

Universalité et intemporalité des qualités du chef militaire ?

Sélection, formation et suivi des futures élites militaires face aux défis de demain

Anne-Cécile ORTEMANN

| Colonel de l'Armée de terre, auditeur de la 67^e Session du
Centre des hautes études militaires (CHEM).

Que dire de plus sur les principes qui guident le chef militaire et les qualités associées puisque tout a déjà été écrit sur le sujet ? L'Armée de terre a édité une mise à jour de *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre* qui les répertorie précisément ⁽¹⁾. Le colonel Ardant du Picq, le général de Gaulle, le maréchal Foch, le colonel de Maud'huy ⁽²⁾ appartiennent à la catégorie des officiers ayant écrit et formalisé ce que doit être un chef militaire. Eux-mêmes avaient largement puisé dans Sun Tzu pour qui la guerre est un art, Clausewitz, concepteur de la stratégie moderne de la guerre ou, pour les plus récents, dans Guderian, auteur de la doctrine de la guerre-éclair.

Mais en les regardant sous l'angle de la sélection des élites, de leur formation et de leur suivi, sélectionne-t-on aujourd'hui les officiers les plus aptes à occuper les postes les plus élevés demain ? Comment former ces futurs grands chefs militaires afin qu'ils soient suffisamment armés dans un monde dont la complexité est liée à l'obligation de traiter beaucoup plus de choses en même temps dans un délai restreint.

Du croisement des entretiens menés auprès d'officiers et de civils, on peut dégager un « fond de sac », autrement dit un « socle » de qualités, qu'un chef devra détenir, acquérir puis développer. Au-delà de ces qualités de base, il est légitime de se demander si elles sont adaptées au monde tel qu'on l'imagine demain et si elles méritent d'être complétées ? Pourra-t-on commander « comme avant » ? Non, bien sûr ! On ne commande déjà pas aujourd'hui comme en 1980. Comment la formation prend-elle cela en compte ?

Comment choisir les chefs militaires de demain ? Sur quels critères ? Est-on prédestiné ? Par sa famille ? Par son classement en sortie d'école de formation initiale ?

(1) ÉTAT-MAJOR DE L'ARMÉE DE TERRE, *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre - Commandant et fraternité*, mai 2016, 88 pages (www.defense.gouv.fr).

(2) Respectivement *Études sur le combat* (1880), cité p. 72 ; *Vers l'armée de métier* (1934), p. 79 ; *Préceptes et jugements* (1919), p. 74 ; et *Testament du chef de corps du 35^e RI* (1912) p. 84.

Par sa connaissance du milieu militaire ? Par le parrain qui vous a choisi ? Par votre « spécialité » ? Doit-on garder beaucoup de candidats pour peu d'élus ? Faut-il faire des choix et orienter les candidats vers un type particulier de responsabilité ? Puis, une fois le mode de sélection choisi, quelle formation leur apporter pour leur faire acquérir ou développer tout ce dont ils auront besoin par la suite ? Et enfin, comment les gérer ? Autant de questions que cet article se propose d'explorer.

Quelles sont les qualités du chef militaire ?

Avant de répondre à cette question, il faut savoir ce qu'est, fondamentalement, un chef.

« Le chef est celui qui voit loin et large, qui a une solide connaissance des réalités, en vue d'établir le lien entre le présent et l'avenir, et y emmener ses troupes ou y conduire ses projets. »⁽³⁾. Ou encore : « le stratège, celui qui donne la direction dans la tourmente, le producteur de clarté dans l'incertitude, le décideur qui sait rapidement évaluer les risques, avec une vision englobante des problématiques, en mesure d'élaborer des options innovantes. »⁽⁴⁾. Comme le pensait le commandant Cabiro, figure de la Légion étrangère en Indochine (très grièvement blessé aux jambes, il subit une douzaine d'opérations avant de remarcher) puis en Algérie, « un chef, c'est une tête, un cœur et des tripes », que le général d'armée (GA) Bruno Dary traduit sous la forme de trois qualités essentielles : l'intelligence, le sentiment et la force de caractère, qui prennent plus ou moins d'importance selon le poste occupé.

De ces définitions, on peut décliner des qualités communes à tous les militaires, du soldat, matelot, aviateur au général ou amiral : les qualités fondamentales, qu'on peut considérer comme des invariants, incluant la formation morale et qui doivent, malgré tout, prendre en compte une société en mouvement ; on y adjoint des savoir-faire, à faire évoluer régulièrement en fonction des menaces auxquelles on pourrait être confronté.

