, je déciderai d'un nouveau cadre de fonctionnement qui sera appliqué les semaines suivantes : multiplier les canaux de communication et maintenir le contact. Les réseaux sociaux ne doivent servir qu'à passer les informations pratiques (non protégées, bien sûr). Les équipes de travail seront organisées de façon à permettre à chacun de venir régulièrement à l'escadron, afin de ne pas couper trop longtemps le lien. Mon second prend à son compte le « suivi du moral ». S'appuyant sur les chefs de service, il s'assurera que chacun, et en particulier ceux que des situations familiales ou de santé maintiennent coupés de l'escadron, soit contacté régulièrement par téléphone.

Et finalement ?

Poker a bien eu lieu, selon les volumes et objectifs prévus. Lors du briefing du commandant de zone sur notre lieu de déploiement, le commandant de base conclura avec ces mots : "Ayez conscience que le monde entier scrute notre capacité à mener cette opération malgré la Covid. Vous participez probablement au Poker le plus important depuis la fin de la Guerre froide ».

■ L'enthousiasme et la passion



L'enthousiasme et la passion de servir pour susciter le sens de l'engagement

9 janvier 1949, « Arrivée en Indochine du capitaine-médecin Valérie André », Recueil 2019 des *Chroniques aérospatiales*, p. 222.

« Servir dans l'armée impose un désintéressement total, un esprit de dévouement, un sens de la solidarité constant. On ne saurait s'accorder des délais de réflexion, des états d'âme, des replis sur soi trop longtemps, sans risquer de perdre le goût de l'aventure ».

CLOSTERMANN Pierre, *Le grand cirque*, p. 17.

« Nous ne regrettons rien parce que [...] ce fut le “temps de la pureté, de l'intransigeance et du choix qui engage à fond”. C'est-à-dire jusqu'à la mort. »

CLOSTERMANN Pierre, *Le grand cirque*, p. 285.

« La guerre, [...] Pour nous, c'était l'acte volontaire, individuel, prévu, scientifique, du sacrifice – c'était l'aiguillon atroce de la peur qu'il faut, seul, briser quotidiennement dans la chair – c'était la volonté que l'on sent partir en nausées amères et qu'il faut garder, reformer. »

MOUCHOTTE René, *Mes carnets*, p. 133.

« S'il savait à quel point je suis prêt à me lancer, désespérément, volontaire dans n'importe quelle aventure nécessitant une ardeur combative. J'aurais tellement honte de rentrer en France les mains vides ! N'aurait-on pas le droit de me traiter d'aventurier et comment me justifier ? J'ai un religieux devoir à remplir, en vengeant la mort de mes frères d'arme qui n'ont pas eu la chance, avant de mourir, de satisfaire leur ambition qui était de servir. »

MOUCHOTTE René, *Mes carnets*, p. 58.

« Cette fois, malgré tout ceux qui m'ont empêché de me battre pour mon pays, malgré mon pays lui-même, me voici engagé dans cette croisade jusqu'à la victoire ou la mort. Irréversible. Je ne regrette rien et me battrai, convaincu de la grandeur du but que je poursuis. [...] Et si le destin ne m'accorde qu'une courte carrière de combattant, je remercierais le ciel

■ L'enthousiasme et la passion

d'avoir donné ma vie pour la si noble cause qu'est celle de la libération de la France, en luttant jusqu'au bout, préférant une mort en plein ciel plutôt qu'une vie humiliante sous un talon boche. Rien ne peut changer ma décision. Plus ce sera dur et plus mon retour me paraîtra doux et mérité. »

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 225.

« Reprendre ma place au combat, tel est mon plus ardent désir, en priant Dieu d'y faire bonne et honorable figure. Si je dois ne pas survivre à cette guerre, qu'au moins j'aie la satisfaction de tomber sous le feu de l'ennemi en engagement. »

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 229.

« Malgré l'incessant travail de bureau qui me cloue et me force à avoir l'esprit occupé, il m'arrive trop souvent de m'évader dans un rêve dont les frontières chéries sont ma France. Jamais, autant qu'à présent n'en ai-je contemplé les splendeurs, ni défendu si sauvagement les qualités. Et cette France qui souffre aujourd'hui d'une agonie sans précédent, a besoin de ses fils. Je voudrais pouvoir briser ces barrières invisibles qui freinent mon élan et transforment mon énergie en désespoir. »

*« Le capitaine surveillait tout : les essais des moteurs, les départs, les atterrissages, les gestes des mécaniciens. Il trouvait une plaisanterie pour chaque pilote. Sa voix qui mordait sur les nerfs comme une flamme résonnait partout. Il courait des hangars aux appareils, aidait à lancer une hélice, à vérifier un carburateur. (...) Ainsi d'un avion à l'autre, il transmettait le feu qui le brûlait et chacun des équipages qui s'envolaient, cellule perdue dans le vaste ciel, sentait entre lui et les camarades le lien que tressait le capitaine de tout son être ardent. », *L'Équipage*, **Joseph Kessel**. « Dans la vie il n'y a pas de solutions ; il y a des forces en marche : il faut les créer et les solutions suivent », **Antoine de St Exupéry**. « L'avenir n'est jamais que du présent à mettre en ordre. Tu n'as pas à le prévoir mais à le permettre », Antoine de St Exupéry.*

Le chef est d'abord un passionné.

