

ETUDE PARTICULIERE A OPTION

Groupe D11

Projet de directive sur l'exercice du
commandement dans l'armée de terre

Maître de recherche : Col BORE (EMAT/BCSF)

Groupe de travail : CBA ESNAULT (Terre)
CEN FRANCO (Terre)
CES ISABELLON (Terre)
MAJ KLAFFUS (RFA)
CDT MAHMOUD N'GARE (Tchad)

7° Promotion du CID
Avril 2000

PREAMBULE

Plus que jamais, l'exercice du commandement est **au cœur du métier des armes**. Or, parmi les activités humaines, c'est une des plus difficiles, car commander exige bien plus que diriger. D'aucuns prétendent que tout a été dit sur le sujet, et que bien commander relève davantage de l'inné que de l'acquis. Pourtant, tout chef sait bien que les qualités humaines les plus développées ont besoin d'un cadre clair pour s'exprimer pleinement, et que commander est un art qui s'apprend aussi...

Dans cet esprit, il semble utile de **nourrir la réflexion** de chacun, et c'est bien le but de cette directive. Elle s'inscrit dans la continuité des documents existants, qu'il s'agisse des directives Lagarde de 1981 refondues en 1986, de l'exercice du haut commandement dans l'armée de terre paru en 1993, mais aussi de l'exercice du métier des armes dans l'armée de terre, fondements et principes, édité en 1999, ou du code du soldat, plus récent encore. Elle s'adresse ainsi à tous les niveaux de commandement, du plus haut degré de conception au plus bas échelon d'exécution, et chacun y trouvera ce qui fonde l'exercice du commandement à son niveau de responsabilité.

En effet, il semblait utile de proposer un nouveau document **tenant compte de l'évolution de la société et du contexte d'engagement des forces armées**. La première concerne tant les progrès techniques que l'évolution des mœurs et des comportements individuels, le second est aujourd'hui fortement marqué par les notions de légitimité des engagements, de maîtrise de la violence, de réversibilité de l'action, de lacunarité des dispositifs, et de l'émergence d'un droit international de plus en plus complexe.

Car ces évolutions ont conduit à refonder l'armée de terre, qu'il s'agisse de son organisation, de son fonctionnement, mais aussi de son système d'hommes. Cette refondation est profonde, mais elle s'inscrit finalement dans l'adaptation permanente des armées, traduites par toutes sortes de réorganisations d'ampleur diverses.

Or, précisément, **l'exercice du commandement constitue le socle permettant d'éviter toute rupture**, une force permettant d'assurer des transitions sereines et de maintenir la continuité et la cohérence de l'armée de terre en dépit de toutes les évolutions, tant il est au cœur de la spécificité militaire.

Aussi, cet exercice du commandement ne saurait connaître de révolution du fait de la refondation. C'est pourquoi cette directive, loin de remettre en cause les fondements et les principes déjà énoncés et connus, s'attache à prendre en compte les évolutions les plus récentes. Il s'agit en réalité d'adopter une conception renouvelée de principes pérennes, l'exercice de l'autorité se fondant sur un **commandement distribué** et non plus concentré. Toutefois, les comportements issus de cette réflexion ne constituent qu'un guide où chacun pourra puiser.

I. LA PERENNITE DE L'EXERCICE DE L'AUTORITE REPOSE SUR LES HOMMES

« Servir, c'est la devise de tous ceux qui aiment commander » Jean Giraudoux

Parce que l'Armée de terre est, plus que jamais, au service de l'Etat, l'exercice de l'autorité y revêt toujours un caractère particulier, où l'homme, objet de toutes les exigences et de toutes les attentions, est au centre de l'Institution.

Commander, aujourd'hui, s'appuie sur les principes intangibles du métier militaire. Ils se fondent sur les objectifs propres à l'exercice de l'autorité, et se traduisent par des procédés adaptés au nouvel environnement du soldat.

11/ Les objectifs

L'accomplissement de la mission est le premier objectif du militaire. S'il est de la responsabilité fondamentale du chef, il n'en demeure pas moins de l'obligation morale de tout soldat. Il ne s'accommode pas d'à peu près, mais, au contraire, requiert toujours un niveau d'exigence élevé.

L'épanouissement des hommes est le deuxième objectif qui préside à l'exercice de l'autorité. Il se traduit par la satisfaction et le goût de servir des subordonnés, et se nourrit tant de la valorisation constante des individus, que de leur responsabilisation en termes de compétence et d'autonomie.