Des qualités fondamentales

Le chef idéal doit « être résistant à la fatigue, doué d'une grande puissance de travail. Moralement, il a le sens de l'intérêt général, ce qui lui permet de transcender la couleur de l'uniforme et les « chapelles ». Il est intègre et a de l'ambition (au sens noble : volonté de toujours faire mieux). »⁽⁵⁾. En termes de capacités, il a développé son esprit de décision, c'est un esprit ouvert et positif (« la véritable école du commandement, c'est la culture générale », général de Gaulle), il communique avec aisance et efficacité, il est tenace mais accepte la contradiction argumentée, il sait aller à l'encontre d'avis en démontrant la validité de ses choix lorsque cela s'avère nécessaire.

(3) Entretien avec le général de corps d'armée Éric MARGAIL, Inspecteur de l'Armée de terre.

(4) Entretien avec le Général d'armée Didier CASTRES, Inspecteur général de l'Armée de terre à l'Inspection générale des Armées.

(5) Entretien avec le GA Henri BENTÉGEAT, Céma de 2002 à 2006.

Autrement dit, « il a de l'allure (pour faire rêver et tirer vers le haut), diffuse calme et confiance, a le sens de l'écoute et du contact, l'esprit de décision, est clair dans l'expression de ses ordres et de ses idées. » ⁽⁶⁾. Il a ce charisme qui le fait rayonner et impose le respect, de façon naturelle. Pour le général d'armée François Lecointre, Chef d'état-major des armées, « il a le sens des responsabilités, possède une vue large, des vertus exemplaires et respecte la subsidiarité » ⁽⁷⁾.

Pour l'Armée de terre, « s'appuyant sur le courage qui reste la clé de voûte de toutes les vertus, les différentes qualités du chef "Au contact" relèvent des six principes » ⁽⁸⁾ suivants :

- décision : force de caractère, sens des responsabilités, initiative, tempérance ;
- compétence : professionnalisme, faculté d'adaptation, lucidité ;
- confiance : loyauté, humilité, enthousiasme ;
- justice : sens de l'équité, discernement, hauteur de vue, fermeté ;
- humanité : dignité, fraternité d'armes, disponibilité ;
- exigence : exemplarité, volonté, sens du devoir.

Parmi les chefs qui marquent et qui influencent, on trouve ses chefs, ceux qui ont marqué nos dernières années : les GA Bentégeat, Georgelin, Favier et Dary ; les actuels : les GA Bosser et Castres, le général de corps d'armée de Saint-Quentin, l'amiral Lanxade ; et les « grandes figures historiques » : Napoléon, le maréchal Lyautey, l'amiral Nelson, le général Bigeard, le général Beaufre, le chef de bataillon Hélié de Saint Marc, et bien d'autres.

Ces hommes se sont imposés en modèles du fait de leur capacité à conserver tout leur potentiel dans la tourmente, leurs qualités humaines et notamment leur aptitude à diffuser de la sérénité. Le sens de l'évaluation des risques permettait à chacun d'entre eux d'avoir, la plupart du temps, la vision qui engendrait les bonnes décisions sur le terrain.

Pour le monde civil, il semblerait que le chef militaire doive détenir des valeurs qu'il peut transmettre, qu'en tant que décideur il ait une vision cohérente des problématiques et qu'il puisse asseoir sa crédibilité sur des connaissances militaires solides. Au-delà des compétences, il doit être « empressé » (au service de sa mission, avec ses subordonnés). Il est étonnant de lire une relative concordance de vue entre civils et militaires mais aussi la traduction du chef militaire « idéal », dont l'image est véhiculée par les multiples films ou ouvrages sur les chefs militaires célèbres.

(6) Entretien avec le Général de corps d'armée Éric Margail, Inspecteur de l'Armée de terre.

(7) Intervention au CHEM en septembre 2017.

(8) *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre, op. cit.*

Des qualités acquises et développées en écoles de formation

Foch déclare que « la réalité du champ de bataille est qu'on n'y étudie pas ; simplement, on fait ce que l'on peut pour appliquer ce que l'on sait. Dès lors, pour y parvenir un peu, il faut savoir beaucoup et bien. »

Le chef doit déjà détenir un savoir être irréprochable et posséder tous les invariants du soldat : la volonté, le courage, l'esprit d'équipe, la discipline, l'endurance, l'éthique. L'éthique est un point crucial parce qu'il se construit plus lentement que les autres et dépend du référentiel du moment. Le courage, la bravoure ou l'héroïsme ne se mesurent qu'au moment des combats ou de situations assimilées. Non seulement, « il n'y a pas de héros permanent »⁽⁹⁾ mais « le courage est une chose qui s'organise, qui vit et qui meurt, qu'il faut entretenir comme des fusils »⁽¹⁰⁾.