La passion est un élément constitutif de l'environnement quotidien de l'aviateur. Le choix même de rejoindre l'armée de l'Air et de l'Espace reflète une volonté de vivre une expérience singulière, une aventure. Par essence, elle est l'armée de la troisième dimension. L'aviateur a ainsi pour particularité de conduire sa mission dans



un environnement qui ne l'accueille pas naturellement. Il doit donc en permanence trouver des solutions pour s'y adapter et s'y intégrer. En cela, c'est un pionnier.

Il accomplira son devoir, qui impliquera parfois de donner la mort à son ennemi, alors que lui-même prendra le risque du sacrifice ultime. Ce pionnier fait preuve d'un engagement sans faille, exacerbé par la passion que suscite cet engagement.

À la tête de son personnel, le chef a la responsabilité de montrer la voie pour réaliser la mission, il doit susciter l'adhésion. Il a un atout pour cela : sa force de persuasion qui s'appuie sur sa propre passion. Celle-ci peut être innée, issue d'un rêve d'enfance ou de convictions qui font de lui un être décidé et résolu ; elle peut également s'acquérir au fil des années, lorsque le cadre prend conscience de la place centrale qu'il occupe, constatant les résultats du travail pour lequel il s'est investi, individuellement et à la tête de son équipe. En cultivant sa passion, en se montrant exemplaire par son comportement, par sa capacité de remise en question et d'adaptation, parfois sous forte contrainte temporelle, par son commandement et par ses propres actions, il est en position de donner du sens à l'engagement de ses subordonnés.

Durant son affectation au commando parachutiste de l'Air n°30 (CPA 30) à la tête d'une équipe de commandos parachutistes, l'adjudant Paul a réalisé de nombreuses opérations extérieures et s'est appuyé sur sa passion pour mener ses hommes. Il témoigne de sa vision du commandement au travers d'une mission au Sahel en 2015.

« En tant que sous-officier chef d'un groupe commando au sein d'un CPA, le commandement sera dans ma carrière la chose qui m'aura le plus appris, sur moi-même comme sur les autres. Commander, ce n'est pas seulement donner des ordres, ce n'est pas non plus, sous prétexte d'avoir un grade supérieur, penser que l'on peut demander n'importe quoi à n'importe quel subordonné. Commander c'est avant tout être exemplaire, c'est montrer le chemin, écouter, gagner la confiance et le respect de ses hommes avec honnêteté et intégrité. Après cela seulement, le chef peut commander. Ma plus grande satisfaction après toutes ces années sera indéniablement d'avoir eu l'honneur de commander des hommes valeureux et courageux, prêts à me suivre dans les endroits les plus sombres et hostiles qui puissent exister, prêts à aller jusqu'au sacrifice ultime. Le groupe commando, c'est notre force : en groupe nous ne faisons qu'un, nous sommes telle l'eau formée à partir de plusieurs gouttes et qui se déplace de manière uniforme et coordonnée au gré du terrain. Tout seul on n'est rien, on ne fait rien.

Lorsque nous étions en opération extérieure sur une base avancée au Sahel, mon groupe et moi vécûmes des missions passionnantes. Un soir, mon chef opérations me demanda de venir le voir de manière informelle à l'écart du reste du détachement....

Il fait nuit noire. Mon chef est assis sur un petit banc en bois construit lors d'un des mandats précédents ; je m'assois à côté de lui et c'est à ce moment-là qu'il me fait part de l'intention du commandement d'effectuer une opération majeure héliportée, dans une

■ L'enthousiasme et la passion

zone refuge de groupes armés terroristes particulièrement hostiles et actifs, dans laquelle nous n'avons encore jamais opéré.

À ce moment-là, des centaines de pensées viennent se heurter dans mon esprit, je ressens de l'excitation, je réfléchis déjà à des modes d'actions, des cas non conformes, tout va très vite. Je n'ai finalement que très peu d'éléments à cet instant mais par expérience, je sais déjà que ce sera "une grosse opé" et j'ai surtout hâte de l'annoncer à mes gars, mon groupe ; c'est pour cela que nous nous sommes engagés, c'est pour cela que nous nous préparons et entraînons dur tout au long de l'année. La zone d'action est inhabituelle, car elle se trouve dans une région particulièrement difficile d'accès en véhicule blindé, ainsi nous allons embarquer dans des hélicoptères de transport pour les phases d'insertion et d'extraction, appuyés par des hélicoptères d'attaque. Au terme de plusieurs jours de préparation, au milieu de la nuit, quelques minutes avant le départ pour l'insertion héliportée, nous attendons le dernier compte rendu d'observation du drone devant nous renseigner sur l'objectif et ses alentours. Nous pouvons en voir les images en temps réel grâce au commando de notre groupe qualifié "JTAC³⁵" aidé par son transmetteur ; deux fonctions très techniques et essentielles. Cependant il y a un changement de programme inattendu : une activité à priori hostile étant détectée exactement sur la position de notre objectif, nous décidons de passer d'une mission de type "reconnaître" à "s'emparer de". Nous obtenons un délai supplémentaire de manière à pouvoir réarticuler le dispositif et préparer un nouveau plan d'action, je suis alors le chef du groupe assaut. Vers 01h00, nous présentons, avec le chef opération, la nouvelle mission à l'autorité et, après quelques questions techniques de la part de celle-ci, le "vert action" est donné.