Ces deux objectifs déterminent la motivation profonde des subordonnés et leur l'adhésion sans restriction à l'entreprise commune.

12/ Les Principes

Au nombre de 6, ils s'inscrivent dans l'organisation générale du commandement, et fondent l'exercice de l'autorité à chaque niveau de responsabilité.

-L' exigence qui intègre trois niveaux, indissociables les uns des autres :
.envers soi-même, elle est faite de rigueur, et de lucidité sans complaisance,
.envers ses subordonnés, elle se traduit par l'exemplarité du comportement,
.envers ses chefs, elle se manifeste par la loyauté.

-La justice qui imprègne toutes les relations aux autres, et qui témoigne du respect des individus. Elle engendre confiance, loyauté et fidélité des subordonnés.

-L'autonomie et son corollaire, **l'initiative** qui se nourrissent des compétences de chacun et permettent son épanouissement .

-La confiance, qui prend toute sa dimension dans la responsabilisation des subordonnés, et scelle harmonieusement les rapports humains. Elle est tout, ou n'est rien, sans demi-mesure . Elle se marque par le contrôle, qui témoigne de l'estime et de l'intérêt dans lesquels on tient autrui.

-La fraternité d'armes qui englobe, à la fois, le respect de la dignité humaine, la courtoisie et l'affection. Chaleureuse sans démagogie, elle est emprunte de bienveillance, et engendre une solidarité bien comprise.

-L'ouverture, enfin, qui souligne autant la transparence de l'âme que le désintéressement. Le rayonnement qu'elle procure prend toute sa dimension dans l'intérêt porté aux autres et dans la capacité à prendre du recul sur les événements.

13/ Les procédés

Sans être exhaustifs, ils sont à la fois réflexe et devoir du chef, qu'ils soient fondés sur une aptitude naturelle ou qu'ils soient le fruit d'un effort particulier. Intimement liés, ils s'articulent autour de 4 fonctions majeures que regroupent les verbes :

Echanger
Expliquer
Associer
Sanctionner

Il faut entendre par **échanger** , l'ensemble des dispositions qui visent à informer, à communiquer et à dialoguer, et qui permettent au chef de connaître et de comprendre ses subordonnés, mais aussi de s'en faire connaître et de s'en faire comprendre.

Expliquer requiert patience et pédagogie et n'a d'autre but que de rendre clairs la position et le discours du chef, et éventuellement d'exposer les raisons qui l'ont conduit à prendre une décision. Il s'agit bien de faire connaître et non de mettre hors de cause.

L'exercice de l'autorité ne va pas sans **associer** les subordonnés à l'entreprise commune, avec ce que cela implique de participation et d'adhésion au projet. Associer conduit à évoquer la notion de collégialité,

qui place le chef au milieu de ses pairs pour conduire en commun une action, et que valide aujourd'hui le concept de pilotage.

Enfin, pour autant que faire se peut, le chef doit **sanctionner**. Cette prérogative tend à témoigner de la valeur qu'il accorde au travail ou au comportement de ses subordonnés. Elle fait appel à un juste équilibre entre les récompenses et les punitions, et répond naturellement au principe de justice. Chaque individu éprouve le besoin légitime d'être reconnu par et parmi les siens; il revient au chef de le distinguer, d'une manière ou d'une autre, au sein du groupe.

*

Les procédés propres à l'exercice du commandement découlent de quelques principes fondamentaux, qui régissent avec cohérence les rapports de chef à subordonné. Ils obéissent à la volonté d'atteindre des objectifs simples mais propres à reconnaître à chacun sa place dans la communauté militaire. Cet ensemble forme un socle qui assure la pérennité du commandement dans l'Armée de terre, et lui permet alors de faire face à son nouvel environnement, et de s'adapter à toutes les évolutions d'une société d'hommes dont elle est partie intégrante.

III/ UN NOUVEL ENVIRONNEMENT

L'évolution de l'armée de terre ne se comprend qu'à travers celle de la société et du contexte géostratégique.