La formation militaire devra donc développer les qualités morales du futur officier et les mettre à l'épreuve pour faire en sorte que, le moment venu, il agisse avec pertinence, rapidité et efficacité. Elle lui aura également appris à gagner la confiance de ses subordonnés suivant le principe qu'« un esprit libre obéit tandis qu'un esprit servile se soumet »⁽¹¹⁾. Elle cherchera à faire valoir ces vertus qui seront complétées par un entraînement physique adapté aux exigences d'emploi de chaque armée. Entraînement qu'il ne faudra jamais négliger, tout au long de sa carrière, quels que soient l'environnement et le poste occupé, une partie de la légitimité du chef reposant sur son aptitude à servir et combattre en tout temps et en tout lieu. Il faut ajouter à ces qualités le courage moral, celui qui permet de dire les choses en face, avec tact et intelligence, ou encore de faire valoir une conviction, fruit de son raisonnement, sans volonté d'indiscipline mais plutôt sous l'angle du partage d'un avis qui pourrait changer le cours des choses.

Le chef, lui, pour devenir le « point fixe »⁽¹²⁾, doit être un modèle d'exemplarité et d'intégrité qui ne souffre aucun travers. Plus spécifiquement, il donne du sens à l'action, possède une aptitude à entraîner ses subordonnés et sait en obtenir l'adhésion. Il engendre la cohésion, fait preuve de discernement, cultive les qualités de chacun pour les employer à bon escient. Il a forcément le sens de l'intérêt général et est doté d'un esprit de décision développé.

Toutes les activités organisées par les écoles de formation initiale ont pour but de développer ces qualités, par une subtile combinaison de la formation militaire, des activités physiques et de la formation académique. Un autre objectif qui leur est assigné est de trouver « son » style de commandement, imprimé par la formation suivie (les fondamentaux) mais correspondant à la personnalité du jeune officier, car il est primordial d'être soi-même, sous peine de jouer un rôle, de ne pas s'épanouir dans son métier, tout simplement de ne pas commander avec ses tripes.

(9) MORIN Edgar, *L'Homme et la Mort* (1951).

(10) MALRAUX André, *L'espoir* (1937).

(11) Entretien avec Monique CASTILLO, philosophe.

(12) GIVRE Pierre-Joseph, « Dresser les corps » in LECOINTRE François (dir.), *Le soldat XX^e-XXI^e siècle*, Gallimard, 2017, 448 pages.

Un contexte imposant de développer de nouvelles qualités/compétences

Le monde actuel se caractérise par un tempo soutenu, qui pousse à des boucles décisionnelles toujours plus rapides. Cela impose de développer des aptitudes à gérer l'instantanéité. La perception de la complexité du monde est due, pour beaucoup, à une vision plus globale et complète des événements du fait de la constante présence des médias. L'angle de vue qu'ils présentent influe sur la perception des acteurs. L'irrationalité étant une notion directement liée à la perception, un chef doit donc pouvoir identifier les aspects irrationnels de sa perception pour ne traiter que le nécessaire.

Les violences et les champs immatériels font aussi partie de ce monde, il est également indispensable de savoir contrebattre la désinformation, et donc de communiquer et convaincre par tous les moyens mis à notre disposition.

Notre monde est aussi marqué par les contraintes économiques, d'où la nécessaire maîtrise des problématiques financières, du fonctionnement et des mécanismes budgétaires. Ne pas avoir cette maîtrise implique ne pas prendre part au débat, par manque de compétence dans ce domaine et, par voie de conséquence, ne pas être en mesure de défendre les intérêts et les priorités de l'institution.

« Être un chef militaire, c'est avant tout connaître et maîtriser les caractéristiques de la guerre : son danger, l'effort physique qu'on y produit, l'incertitude et le hasard »⁽¹³⁾. Nous devons aussi bien nous préparer à faire face à de potentiels adversaires qu'à des problématiques nouvelles : un retour d'une certaine forme de « guerre froide » avec des États ayant la volonté d'être reconnus comme des puissances mondiales (Russie, Chine), le retour des nationalismes sous la forme de votes populistes, la radicalisation islamiste. Dans le même temps, on observe de nombreux facteurs de déstabilisation : l'immigration, la prolifération (Corée du Nord), l'évolution démographique inquiétante de l'Afrique, l'échec des organisations internationales à maintenir l'ordre mondial car décrédibilisées par l'actualité, l'opinion publique qui devient la nouvelle place publique sur laquelle on juge les gens ou les événements, sans en connaître les tenants et les aboutissants.