À ce moment, ma passion pour le métier et pour le commandement prend tout son sens. La mission fut un succès, j'étais doublement satisfait de l'avoir remplie et d'avoir ramené mes hommes sains et saufs malgré les risques. »

La transmission de sa passion comme moteur du commandement et ciment d'une équipe.

Cette transmission s'inscrit dans le temps long. Des mots prononcés ou des mesures prises, de manière répétée ou non, peuvent porter leurs fruits bien plus tard. Dans ce domaine, aucun effort n'est vain, aucun investissement n'est superflu. C'est l'accumulation, la superposition des gestes et des messages du chef et de son équipe de commandement qui inspirent les aviateurs. Ce rôle ne doit jamais être sous-estimé. Que ce soit dans l'instruction, dans la mission quotidienne ou au cours d'opérations, le chef s'exprime ; certains plus que d'autres et avec plus ou moins de passion. Mais pour susciter un échange souvent bénéfique à l'accomplissement de la mission, le chef doit inciter à la communication et se montrer à l'écoute de son personnel. Ces échanges enrichissent les différents protagonistes et scellent une relation de transmission aboutie.



La cohésion est en ce sens un ciment irremplaçable pour toutes les phases de la mission. De l'instruction jusqu'à la réalisation de l'objectif opérationnel, un groupe, une équipe ou un escadron démultiplie ses capacités s'il est soudé. La cohésion naît de la vie et du travail en commun, des batailles gagnées ensemble mais aussi des échecs essuyés, dont le groupe s'est relevé, également par un travail commun. À l'extrême, l'expérience tragique du deuil crée des liens indéfectibles. Dans notre armée, la cohésion prend ses racines dans la passion que partagent les aviateurs : celle d'évoluer dans un environnement exaltant, de haute technologie, où la complémentarité des métiers donne une efficacité redoutable à la mécanique complexe du système « *armée de l'Air et de l'Espace* ». En permanence, à travers le monde jusque dans l'espace aujourd'hui, les aviateurs entretiennent la passion de réaliser la mission.

Par ailleurs, la passion donne l'énergie, et l'énergie se transmet. Si le chef ne peut pas toujours transmettre directement la passion qui l'anime, c'est à dire son intense sensibilité, son expression vive pour le métier, celle-ci lui donne une énergie « *contagieuse* » et qui irrigue son équipe. Chacun a en mémoire un chef qui a su, sur un court instant ou sur une période, insuffler cette énergie : au moment où le groupe peinait à se mobiliser par fatigue, par lassitude ou par doute, le chef, par son regard, son attitude et sa voix, a su donner une impulsion indispensable pour redynamiser ses équipes. Il a eu l'aplomb et le charisme nécessaires pour emmener ses subordonnés, ceux-ci étant alors prêts à le suivre et à donner le meilleur d'eux-mêmes en refusant la médiocrité.

L'adjudant-chef Pierre a été chef d'équipe mécanicien sur Tucano à la division des vols de Salon-de-Provence au début des années 2000. Il a toujours évolué dans l'environnement des avions, de la mécanique à la sécurité des vols. Au-delà de ses équipes et des personnels navigants qu'il côtoie au quotidien, c'est vers la jeunesse (stagiaires lycéens, élèves du brevet d'initiation aéronautique (BIA)) que « *Pierrot* » transmet sans compter sa passion de l'aéronautique et de servir son pays.

« *Me voilà depuis quelques temps chef d'équipe sur ce magnifique oiseau qu'est le Tucano.*

Cet avion sera un de ceux qui aura marqué ma carrière au sein de l'armée de l'Air et l'Espace, et ce pour de multiples raisons. Après quelques années passées à apprendre les bases de mon métier de spécialité "mécanicien vecteur sur ce bon vieux Jaguar, me voilà à la tête d'une petite équipe composée de différentes spécialités. Tous, nous œuvrons dans un seul but, celui de faire en sorte que cette magnifique machine ait un taux de disponibilité maximale, afin de réaliser en toute sécurité les vols qui lui sont dévolus : ceux dédiés à l'instruction des jeunes pilotes de l'AAE. C'est donc avec fierté et passion que je vais, comme j'aime encore souvent le dire aujourd'hui, "leader" cette petite équipe. Pourquoi ce terme de leader ? Tout simplement parce que dans ma tête, "leader" inclut l'idée d'un échange qui s'opère à l'intérieur de cette équipe ; ici toutes les idées sont bonnes pour