Le commandement, à l'évidence, doit être en adéquation avec les grandes évolutions de la société. Aujourd'hui, elle se caractérise par un développement du **primat de l'individu**, qui tend à dissoudre certaines valeurs et à effacer de nombreux repères. Le **prix attaché à la vie** n'est pas non plus sans conséquences sur le métier de soldat. Ici, l'exercice du commandement doit trouver une juste voie entre l'adaptation à la société qui doit éviter de créer un décalage avec le monde civil nourrissant l'incompréhension et le respect des valeurs et de la spécificité militaires.

Certes, il n'y a rien de bien nouveau dans cette exigence, mais il convient malgré tout de développer encore les aspects du commandement qui fondent l'adhésion, ainsi que des qualités déjà cultivées, mais qui prennent aujourd'hui une autre dimension, comme **l'initiative, l'intelligence des situations qui exige des chefs une solide culture et le calcul de la prise de risque à consentir pour remplir tout de même la mission reçue.**

Par ailleurs, la **multinationalité**, devenue incontournable pour tout engagement, a impliqué une adaptation de nos procédures et de nos structures. Cette réalité doit être intégrée à l'exercice du commandement, voire à son style, en gérant ses incidences culturelles, c'est à dire l'apparente contradiction entre le besoin de spécificité et l'effort d'intégration nécessaire.

En réalité, le commandement s'exerce désormais dans le cadre de **réseaux multiples** où la **collégialité** se substitue à la souveraineté d'un chef unique.

La refondation, conséquence logique de ce nouvel environnement, a par ricochet divers impacts sur l'exercice du commandement. Ils sont de trois ordres : le système d'hommes, la nouvelle organisation de l'armée de terre, et son fonctionnement. Mais en réalité, il sera aisé de constater que si le choix de la professionnalisation n'a que peu d'influence sur la façon de commander des hommes, tant celle-ci s'appuie sur des principes éternels, seuls l'organisation et le fonctionnement de l'armée de terre conduisent véritablement à amplifier certains principes dans l'exercice du commandement.

21/ La professionnalisation

La réussite de la professionnalisation consiste à relever 5 défis majeurs. Ces défis sont le recrutement, la fidélisation et la gestion des EVAT, ainsi que la prise en compte d'un tissu humain plus diversifié et le maintien du lien armées-nation.

211/ Le recrutement

Pour parvenir à bien recruter, il est absolument nécessaire de communiquer. Cette communication n'est pas seulement l'affaire de quelques spécialistes ou des médias, elle s'exerce à tous les échelons, et concerne en particulier le respect des aspirations de chaque jeune engagé. Il convient donc de trouver l'équilibre entre les desiderata des individus et les besoins de l'institution, mais en évitant absolument l'écueil du mensonge. Mentir ruinerait la confiance entre le subordonné et ses chefs, et au delà l'institution. Rien ne serait plus contre-productif pour la pérennité du recrutement.

212/ La fidélisation

Intimement liée au recrutement, la fidélisation des EVAT repose sur une attitude nouvelle, consistant à s'intéresser, dès les plus bas échelons du commandement, à la reconversion des personnels. Il ne s'agit que d'une extension du souci porté aux subordonnés, mais qui devra être prise en compte très tôt, et en permanence, d'autant qu'en réalité, il faudra aller plus loin que reconvertir, et réellement consentir l'effort de réinsérer nos EVAT dans le civil. De même, il conviendra de donner rapidement une identité bien affirmée à chacun, ainsi que le sentiment d'appartenir à une communauté spécifique. C'est bien évidemment le rôle de traditions bien comprises et vécues au quotidien.

213/ La gestion des EVAT

Elle exige un effort important et permanent. Il s'agit non seulement de suivre chacun au plus près, dans le quotidien comme dans la gestion de la carrière, mais aussi de résoudre le paradoxe entre la nécessité de spécialiser chacun tout en le multiquifiant. En effet, autant il est important que chacun maîtrise complètement une spécialité de base, autant il est nécessaire, tant pour l'individu que pour l'institution, de donner plusieurs qualifications aux personnels d'exécution. Cette contradiction n'est en fait qu'apparente, puisque ces deux exigences se succèdent. En tous cas, elle implique à tous les échelons du commandement directement au contact de la troupe de développer encore davantage le dialogue avec les hommes, de les orienter, de les informer le plus souvent possible.