Cela est vrai depuis les temps modernes, être un chef militaire implique donc une solide culture, notamment de bonnes connaissances en histoire et une compréhension parfaite des relations internationales. La nouveauté vient de la nécessaire intégration des domaines qui seront probablement décisifs dans les combats futurs comme l'intelligence artificielle ou les sciences cognitives.

Les défauts à éviter ou comment ne pas succomber à la tentation ?

Pour guider son action, le chef militaire peut s'inspirer d'exemples mais aussi de contre-exemples en ayant pratiqué, lu ou entendu ceux auxquels il ne veut absolument pas ressembler et qui lui donnent conscience des défauts qu'il doit fermement combattre.

(13) *Ibid.*

Tout comme les maladies curiales décrites par le pape François lors de ses vœux à la Curie en 2014, un « catalogue » pourrait être utile afin de garder à l'esprit les travers dans lesquels un chef militaire ne doit pas se laisser aller. Ce catalogue pourrait être consulté à certaines étapes clés afin de se rappeler ce qu'un chef ne doit pas être.

Un chef, quel qu'il soit, qui atteint un certain niveau dans la hiérarchie, peut être tenté de changer de comportement et de perdre pied avec la réalité du terrain. Pour un chef militaire, on pourrait décliner ces maladies curiales en défauts à proscrire, à savoir : confondre sérieux et allure rigide, s'isoler de la troupe, ne pas donner du sens à la mission confiée, se prêter au corporatisme (les « chapelles »), mettre de côté le sens de l'intérêt général pour ne servir que des intérêts personnels, être vaniteux, se croire indispensable, ne pas savoir garder un moment pour soi et sa famille, s'enfermer dans la planification et ne pas être en mesure de s'adapter aux situations et aux événements.

Un système (sélection, formation, suivi) éprouvé

Nous ne sommes plus à l'époque de Napoléon qui ne s'en remettait pas au rationalisme pour choisir ses proches subordonnés et commander ses armées. Il sélectionnait ceux qui avaient fait leurs preuves sur le terrain puis s'enquerrait de la bonne étoile de l'intéressé : « Fort bien, mais a-t-il de la chance ? ». La diversité des profils est frappante : personnalités variées, représentation d'un bon échantillon de la société française de 1785 à 1815, de tous âges. Certains avaient fait de bonnes études, comme Gouvion Saint-Cyr, d'autres aucune (ou sommaire) comme Augereau.

La conception française des élites, depuis 1789, a changé la donne et prétend reposer sur le seul mérite individuel plutôt que le privilège de la naissance ou de la fortune : c'est la « méritocratie ». Cependant, tout comme l'école républicaine, il est impossible de créer un système complètement équitable dès lors qu'une partie des futurs officiers détient les codes (comportement, gestion de la carrière) avant l'entrée en école de formation initiale en raison de traditions familiales ou d'intégration dès l'adolescence dans le monde de la Défense (lycées de la Défense).

En outre, on peut légitimement se demander si la sélection doit être globale et créer un vivier dans lequel on vient puiser selon les besoins ou si une filière de spécialisation, selon le type de chef recherché, doit être créée. Il faut en effet prendre en compte qu'il n'existe qu'un poste de Chef d'état-major des armées (Céma), un de Chef d'état-major de l'Armée de terre (Cémat), un de Chef d'état-major de la Marine (CEMM) et un de Chef d'état-major de l'Armée de l'Air (CEMAA). On peut donc distinguer trois catégories de chef : les « grands chefs » (niveau Céma, CEMx⁽¹⁴⁾), les « spécialistes » (qui ont effectué des études spécialisées, dans le cadre d'un Brevet technique⁽¹⁵⁾ par exemple) et les « cadres supérieurs »⁽¹⁶⁾.

(14) Chefs d'état-major.

(15) Formations civiles, en général, de niveau « mastère », permettant de compléter la formation académique.

(16) Catégorisation issue de l'entretien mené avec le GA BENTÉGEAT.