■ L'enthousiasme et la passion

parvenir à réaliser cette mission qui comme tant d'autres reste d'une importance capitale à nos yeux. Croire en ce que l'on fait est pour moi étroitement lié à la passion. Quand on est passionné, on défend ses idées, son unité, son escadron, son armée d'appartenance, son pays et ce avec intelligence et pour le bien et la réussite de notre mission. Il faut cependant parfois accepter que les idées d'un autre puissent être meilleures que les siennes. Cette passion donne aussi le goût du travail bien fait. A chaque fois, nous guettons depuis les grandes portes du hangar, le retour de l'avion sur la piste. Dès son arrivée sur le parking, nous nous hâtons à proximité de l'emplacement et dès l'ouverture de la verrière à l'issue de la coupure du moteur, l'équipe se presse pour s'entretenir avec le pilote et échanger sur son ressenti durant le vol. De ces échanges, les uns comme les autres, personnels navigants, mécaniciens, tirent des leçons, du savoir et de l'expérience ! Chacun apprend à mieux connaître cette machine jusqu'au plus profond de ses entrailles afin de mieux la dompter et d'en tirer le meilleur. Plus tard, moi aussi, j'aurai cette chance d'effectuer de nombreux vols en place arrière. J'aurai alors l'occasion de mesurer la chance que j'ai de découvrir l'envers du décor mais aussi de partager de nouvelles sensations et ce grâce à d'autres passionnés aux commandes de nos magnifiques machines. Ceux-ci m'ont, sous un autre angle, fait partager et vivre leur version de cette passion qui, avec du recul, me semble être la même que la nôtre : celle d'Hommes qui, à différents niveaux, ont la passion de l'aviation et tout simplement du vol. »

La passion donne du sens à l'engagement.

Dans le passé, pour des raisons historiques mais aussi sociétales, l'engagement allait de soi pour le personnel qui intégrait les armées, comme plus généralement dans le monde professionnel. Pour les générations actuelles, le changement est le principe de base. Se projeter sur le long terme dans une seule et même institution ne séduit plus de la même manière que par le passé. L'engagement sans conditions prend des formes différentes : tout est sujet à réflexion, à remise en question, voire à friction. Certains le regrettent, parfois s'en offusquent. En réalité, ce changement met en lumière tout le rôle du chef, particulièrement dans une armée de l'Air et de l'Espace où chacun doit s'adapter constamment à son environnement, imprévisible et parfois hostile, pour réaliser la mission. Ainsi, le développement des opérations, dans et depuis l'espace exo atmosphérique auxquelles prendront part les aviateurs, en est une parfaite illustration.

Le profil de nos armées a changé, à l'image de celui de notre société. Notre impératif de jeunesse a peut-être renforcé le phénomène sur nos bases et dans nos escadrons. Dès lors, le constat est simple et sans appel : le chef doit adapter son commandement à son personnel. Cette adaptation constitue un défi autant qu'une richesse, car les nouvelles générations présentent également d'immenses atouts : la propension à tout remettre en question révèle un fort esprit d'innovation et une envie de progresser. L'esprit critique et novateur qui est démontré, parfois très pragmatique, souligne une réelle évolution que le chef doit savoir exploiter tout en la cadrant. La passion de ce chef, en tant que valeur profonde et robuste, saura inspirer ces générations confrontées à



une incertitude permanente, leur offrant un repère de confiance et de stabilité. Le sens de l'engagement est ancré chez certains plus que d'autres. Pour ces derniers et dans le monde actuel, le temps est un paramètre critique pour la fidélisation. Les contraintes liées à la condition de militaire, la difficulté à comprendre le sens direct des tâches imposées, le sentiment de manque de reconnaissance, mais aussi le danger, peuvent inciter les militaires de l'armée de l'Air et de l'Espace à se tourner vers d'autres horizons. La passion est un vecteur particulièrement efficace pour développer rapidement et pérenniser le sens de l'engagement. Car au-delà de l'engouement du spécialiste pour son cœur de métier, c'est la passion de servir qui doit animer chaque chef et qu'il doit diffuser. Dans sa fable sur « *le bâtisseur de cathédrale* », Charles Péguy nous rappelle que celui qui travaille pour une cause qu'il sait vertueuse y mettra beaucoup plus d'allant.

Le Major Cédrik, secrétaire opérationnel l'escadron de transport 1/61 « *Touraine* » entre 1996 et 2012, a été régulièrement déployé en opérations extérieures. Il a ensuite encadré les préparateurs de mission *A400M* de 2013 à 2016.

« Tout ne se passe pas toujours comme espéré dans une carrière militaire, mais c'est la passion de l'engagement qui permet de rebondir. Transmettre cette passion en tant que chef vers ses subordonnés, quelle que soit sa spécialité ou son origine, est une réelle fierté. En tant que chef d'un secrétariat opérationnel, j'étais responsable du soutien des missions aériennes d'un point de vue administratif, et parfois bien plus : « L'équipage a besoin de vous les gars, ça ne saute pas forcément aux yeux comme ça, mais c'est la vérité, soyez en certains ». Avec ces mots, j'ai petit à petit passé le flambeau à mes subordonnés, avec des résonances variées selon qui l'entendait, mais ces phrases ont toujours été entendues et ont eu leur effet à un niveau ou un autre, instantanément ou plus tard.

Et puis il y a eu des moments éprouvants, déroutants, où le danger s'est fait sentir. Ce soir du 31 décembre où le directeur des vols m'appelle, alors que je me rends chez des amis pour célébrer la nouvelle année, et m'annonce que je décolle le lendemain matin pour l'Afghanistan, où la France intervient depuis très récemment. Il y a là ce mélange d'angoisse, de peur, de fierté et d'aboutissement de ces années à m'entraîner pour cette situation.... Sur place, la distribution des pistolets automatiques que nous devons garder sur nous en permanence génère des picotements dans ma colonne vertébrale. Nous y sommes... Il faut faire le travail et bien le faire. À ce moment-là, la passion prend le dessus et je me dis que c'est pour ça que j'ai choisi de porter un uniforme, qu'aujourd'hui tout s'explique et se justifie, que je suis dans le « cœur de métier ». Cette histoire, racontée probablement à outrance à mes subordonnés, a entretenu ou éveillé chez eux la passion, voire même, a participé à la faire naître. Cet instant magique où ils osent la première question pour savoir, et puis viennent la discussion et les échanges. Un jour, c'est leur tour de partir pour continuer la mission... La boucle est bouclée, le témoin est passé, et la passion avec.