214/ La diversification du tissu humain

La refondation s'appuie sur une féminisation et une civilianisation croissantes des effectifs, de nature à modifier les équilibres connus. De même, le nouveau système de réserves, incluant notamment la création

des URRP au sein des formations, implique une prise en compte sérieuse de cette population. Intégrer ces nouveaux groupes humains relève de l'exercice du commandement, et doit s'exercer très au delà des directives parues sur ces sujets. Car l'intégration ne se réussira que localement, au quotidien. Elle exige donc des qualités d'ouverture et un effort d'explication qui ne sont pas nouveaux, mais qu'il conviendra de développer.

215/ Le maintien du lien armées-nation

A l'heure de la disparition du service militaire, et dans un contexte où la légitimité est au cœur des engagements, la pérennité du consensus national sur la défense passe par le maintien d'un lien fort entre les armées et la nation française. Ce sujet a donné lieu à de multiples réflexions, et a déjà débouché sur des mesures concrètes. Là encore, c'est sur le plan local que ce lien doit perdurer, et c'est donc l'affaire de tous. La communication et les échanges de toute nature seront les clés de voûte de ce nouveau combat. En dépit d'une certaine suractivité des unités et d'un contexte budgétaire toujours très contraint, il faut consentir l'indispensable effort d'ouverture nécessaire au maintien de ce lien. Les opérations de relations publiques, du type portes ouvertes, ou les exercices même limités en terrain libre constituent des éléments d'une politique à cet égard. Mais au delà ce doit être aussi le sens des missions de service public régulièrement confiées à l'armée de terre, où au delà des tâches à accomplir, le lien entre militaires et civils se renforce naturellement, induisant même la fierté de se mettre au service du pays.

On le voit bien, le commandement des hommes repose toujours sur des principes relativement intangibles. Leur dosage constitue la seule nouveauté, et encore peut elle paraître assez superficielle. En définitive, il s'agit davantage d'infléchissements du style que de l'exercice même du commandement.

22/ La nouvelle organisation de l'armée de terre

Le format retenu pour l'armée de terre a impliqué de redéfinir très profondément son organisation, entraînant des conséquences non négligeables sur l'exercice du commandement. L'organisation touche essentiellement l'exercice du commandement, mettant en exergue la nécessité d'une collégialité dans la prise de décision. Cette collégialité s'articule autour des notions de déconcentration, de pilotage et de subsidiarité.

221/ La déconcentration

L'existence de deux chaînes de commandement distinctes, fonctionnelle et régionale, reposant sur les structures de la brigade et de la région-terre, induit une déconcentration du commandement. Sa principale conséquence est de placer les chefs de corps sous une double subordination permanente. Cette notion de déconcentration constitue un des piliers d'un exercice collégial de l'autorité, *d'autant que les chefs de corps sont les seuls, avec le CEMA, à exercer leur autorité dans tous les domaines.*

222/ Le pilotage

Le pilotage répond au souci d'optimiser les ressources. Indépendant de la refondation, du fait de l'évidente nécessité de mieux contrôler l'ensemble de nos activités dans ce contexte qui ne touche pas que les armées, ce pilotage consiste à aborder l'armée de terre sous un angle de rentabilité. Cet aspect est totalement nouveau, et peu inscrit dans notre culture militaire. Nos armées entrent véritablement dans une logique économique qu'il serait irresponsable de vouloir nier, et il faudra s'habituer aux notions de rentabilité et de performance dans tous les domaines. L'exercice du commandement doit, la encore s'adapter à cette nouvelle réalité.

223/ la subsidiarité

Le renforcement du taux d'encadrement, lié à la professionnalisation, implique une clarification des responsabilités de chacun. En réalité, les responsabilités subissent une forte déconcentration, qui débouche sur le principe de subsidiarité. Il sera en effet de moins en moins possible de suppléer aux carences éventuelles d'un subordonné, en prenant en charge soi même une part de ses responsabilités et de son travail. Il est donc primordial que cette notion de subsidiarité soit prise en compte dans l'exercice du commandement.

Par ailleurs, cette notion trouve des prolongements dans la rationalisation des ressources humaines, qui demande tact et attention, au delà de l'effort d'harmonisation indispensable pour concilier le maintien de la cohésion et de l'identité de chacun avec le succès de la gestion par domaine

Ces nouvelles exigences ne modifient pas fondamentalement l'exercice du commandement. Il ne s'agit en fait que d'amender certains comportements, en fondant son commandement sur les mêmes principes. D'autre part, ces comportements intéressent surtout les concepteurs, et ne touchent que très peu les personnels d'exécution.