La sélection, une méthode aux critères qui varient selon les organisations

Aujourd'hui, chaque armée, direction ou service possède sa propre « direction des ressources humaines » ou DRH (direction du personnel militaire pour la Marine) qui gère le personnel de son armée. Le chef d'état-major de son armée d'appartenance propose un classement interne à son armée. Seul le Céma, qui participe à tous les conseils supérieurs, peut exercer un arbitrage interarmées et s'assurer de la cohérence générale, quelle que soit l'armée d'appartenance. Mais on constate qu'il n'existe pas de sélection interarmées et que les comparaisons formelles ne s'exercent qu'au moment de l'École de Guerre (EdG) et peuvent se poursuivre lors de la scolarité au Centre des hautes études militaires (CHEM) ⁽¹⁷⁾.

Dans l'Armée de terre, la sélection est continue, depuis l'école de formation initiale, prenant en compte les notations annuelles, les résultats obtenus à l'EdG, première expérience de formation interarmées et interalliés (en termes d'expérience, les Opex ⁽¹⁸⁾ actuelles font que l'interarmées est beaucoup plus vite acquis mais la partie formelle se déroule à l'EdG). « Elle est fondée sur le jugement des supérieurs, des pairs et des subordonnés (importance de la reconnaissance par la « base ») » ⁽¹⁹⁾.

À la Direction générale de l'armement (DGA), l'identification de « jeunes talents » se fait autour de 32-35 ans, par l'intermédiaire d'un cabinet externe puis se poursuit par une nouvelle évaluation des « talents confirmés » (38-41 ans) et se termine par une évaluation des « cadres dirigeants de l'État » aux alentours de 47 ans. Les choix sont effectués par le délégué lui-même, après avoir écouté ses subordonnés directs.

Mais il faut reconnaître que malgré tous ces efforts pour promouvoir le mérite individuel, on ne peut nier que l'appartenance à une spécialité (pilote de chasse pour l'Armée de l'air, Troupes de Marine/Parachutistes ou armes de mêlée pour l'Armée de terre et sous-marinier pour la Marine) donne statistiquement plus de chances d'entrer dans le vivier des « hauts potentiels ». Aux États-Unis, la cooptation est assumée mais semble transcendée par l'organisation ⁽²⁰⁾.

Les outils mis en place dans les DRH d'armée restent bien sûr des aides à la décision qui permettent d'apporter de la rationalité mais être un chef est aussi une affaire de personnalité, de relations humaines et devenir un chef repose sur une certaine forme de cooptation : un « parrain », général, qui connaît l'intéressé, l'a jugé apte à entrer dans le vivier des « hauts potentiels », l'a mis en valeur lors de discussions informelles ou formelles et lui a forgé une réputation. Il y a aussi ces qualités qui font la différence entre deux profils identiques : la capacité à rayonner (autrement dit, le charisme), à inspirer la confiance, à diffuser de la loyauté, à entraîner, la hauteur de vue et l'aptitude à comprendre l'esprit des ordres de son chef.

(17) Formation des futurs cadres dirigeants des armées, directions et services.

(18) Opérations extérieures.

(19) Entretien avec le général de division Frédéric HINGRAY, DRHAT/responsable HEM-T.

(20) Entretien avec le GA BENTEGEAT, *op. cit.*

Un outil, désormais employé par toutes les armées est l'évaluation par un *assessment center* (Eurogroup par exemple), organisme extérieur aux armées, spécialisé dans l'évaluation des cadres. Elle complète la notation annuelle (le bulletin des officiers étant interarmées). Elle pourrait utilement se voir adjoindre un 180° ou un 360°⁽²¹⁾, ce qui se fait déjà dans la Marine.

Le Contrôle de la condition physique militaire (CCPM) n'est plus sélectif, ce qui paraît contradictoire s'appliquant à une population d'élite par définition.

Enfin, peut-on estimer le « seuil de Peter » de chaque officier, ce plafond de verre au-delà duquel une personne ne serait plus apte à exercer de responsabilités supérieures ? Cela semble difficile car ce seuil ne peut être réellement estimé qu'une fois atteint ! Une solution pourrait être de lier la promotion à un grade avec une fonction (particulièrement vrai à partir des grades d'officier supérieur et aussi pour la liste d'aptitude). Cela éviterait de dénaturer des postes (système du dépyramidage) et de dévaloriser la fonction. Les postes doivent donc être clairement identifiés (ce qui est fait en général dans les REO⁽²²⁾). Il faudra simplement veiller à ce qu'ils soient pourvus par l'officier détenant les compétences et les qualités nécessaires.

Quels que soient les outils employés, ils doivent surtout apporter un regard sous un angle nouveau sur un officier. Ils peuvent confirmer la vision de la hiérarchie sur un subordonné mais peuvent aussi aller à son encounter. Là, il faut chercher à comprendre ce qui engendre ces différences afin de faire des choix en toute connaissance de cause.