■ L'enthousiasme et la passion

Cette passion et cette envie de transmettre transpirent probablement car je pense avoir globalement réussi à convaincre les différentes équipes que j'ai dirigées. D'abord au secrétariat opération de l'escadron, avec mes jeunes agents d'opération qui ont toujours donné le meilleur d'eux-mêmes, puis lorsque j'ai eu la responsabilité de la préparation mission A400M avec une vingtaine de dispatchers. Il fallait les former alors que les contours de ce nouveau métier et nouvel avion se dessinaient encore. Pour moi aussi c'était une découverte, mais il fallait que la passion l'emporte, pour réaliser la mission coûte que coûte ! Calculs de routes, délestages, terrains de destination, de déroutement, maîtrise des logiciels de vol... Ce travail était passionnant mais comprenait une masse imposante de notions à appréhender et surtout à faire intégrer au personnel qui était sous mes ordres.

C'est sans conteste la passion qui a été le maître mot et qui a primé pendant des mois et des mois, sans relâche, dans la douleur parfois, qui a fini par payer et faire réaliser à mes jeunes recrues que leur engagement avait une réelle valeur, pour eux, comme pour l'armée de l'Air et de l'Espace en général. La tâche s'est donc révélée ardue mais c'est la passion et ce fameux sens de l'engagement associé à la cohésion de groupe qui l'ont emporté. »

C'est ainsi au chef qu'il revient de donner du sens à la mission, en permanence, d'expliquer les contraintes pour les affronter, de valoriser et de fédérer son personnel, parce qu'il comprend l'importance supérieure de la mission et qu'il fait de son accomplissement une passion sans cesse renouvelée.

Le colonel Xavier, alors pilote de *Mirage 2000D* à l'escadron 3/3 « *Ardennes* » de Nancy, décrit avec passion et humanité le rituel de départ pour une mission aérienne en opérations extérieures au-dessus du territoire Sahélien.

« Il est cinq heures du matin. Il fait encore nuit noire sur l'aéroport international de cette capitale africaine. L'air est frais, c'est agréable. Nous sortons du bâtiment et marchons vers le parking avion. Nous arrivons à « la piste ». Nous sommes attendus. Les mécaniciens viennent de finir de préparer les avions. Des gestes mille fois répétés: les pneumatiques, la pression des circuits hydraulique, le bon fonctionnement des équipements électroniques, les niveaux d'oxygène et de carburant. L'ambiance est détendue. Les avions sont tous prêts. L'équipe de nuit a bien travaillé et a réussi à réparer un appareil revenu en panne la veille. Titi, le chef d'équipe, nous désigne les deux avions que nous utiliserons en priorité aujourd'hui. Je décide de prendre avec Pat celui dont le moteur vient d'être changé. Nico et Axel, plus jeunes, partiront avec un avion qui, jusqu'à présent, n'est pas revenu en panne. Ludo et Ben, deux mécaniciens expérimentés, nous aideront à mettre en route nos appareils.

Nous marchons ensemble aux avions. On parle de tout, on parle de rien pendant quelques secondes. Pat et moi posons nos équipements dans la cabine. Je vérifie l'intérieur du cockpit puis l'extérieur de l'avion avec Ludo. Nous faisons le tour de l'appareil



en moins de deux minutes. Je vérifie que Ludo n'a rien oublié ce matin. Je lui fais surtout confiance. Je ne peux pas voir l'intérieur de l'avion et je ne suis de toute façon pas mécanicien. C'est en fait un dialogue qui vise à lever les derniers doutes et non pas l'inspection de la qualité du travail de Ludo. Je sais de toute façon que Ludo travaille bien. Je m'installe. Ludo m'aide. Il me donne mes équipements, ma documentation et mon casque. Je mets le masque à oxygène, je baisse les visières. Il enlève la sécurité du siège. On ferme les verrières.

J'ai la sensation de ne former plus qu'un avec mon navigateur et mon appareil de combat. De l'extérieur, nous sommes un équipage, comme n'importe quel autre équipage. Rien ne nous différencie : même casque, mêmes équipements. Lors de la mise en route et du roulage, nous agissons de manière quasi mécanique : coupe-feu, pompes, démarrage du moteur. N'importe quel autre équipage réaliserait les mêmes actions, aux mêmes moments. Devant nous en revanche, Ludo, lui, reste Ludo. Comme Ben, qui vient d'aider Nico et Axel à mettre en route, reste Ben. Ludo est bien sûr en uniforme, veste et pantalon légers, mais on reconnaît son allure, sa démarche, les gestes qu'il a pris l'habitude de faire pour demander à l'équipage d'avancer l'avion sur quelques mètres. Même quand il a fini ses dernières vérifications et qu'il reste immobile, on ne peut le confondre avec les autres.