23/ Le fonctionnement de l'armée de terre

Il s'agit ici d'examiner les conséquences de la refondation sur l'emploi même des forces, voire son entraînement. L'évolution du contexte des engagements et la nouvelle organisation de l'armée de terre ont naturellement un impact fort sur certains aspects du commandement.

231/ La modularité

Compte tenu du format retenu, la modularité s'impose comme le seul système pertinent d'emploi des forces. Elle est parfois poussée à l'extrême, nuisant alors à la cohésion de l'unité, quel que soit son niveau. La gestion de cette contradiction entre deux exigences aussi fortes implique de développer un style de commandement alliant ouverture, souplesse et pragmatisme, l'inconfort généré par la modularité ne devant jamais altérer la réussite de la mission. Ce paradoxe est sans doute un des défis majeurs de l'exercice du commandement moderne.

232/ La complexité de la prise de décision

Les crises actuelles et sans doute futures sont marquées par la complexité croissante de la prise de décision. Les logiques interarmées et interalliées sont omniprésentes, dans des situations aux contours très flous, sans ennemi identifié. Ainsi, les engagements se caractérisent par l'imbrication de plus en plus étroite des soldats de toutes armées et des civils sur le terrain, et donc du militaire et du politique. La nature même des engagements imposent l'émergence, ou la résurgence de fonctions opérationnelles comme les actions civilo-militaires ou la communication. D'autre part, le développement du droit international place le soldat dans des situations juridiques nouvelles. Il en résulte des responsabilités pénales pouvant s'exercer sur tous les échelons du commandement, la mise en œuvre de règles d'engagement complexes, la nécessité toujours plus grande de communiquer. Aussi, il convient de trouver le juste point d'équilibre entre l'initiative et la subsidiarité, entre la responsabilité du chef et celle du subordonné.

234/ La plénitude du commandement

Les exigences de la modularité impliquent un certain découplage entre le chef et son unité. En réalité, la logique bien connue qui a longtemps prévalu : « un chef, une mission, des moyens » s'efface, pour devenir : « une mission, des moyens, un chef ». Cette inversion est culturellement lourde de sens, et impose là aussi de nouveaux

comportements, car à la plénitude du commandement dans une organisation verticale se substitue une structure collégiale.

Les conséquences de la refondation sur l'exercice du commandement sont donc nombreuses et profondes, même si ses principes restent globalement pérennes. Il ne s'agit donc nullement d'une révolution à accomplir dans ce domaine, mais simplement d'une évolution de certains comportements ou d'un dosage différent de ces principes. Pour autant, il convient de ne pas sous estimer l'effort à consentir, car il s'agit ni plus ni moins que d'exercer le commandement de manière non plus verticale et permanente, mais totalement distribuée en fonction des circonstances. *Plus que jamais, le chef doit faire prévaloir l'intérêt général sur les intérêts particuliers.*

III/ LES COMPORTEMENTS DU CHEF

La nouvelle organisation du commandement, singulièrement aux échelons les plus élevés, traduit donc une évolution de la notion de commandement « total » vers celle d'un commandement « spécialisé », défini par des attributions précises mais limitées à un domaine de compétence ou d'expertise. De plus, les principes de déconcentration et de pilotage régissent désormais les relations entre les niveaux hiérarchiques.

Ces deux grandes évolutions déterminent 6 grands types de comportements majeurs :

- placer l'intérêt général au dessus des intérêts particuliers ou locaux,
- prendre en compte la globalité des critères de décision, qu'ils relèvent du domaine militaire ou non,
- commander à son niveau de compétence sans intrusion dans celui de ses voisins,
- écouter ses subordonnés,
- privilégier leur information,
- développer le travail en réseau.

L'exercice du commandement nécessite en outre des qualités précises d'où découlent des comportements types. Ces qualités du chef peuvent être regroupées selon cinq axes principaux :

- les qualités intellectuelles,
- les traits de caractère,
- les qualités militaires,
- les qualités morales,
- les qualités sociales.

31/ Les qualités intellectuelles du chef

Les qualités intellectuelles du chef militaire s'expriment par sa capacité, d'une part à saisir rapidement les données des situations et leur évolution et à s'y adapter et, d'autre part, à apporter des solutions efficaces aux problèmes nouveaux.