Les fondements de la formation ou « tout se joue en école »

Les écoles de formation initiale des officiers ne sont pas des lieux intangibles dans lesquels on reproduit indéfiniment les mêmes « recettes ». Bien au contraire, force est de constater que les Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, l'École navale ou l'École de l'air, écoles du commandement pour chaque armée, mais aussi l'École du Commissariat des armées évoluent pour s'adapter au monde d'aujourd'hui.

« S'il est difficile d'affirmer que tout se joue à Saint-Cyr – l'accès au plus haut niveau nécessite de gravir bien d'autres marches tel que le passage par l'École de Guerre – il serait tout aussi absurde de nier la manière dont la formation initiale configure, en partie, la carrière. » « S'agissant des généraux de l'Armée de terre, les deux tiers proviennent du premier tiers de leur promotion »⁽²³⁾.

Le jeune élève-officier puis officier-élève doit prendre conscience que le classement en sortie d'école le suivra toute sa vie.

(21) Le 180° fait prendre conscience des effets de son *management* sur ses collaborateurs et sa performance. Seul le *manager* et une dizaine de ses « équipiers » répondent.

Le 360° apporte une perception de son comportement managérial ainsi que la perception des personnes qui travaillent avec vous : hiérarchiques, pairs, collaborateurs, usagers et partenaires extérieurs.

(22) Référentiel des effectifs en organisation.

(23) WEBER Claude, *À genou les hommes, debout les officiers, la socialisation des Saints-Cyriens*, Presses universitaires de Rennes, 2012, p. 23.

Une nécessaire évolution du système pour satisfaire les enjeux de demain

Dans un récent article, il est reproché aux armées de pratiquer « l'entre-soi » et de « traîner des pieds à l'heure de promouvoir la différence »⁽²⁴⁾ : il est constaté que « dix ans après l'adoption d'un Plan⁽²⁵⁾ visant à rendre la hiérarchie militaire plus accessible aux jeunes issus de l'immigration et des milieux modestes, le bilan est à l'inertie. »

Même si cette assertion est généralisable aux différents concours des grandes écoles et à l'École nationale d'administration (ENA), il est évident que, pour s'adapter aux enjeux futurs, dont celui de la cohésion nationale, il faudra la volonté d'ouvrir le recrutement des officiers à celles et ceux qui veulent servir la nation en épousant « l'idéal-type »⁽²⁶⁾ militaire. Il faudra sûrement les y aider par des mesures spécifiques : lutte contre la « machisation »⁽²⁷⁾ de l'exemplarité militaire et contre le « virilisme sommaire » de certains hommes⁽²⁸⁾ pour que les femmes puissent s'épanouir dans un milieu majoritairement masculin, mise à jour éventuelle du Plan d'égalité des chances incluant des mesures de communication. Ce Plan devra intégrer des jeunes, estimés aptes à pouvoir suivre une scolarité traditionnelle, dans nos lycées de Défense pour les aider à envisager possible le « métier » d'officier.

Assouplir la sélection pour l'adapter plus aisément aux défis de demain ?

Aujourd'hui, l'étape suivante est le concours de l'EdG. Elle se situe une dizaine d'années après la sortie d'école initiale et après le commandement d'une unité élémentaire, d'un navire ou d'un escadron. On pourrait imaginer que l'officier sortant de ce moment intense de sa carrière militaire puisse exercer ses talents et les faire évoluer en travaillant soit dans son Bureau opérations-instruction (BOI) d'origine (ou équivalent)⁽²⁹⁾, soit dans un état-major ; ceci afin de prendre du recul et se préparer à sa deuxième partie de carrière. Cela laisserait aussi les officiers féminins bénéficier d'un temps pour la maternité. C'est une question qui doit être abordée sans idée de discrimination positive mais plutôt en termes de fidélisation des officiers détenant du potentiel et ayant fait leur preuve en opération.

La question même du concours de l'EdG se pose. Il s'agit du premier passage, voire d'un obstacle que l'officier doit franchir avant de prétendre à occuper des postes à haute responsabilité, particulièrement de commandement (c'est le minimum pour commander un régiment, un bâtiment de 1^{er} rang ou une base aérienne). Ce concours est réellement une façon de rebattre les cartes et d'offrir, à tous, la possibilité de se remettre sur une même ligne. Mais c'est aussi un moment d'iniquité. En effet, pour

(24) CLEMENCEAU François, « L'armée de galons blancs », *Le journal du dimanche*, 24 mars 2018, p. 28-29.