Nous sortons du parking, je salue tous les mécaniciens qui nous ont aidé ou qui étaient prêts à intervenir. Ils sont une vingtaine, chacun spécialiste d'une partie de l'appareil ou de la mise en œuvre de l'armement et auraient accouru si notre avion avait été en panne. Il est indispensable que nous décollions ce matin, comme à chaque sortie. Tout le monde est donc sur la brèche, au cas où. Ils nous souhaitent tous bonne chance, chacun à leur manière : certains lèvent la main ou le pouce, d'autres nous saluent de manière plus formelle, ou nous sourient simplement. Ludo touche une dernière fois le bout de l'aile de l'appareil, comme il le fait à chaque fois. Une sorte de superstition. Nous roulons vers la piste, ils ne peuvent plus nous voir.

Tout le monde se déplace alors pour assister à notre décollage. Une transhumance de quelques mètres, sans ordre préparatoire, sans bruit. Il n'y a que très peu de trafic, ils entendent au loin le bruit des moteurs de nos engins au régime ralenti. L'odeur du carburant a laissé sa place à l'odeur si caractéristique de l'Afrique. Tout le monde attend que nous soyons autorisés au décollage, toujours en silence.

Nous nous alignons sur la piste. Nous affichons plein gaz tout en maintenant les avions sur place. Le moteur fonctionne bien à plein régime. Un bruit assourdissant parvient sur le parking et tout le monde devine que les parties avant des trains d'atterrissage des deux appareils se sont comprimées, de quelques dizaines de centimètres, pour encaisser la poussée délivrée par le moteur.

■ L'enthousiasme et la passion

Ils sont tous là, Ludo, Ben et tous les autres. Ils ne sont pas alignés au garde à vous, chaussures cirées et uniforme repassé. Non. Certains ont les cheveux hirsutes, d'autres se sont mal rasés au milieu de la nuit. Ludo regarde le spectacle les bras croisés, les lunettes de soleil toujours vissées sur la tête. Ben lui est assis à même le sol, ses yeux sont fatigués, il préfère la casquette. Certains se bouchent les oreilles. Une troupe fatiguée mais heureuse de savourer le spectacle qui s'annonce.

Nous nous élançons. Ludo, Ben et tous les autres ne peuvent se détourner de ce qui se passe sur la piste. Pendant les deux ou trois premières secondes de la course au décollage, on sent toute l'inertie des appareils. Plus de quinze tonnes de ferraille que le moteur à réaction a tout de même du mal à mettre en branle. Une flamme jaillit à l'arrière témoignant de l'allumage de la postcombustion, indispensable pour pouvoir s'arracher du sol. L'appareil accélère, tout le monde a les yeux rivés sur cette course au décollage. Une course longue, plus longue qu'à l'entraînement car l'appareil est chargé à la masse maximale. Au bout d'une dizaine de secondes, dans un vacarme de tous les diables, l'avion lève son nez. Mais il ne peut pas encore décoller, il n'est pas suffisamment rapide. Tirer davantage sur le manche serait même dangereux.

Tout le monde attend que le miracle mainte fois réalisé se reproduise. Et soudain, ça y est, l'avion quitte le sol, doucement. Ce n'est pas une surprise mais tout le monde est rassuré. Ce n'est toutefois pas encore une victoire car l'avion n'est toujours pas assez rapide pour manœuvrer plus franchement. Le train d'atterrissage rentre. La séquence se déroule parfaitement, l'avion devient complètement lisse et accélère davantage. Je tire sur le manche et nous nous éloignons définitivement du sol.

Moins d'une minute plus tard, le même spectacle se répète. Le second équipage a déjà lâché les freins et s'élance à la poursuite du premier appareil. Ludo, Ben et tous les autres ne s'en lassent pas. La flamme, la course interminable, le nez qui se lève, l'avion qui quitte le sol, qui rentre le train, qui accélère et qui grimpe dans le ciel. La patrouille s'éloigne.

Le vacarme insupportable laisse la place au silence. Le soleil s'est levé. Personne ne parle. Je ne sais pas à quoi pense les autres lorsqu'ils assistent à ce spectacle. Nous n'en avons jamais parlé. Je ressens un moment de cohésion fort qui donne du sens à notre engagement. Faire en sorte que chaque équipage décolle, à l'heure, c'est la mission du détachement. Allez répandre la bonne nouvelle, la chasse vient encore de décoller... »

COM MAN DEM ENT



■ L'esprit de corps



L'esprit de corps

CLOSTERMANN Pierre, *Le grand cirque*, p. 257.

« C'est maintenant que je comprends le vrai sens de l'amitié. Voir un vieux camarade, un cher frère d'armes partir en mission, et attendre son retour avec angoisse, les nerfs à fleur de peau... Quand nous volions ensemble c'était tout autre chose. »

MOUCHOTTE René, *Mes Carnets*, p. 171-172.