Les qualités nécessaires peuvent se décliner en quatre grands domaines :

- ***l'esprit d'analyse***, synonyme de précision des vues et de logique du raisonnement,
- ***la capacité de synthèse***, qui permet de saisir d'emblée l'essentiel d'un problème,
- ***la sûreté de jugement*** qui donne le fameux « coup d'œil de Gallieni,
- ***l'imagination***, qui permet d'envisager de nouvelles solutions et d'éviter la routine.

| Les qualités requises | Le comportement |
|-------------------------|--|
| L'esprit d'analyse | Analyser tout problème, avec clarté et méthode, en le ramenant à un ou deux éléments clés sans le dénaturer. |
| La capacité de synthèse | Aller au cœur des problèmes en mettant en valeur les solutions proposées. |
| La sûreté de jugement | Saisir avec finesse les nuances d'une situation ou d'un problème et proposer des solutions originales, voire audacieuses. Conserver un esprit critique toujours en éveil s'exerçant à bon escient, de façon constructive et efficace. |
| L'imagination | Savoir innover, voire surprendre, afin d'apporter les solutions les plus adaptées et maintenir l'intérêt de ses subordonnés. |

32/ Les traits de caractère

Certains traits de caractère fondamentaux du chef conditionnent l'exercice de son autorité. Il s'agit pour l'essentiel de la volonté, de l'énergie, de la confiance en soi et de la maîtrise de soi.

La **volonté** doit être comprise comme la capacité de tendre toutes ses facultés vers un but et de soutenir cet effort en dépit des difficultés rencontrées.

Le corollaire de la volonté est **l'énergie**, qui traduit extérieurement le dynamisme du chef, et qui contribue à mobiliser les subordonnés vers le but recherché.

La **confiance en soi** est nécessaire au chef pour agir et pour s'imposer. Ainsi que le souligne le maréchal Foch, elle repose d'abord sur la connaissance de son métier. Elle est aussi affaire de maturité, et favorise la capacité d'entreprendre et d'agir avec sérénité.

La **maîtrise de soi** qui permet de conserver son sang-froid en restant maître de son émotivité doit s'exprimer en permanence et dans tous les types de situations.

| Les qualités requises | Le comportement |
|-----------------------|---|
| La volonté | Agir avec fermeté et suivre la ligne que l'on s'est tracée sans céder au découragement. |
| L'énergie | Manifester son goût de l'action et son esprit d'entreprise, en entraînant ses subordonnés. |
| La confiance en soi | Agir avec assurance, surmonter les difficultés avec sérénité, et savoir prendre des risques calculés. |
| La maîtrise de soi | Conserver dans les situations critiques son sang froid, donner des ordres simples, cohérents et adaptés aux circonstances. Rester d'humeur égale dans la vie courante. |

33/ Les qualités militaires

Toutes les qualités du chef militaire qui contribuent à assurer le succès de la mission sont par essence des qualités militaires.

Elles s'expriment aussi bien dans la préparation que dans l'exécution de la mission. Certaines d'entre elles entrent plus directement dans le domaine de l'exercice de l'autorité :

- **le sens de l'organisation**, seul garant de la cohérence et de l'efficacité des ordres,
- **le sens des responsabilités et de l'initiative**, sans lesquels il n'est pas d'autorité personnelle
- **l'aptitude à commander** les hommes,
- **l'exemplarité du comportement au combat** ou dans toute situation délicate.

| Les qualités requises | Le comportement |
|---|---|
| Le sens de l'organisation | Rechercher l'accroissement du rendement, améliorer les conditions de travail et de sécurité. Concevoir des plans d'actions efficaces. Respecter les délais impartis Economiser les moyens humains et matériels. |
| Le sens des responsabilités L'initiative | Analyser avec lucidité les conséquences des décisions envisagées. Provoquer les ordres en temps voulu. Prendre sans hésitation les décisions même si la situation impose des choix audacieux. Assumer en toutes circonstances les conséquences de son action. |
| L'aptitude au commandement | Imposer sa volonté avec calme et fermeté. Maintenir un climat de confiance et un moral élevé en toutes circonstances. Accorder aux subordonnés l'initiative qui leur revient. Contrôler l'exécution des ordres en suscitant des comptes-rendus judicieux. Sanctionner à bon escient avec justice et pertinence. |

| | |
|-------------------------|--|
| L'exemplarité au combat | <p>Faire preuve d'une combativité développée et communicative.</p> <p>Savoir payer de sa personne sans bravade inutile.</p> <p>Commander près de ses hommes et de l'action.</p> <p>Dans l'attente, l'état de veille ou d'alerte prolongés, conserver intact la valeur militaire de ses hommes.</p> |
|-------------------------|--|

34/ Les qualités morales

Souvent liées et complémentaires, les principales qualités morales sont fondées sur le **sens du devoir** et le **sens de l'humain**.