(25) Plan d'égalité des chances qui visait notamment à réserver 360 places dans les 6 lycées de la Défense à des élèves sélectionnés sur critères sociaux tout en créant des Classes préparatoires à l'enseignement supérieur (CPES, 120 places chaque année) pour permettre à des étudiants brillants et de milieux défavorisés d'être au même niveau pour les concours aux grandes écoles militaires.

(26) Concept de sociologie visant à bâtir un modèle d'un phénomène social.

(27) Entretien avec Monique CASTILLO, *op. cit.*

(28) Cf. LECAPLAIN Guillaume et MORAN Anaïs, « Lycée Saint-Cyr : une machine à broyer les femmes », *Libération*, 22 mars 2018 (www.liberation.fr/france/2018/03/22/lycee-saint-cyr-une-machine-a-broyer-les-femmes_1638211).

(29) Le BOI a la responsabilité d'organiser la formation, l'entraînement et le départ en opérations.

l'Armée de terre, cette différence de traitement est liée à la mutation de l'intéressé pendant son temps de préparation du concours (il est évident qu'un officier dans un BOI aura moins de temps et de recul qu'un officier placé judicieusement dans un état-major, une direction ou une école), le fait que tout ce qu'il aura montré durant ses premières années d'officier est complètement passé sous silence (le dossier des candidats n'est pas accessible au jury, avec l'idée de respecter la notion de concours équitable) et, enfin, le fait que les notions les plus gratifiantes sont développées régulièrement par certains candidats au cours de leur première partie de carrière (devoir de tactique par exemple, pour lequel les armes de mêlée et d'appui sont naturellement privilégiées) ; ceci même si le diplôme d'état-major et une formation complémentaire doivent se charger de remettre tous les candidats au même niveau.

Faut-il supprimer le concours et s'en remettre aux notations ? La formation à l'EdG doit-elle être ouverte à tous mais dans un temps plus réduit (5 mois) et être sanctionnée par un classement et un diplôme pour les meilleurs ? Doit-on, comme les Britanniques, ne faire passer les examens qu'à ceux qui ont fait leurs preuves en opération ? Puisqu'il s'agit de sélectionner celles et ceux qui seront les chefs de demain, il faut être innovant.

Une formation « sur-mesure » pour renforcer ses atouts et prendre en compte les évolutions du monde ?

Une fois la sélection effectuée, il importe de s'intéresser à la formation que l'officier au « haut potentiel » devra suivre. S'agit-il d'un accompagnement ? D'une formation continue ? D'une formation courte et ciblée ?

La formation est nécessaire (mais pas suffisante !) pour apporter le socle de connaissances indispensables pour exercer son métier. Mais le temps dévolu à cette formation prive les forces armées de leurs meilleurs éléments durant une période qu'il convient de définir comme utile. Aujourd'hui, la formation initiale des officiers dure trois à quatre ans puis un ou deux ans au moment de l'École de Guerre (sans compter la préparation au concours pour l'Armée de terre principalement) et enfin, un an pour ceux qui sont choisis pour être auditeurs au CHEM et à l'Institut des hautes études de défense nationale (IHEDN). On pourrait réfléchir à une durée raccourcie de l'EdG (5 mois donc 2 sessions par an) avec deux options :

– **1^{re} option** : première sélection d'après les états de service, associée à une évaluation 360° puis système de contrôle continu, sanctionné par un classement à l'issue duquel on prend les X premiers (X défini selon les besoins et le vivier que l'on souhaite garder) ;

– **2^e option** : tout le monde effectue les cinq premiers mois puis classement et sélection et les cinq mois suivants seraient dévolus à la formation.

La formation doit inclure l'entraînement car ce sont des fonctions essentielles pour le métier de soldat. C'est une nécessité impérieuse à ne pas négliger, quelle que soit son arme d'appartenance. L'exemple des *Combat Training Centers* américains pourrait être décliné « à la française », même s'il est déjà mis en pratique avec les

différents centres d'entraînement et de préparation des forces, incluant notamment le CEPC ⁽³⁰⁾, le Centac ⁽³¹⁾ et le Cenzub ⁽³²⁾. Ainsi, on entraînerait, en situation, de plus grandes unités, du soldat au commandeur. Cet entraînement prendrait en considération les « nouvelles technologies », comme les drones armés, ou plus largement la capacité de nos adversaires à contourner notre supériorité par des techniques asymétriques.