« Le pilote, en dehors de l'intérêt vital qu'il puisse avoir d'un équipage sérieux, doit mettre tout son coeur et son dévouement pour ces courageux garçons qui, quelque temps qu'il fasse, sous la pluie, le gel et même la nuit, poursuivent une tâche ingrate et sans gloire mais dont un mécanicien digne de ce nom connaît la nécessaire et haute valeur. De son côté, en général, il sait apprécier les mérites de son pilote, l'admire avant tout autre, l'esprit d'équipage fonctionnera. J'ai toujours tenu ces principes comme essentiel dans ma vie de pilote. »

■ Références



Liste de médias pour réfléchir davantage sur le « commandement » :

Films

- *Un homme de fer* (film), Henry King, guerre/action, 132 minutes, 1949 ;
- *Les Heures sombres* (film), Joe Wright, guerre/drame, 125 minutes, 2017 ;
- *Good Kill* (film), Andrew Niccol, guerre/drame, 102 minutes, 2015 ;
- *L'Étoffe des héros* (film), Philip Kaufman, aventure/drame, 193 minutes, 1983 ;
- *La 317^e Section* (film), Pierre Schoendoerffer, guerre, 100 minutes, 1965 ;
- *L'Honneur d'un capitaine* (film), Pierre Schoendoerffer, guerre/drame, 117 minutes, 1982 ;
- *Baron Rouge* (film), Nikolai Müllerschön, guerre/action, 100 minutes, 2008 ;
- *La Bataille d'Angleterre* (film), Guy Hamilton, guerre/drame, 133 minutes, 1969 ;
- *Le Pont de la rivière Kwaï* (film), David Lean, guerre/drame, 161 minutes, 1957 ;
- *Les Sentiers de la gloire* (film), Stanley Kubrick, guerre/drame, 88 minutes, 1957 ;
- *Nous étions soldats* (film), Randall Wallace, guerre/drame, 138 minutes, 2002 ;
- *Flyboys* (film), Tony Bill, guerre/action, 139 minutes, 2006 ;
- *13 Hours* (film), Michael Bay, guerre/action, 144 minutes, 2016 ;
- *L'assaut* (film), Julien Leclercq, action/thriller, 90 minutes, 2010 ;
- *L'Intervention* (film), Fred Grivois, thriller/guerre, 96 minutes, 2019 ;
- *À la poursuite d'Octobre rouge* (film), John McTiernan, thriller/action, 135 minutes, 1990 ;
- *Master and Commander : De l'autre côté du monde* (film), Peter Weir, guerre/aventure, 138 minutes, 2003 ;
- *USS Greyhound : La Bataille de l'Atlantique* (film), Aaron Schneider, action/drame, 91 minutes, 2020 ;
- *Il faut sauver le soldat Ryan* (film), Steven Spielberg, guerre/action, 163 minutes, 1998 ;
- *De Gaulle* (film), Gabriel Le Bomin, drame/histoire, 109 minutes, 2020 ;
- *Saints and Soldiers* (trilogie de film), Ryan Little, guerre, 90 à 96 minutes, 2003 à 2014.

■ Références

Bande dessinée

- Jean-Yves Le Naour, *Verdun - Coffret 3 Volumes Tome 1 à Tome 3*, Bamboo Eds, 2019 ;
- Philippe Pinard, *Ciel de guerre - intégrale*, Olivier Dauger, Paquet, 2019 ;
- Frédéric Zumbiehl, série *Rafale leader* (tome 1 à 6), Matthieu Durand, Zéphyr Éditions, 2012 à 2017 ;
- Frédéric Zumbiehl, série *Team Rafale Intégrale* (tome 1 à 4), Matthieu Durand, Loutte, Zéphyr Éditions, 2018 à 2021 ;
- Guillaume Berteloot, *Avec Héli de Saint Marc, l'honneur d'un soldat*, Patrick de Gmeline, Éditions du Triomphe, 2013 ;
- Jijé, *Baden Powell*, Dupuis, 2010 ;
- Jean-Michel Charlier, *Surcouf, corsaire de France*, Victor Hubinon, Dupuis, 1981 ;
- Guillaume Berteloot, *Avec le maréchal Leclerc*, Patrick de Gmeline, Éditions du Triomphe, 2017.

Séries

- *Space Force* (série), Steve Carell, Greg Daniels, comédie/science-fiction, 1 saison, 10 épisodes, 2020 ;
- *Frères d'armes* (série), Tom Hanks, Steven Spielberg, guerre, 1 saison, 10 épisodes, 2001 ;
- *Les Têtes brûlées* (série télévisée), Stephen J. Cannell, drame, 2 saisons, 36 épisodes, 1976 ;
- *Game of Thrones* (série), David Benioff, D. B. Weiss, fantasy/drame, 8 saisons, 73 épisodes, 2011.

Livres

Sur le fait militaire :

- Marc Bloch, *L'étrange défaite*, Franc-Tireur, 1946 ;
- Jules Roy, *La bataille de Dien Bien Phu*, Albin Michel, 2016 ;
- Héli de Saint Marc, *Mémoires des champs de braises*, Laurent Beccaria, Perrin, 2002 ;
- Charles de Gaulle, *Le Fil de l'épée*, Perrin, 2010 ;
- Stanley McChrystal, *Team of Teams*, Portfolio, 2015 ;
- Henri Bentégeat, *Aimer l'armée : une passion à partager*, Du Mesnil, 2011 ;



- Bertrand Oliva, *Un sentiment d'inachevé : réflexion sur l'efficacité des opérations*, Jean-Gaël Le Flem, École de Guerre, 2018
- Carl von Clausewitz, *De la guerre*, Perrin, 2014
- Sun Tzu, *L'Art de la guerre*, Flammarion, 2008
- Nigel Hamilton, *FDR at War Boxed Set: The Mantle of Command, Commander in Chief, and War and Peace*, Houghton Mifflin Harcourt, 2019.