341/ Le sens du devoir

Le sens du devoir exige d'abord une claire conscience des obligations liées à l'exercice de l'autorité tant dans la routine de la vie quotidienne que dans les circonstances extraordinaires. Il est également lié au sens et à la valeur que tout individu accorde à sa mission de chef.

Il implique enfin, dans l'exercice de son autorité, que le chef porte une attention particulière aux conséquences de ses actes et à sa responsabilité personnelle.

Sur le plan de la conduite et de l'action, le sens du devoir est une qualité qui se traduit par l'acceptation des responsabilités de chef en excluant tout calcul personnel.

Le sens du devoir met ainsi en exergue les qualités de **désintéressement**, de **dévouement** de **courage moral** et d'**esprit de discipline**.

| Les qualités requises | Le comportement |
|--|---|
| Le désintéressement | Placer le bien du service et l'exécution de sa mission au premier plan de ses préoccupations. |
| Le dévouement | Faire preuve de loyauté et de fidélité. |
| Le courage moral L'honnêteté intellectuelle | Exprimer la vérité ou sa pensée sans la travestir, et sans considérer les inconvénients qui pourraient en résulter pour soi même. Obéir autant à l'esprit qu'à la lettre des ordres. |
| L'esprit de discipline | Dans la préparation des ordres, donner son avis et le défendre avec politesse, puis, dans l'exécution, faire siennes les décisions arrêtées. Connaître parfaitement les règlements, adhérer à leur esprit, les faire comprendre et les imposer. Respecter scrupuleusement les règles de conservation du secret. |

342/ Le sens de l'humain

Le sens de l'humain se définit ici d'une part comme l'attention portée aux autres, à leurs besoins, leurs aspirations, leurs préoccupations et, d'autre part, comme la capacité de comprendre les problèmes personnels et ceux des groupes qu'ils constituent.

Si le sens de l'humain exige des qualités de cœur, il demande aussi de la finesse et de l'intuition pour percevoir le non dit à travers une attitude ou un simple regard.

Pour le chef qui sait reconnaître et respecter la valeur de chacun en tant qu'être moral, le sens de l'humain est omniprésent dans l'exercice de son autorité et se traduit par des actes simples comme **connaître**, **comprendre**, et **agir avec**¹

| Les qualités requises | Le comportement |
|-----------------------|---|
| Connaître | Consacrer du temps à la connaissance de chacun de ses subordonnés sans se montrer indiscret ni importun. |
| Comprendre | Tenter de proposer une solution à chaque problème humain en prenant en compte les intérêts et préoccupations individuels. |
| Agir avec | Privilégier le travail en équipe, en prenant en compte dans son ensemble une communauté d'individus avec leurs différences. |

¹ Se reporter au « guide à l'usage des cadres de contact »

35/ Les qualités sociales

Le caractère sociable du chef conforte son ascendant sur son entourage en ce qu'il traduit une faculté particulière à développer des **relations sociales**, fondées sur la confiance et l'estime, avec tous les milieux dans lesquels ou au contact desquels il est appelé à vivre et à agir.

Cette qualité revêt une importance primordiale non seulement dans les comportements de citoyen, mais surtout dans le cadre de missions à l'étranger ou d'affectation dans des états-majors multinationaux.

Il s'agit alors d'**esprit de coopération**, soit la faculté à travailler avec les représentants d'autres cultures, de s'intégrer dans un groupe initialement hétérogène, sans renoncer à sa spécificité française.

| Les qualités requises | Le comportement |
|--------------------------------|--|
| Le goût des relations sociales | Etre à l'aise dans tous les milieux en soignant sa présentation, en faisant preuve de courtoisie de tact, de franchise et d'ouverture dans ses relations. |
| L'esprit de coopération | Faire preuve d'esprit d'équipe et développer un climat de confiance dans son entourage. Respecter les différences. Contribuer à la réalisation des objectifs fixés en maintenant un équilibre entre les concessions à faire et le respect de l'intérêt national. |