Témoignages d'Aviateurs :

- Antoine de Saint-Exupéry, *Vol de nuit*, Gallimard, 1931 ;
- Antoine de Saint-Exupéry, *Terre des hommes*, Gallimard, 1939 ;
- Antoine de Saint-Exupéry, *Pilote de guerre*, Gallimard, 1942 ;
- Antoine de Saint-Exupéry, *Citadelle*, Gallimard, 2000 ;
- Antoine de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*, Gallimard jeunesse, 2007 ;
- Romain Gary, *La Promesse de l'aube*, Gallimard, 1973 ;
- Joseph Kessel, *L'Équipage*, Flammarion, 2018 ;
- Pierre Clostermann, *Le Grand Cirque*, Flammarion, 2008 ;
- René Mouchotte, *Les carnets de René Mouchotte*, Flammarion, 1949 ;
- Jules Roy, *La vallée heureuse*, Albin Michel, 1989 ;
- Alain Mahagne, *Jaguar sur Al Jaber*, A4PM, 1993.

Éthique :

- Florian Morilhat, *Éthique et puissance aérienne*, Economica, 2020 ;
- Benoît Royal, *L'éthique du soldat français*, Economica, 2014 ;
- Michael Walzer, *Guerres justes et injustes*, Gallimard, 2006 ;
- Marie-des-Neiges Ruffo, *Itinéraire d'un robot tueur*, Le Pommier, 2018.

Incertitude / complexité :

- Nassim Nicholas Taleb, *Le Cygne noir : La puissance de l'imprévisible*, Random House, 2007 ;
- Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Points, 2014 ;
- François Jullien, *Traité de l'efficacité*, Lgf, 2002.

■ Références

Leadership, management :

- Simon Sinek, *Les vrais leaders se servent en dernier*, Pearson France, 2019 ;
- Ori Brafman, *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*, Rod Beckstrom, Portfolio, 2006 ;
- Tom Clancy, *Every Man a Tiger*, Éditions Pan, 2001 ;
- Frederic Laloux, *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*, Diateino Eds, 2015.

Science-fiction :

- Ray Bradbury, *Fahrenheit 451*, Gallimard, 2000 ;
- George Orwell, *1984*, Gallimard, 2020 ;
- Isaac Asimov, *Les Robots*, Gnome Press, 1950.

Divers :

- Régis Chamagne, *L'art de la guerre aérienne*, Esprit du livre Eds, 2006 ;
- Daniel Kahnenmann, *Système 1 / Système 2 : Les deux vitesses de la pensée*, Farrar, Straus and Giroux, 2011 ;
- Hans Rosling, *Factfulness : Pourquoi le monde va mieux que vous ne le pensez*, Flammarion, 2019 ;
- Agnès Muir-Pouille, *Petit traité d'impertinence constructive : Comment créer un dialogue fertile en entreprise*, Presse Universitaires Grenoble, 2014 ;
- John Kotter, *Our Iceberg is melting*, Holger Rathgeber, Mc Millan Libri, 2014 ;
- Jérôme de Lespinois, *Anthologie mondiale de la stratégie aérienne*, La documentation Française, 2020 ;
- Matthieu Gantelet, *Du militaire au politique : une biographie du général Paul Stehlin, 1907-1975*, La documentation Française, 2020 ;
- James Salter, *Pour la gloire*, Points, 2016 ;
- Michel Forget, *Du Vampire au Mirage : L'épopée d'une génération de pilotes de chasse*, Economica, 2007 ;
- Michel Forget, *Nos forces aériennes en OPEX*, Economica, 2013 ;
- Marc Scheffler, *La guerre vue du ciel, Nimrod*, 2013 ;
- Colonel Jack Broughton, *Les crêtes de la mort*, Pierre Clostermann, Flammarion, 1978.



Remerciements

Avec les remerciements du CESA aux officiers des promotions 2020-21 du Centre des Hautes Études Militaires (CHEM) et de l'École de Guerre, ainsi qu'aux officiers et sous-officiers des bases aériennes.

■ Crédits



Maquettage

Sergent Mélina PAUL

Diffusion

Monsieur Claude DONAVIN

Caporal-chef Mathieu CORNU

Correspondance

Centre d'études stratégiques aérospatiales (CESA)

1, place Joffre - Case 43

75700 Paris SP 07

Tél. : 01 44 42 80 05

Impression

É. D. I. A. C. A

76, rue de la Talaudière

CS 80508

42007 Saint-Étienne Cedex 1

[Retrouvez nous sur](#)

Intradef

Internet

LinkedIn



[https://portail-cesa.intradef.gouv.fr/
index.php/fr/](https://portail-cesa.intradef.gouv.fr/index.php/fr/)

[https://www.defense.gouv.fr/air/
acces-specifiques/les-ambassadeurs/
le-centre-d-etudes-strategiques-aerospa-
tiales/cesa](https://www.defense.gouv.fr/air/acces-specifiques/les-ambassadeurs/le-centre-d-etudes-strategiques-aerospatiales/cesa)

<https://fr.linkedin.com/showcase/le-cesa>