Pour ce qui est de l'École de Guerre, il s'agit de développer l'ouverture d'esprit des lauréats et ainsi être en mesure d'apprécier leurs capacités futures à se placer dans un environnement toujours plus complexe, d'apprendre à évoluer dans un monde interarmées, d'en comprendre ses codes. Il faut aussi amener les lauréats à être apte à préparer puis conduire des opérations jusqu'au niveau brigade. Une sensibilisation au niveau politico-militaire peut être utile mais l'EdG doit se concentrer sur le volet opérationnel de ces officiers qui seront amenés à commander des unités de 1 000 soldats environ dans des opérations au Mali, dans l'océan Indien ou en Syrie.

Il ne faut pourtant pas se limiter à des formations strictement militaires mais profiter de ces formations pour élargir les horizons. Les formations civiles doivent être ouvertes à des formations scientifiques mais aussi à des formations type « Sciences Po », ayant pour objectif d'agrandir les champs de compétences de l'officier.

Il faut évidemment les compléter par des lectures et des séminaires amenant l'officier à réfléchir sur les sujets du moment, ou sur des problématiques prospectives. Il a aussi l'obligation de se garder du temps pour lui, pour prendre du recul et développer certaines compétences nécessaires pour bien exercer ses fonctions du moment.

Le CHEM doit poursuivre dans son ambition de fournir un socle de connaissances sur les sujets qu'un chef doit connaître, les « bagages de survie » ⁽³³⁾, à savoir : les armées, les domaines juridique, finances publiques, capacitaire/conduite des programmes, sciences politiques (fonctionnement de l'État, des institutions internationales, etc.), histoire des relations politico-militaires que le colonel ou capitaine de vaisseau n'aura pas forcément eu l'occasion de développer lors de ses précédentes affectations.

Pour aller plus loin et se préparer à un avenir dans lequel le monde sera encore plus interconnecté qu'aujourd'hui (programme *Scorpion* pour l'Armée de terre, futures *Frégates de taille intermédiaire* ou *FTI*, avion de combat du futur), il s'agira aussi de maîtriser tous les outils liés à la communication sous toutes ses formes, afin de rayonner intelligemment, faire comprendre son métier et ainsi le rendre plus accessible et compréhensible. Cet aspect revêtira une importance vitale car l'officier doit agir aussi dans les champs immatériels comme dans les champs des perceptions pour obtenir la

(30) Centre d'entraînement des postes de commandement.

(31) Centre d'entraînement tactique (niveau unité élémentaire), dédié à l'entraînement aux fondamentaux du combat interarmes au sein d'un Sous-groupe tactique interarmes (SGTIA), grâce à la combinaison de simulateurs et d'actions sur le terrain où une force adverse représente l'ennemi.

(32) Centre d'entraînement aux actions en zone urbaine, situé sur le camp de Sissonne (Aisne), dédié à l'entraînement réaliste au combat dans les villes et villages d'unités (volume 250 hommes).

(33) Extrait de l'entretien avec le GCA Éric MARGAIL, *op. cit.*

victoire militaire, gagner la bataille du budget des armées ou faire valoir les spécificités du métier militaire.

Le chef est une compétence équilibrée entre une capacité d'action et une capacité de réflexion ; dans l'action il doit savoir combiner harmonieusement les deux.

Une gestion plus ouverte, incluant les problématiques de diversité ?

La prise en compte de l'âge, si prégnant dans la sélection aujourd'hui (notion de bi-gramme, combinaison de l'âge et du passage de grade), doit pouvoir être moins rigide et laisser la place à une souplesse maîtrisée pour ne pas se priver de certains officiers, aux qualités reconnues, mais *a priori* dénués de potentiel en raison d'un âge plus avancé que leurs « concurrents ». Évidemment, il ne s'agit pas de remettre en cause la pyramide complexe, conçue par les armées, mais plutôt de s'offrir tous les talents possibles. Dans les entreprises privées, on n'hésite pas à faire progresser des jeunes gens dont le potentiel est reconnu, sans pour autant renier le besoin de créer une pyramide cohérente. Ce modèle n'est pas applicable dans les armées, en raison des passages obligés des officiers dans certains postes mais cela n'empêche pas d'envisager une gestion avec des règles plus souples.

Le premier contact avec l'interarmées se passe aujourd'hui en Opex. Mais la formation formelle se déroule à l'École de Guerre puis, pour les sélectionnés, au CHEM. Il faut donc faire en sorte que les futures élites se « confrontent » au monde interarmées ou interministériel en proposant un parcours varié, intégrant au moins un poste en environnement interarmées ou interministériel. Cette expérience ne donnera pas forcément le « goût » de l'interarmées mais permettra, le moment venu, de comprendre les modes de fonctionnement des autres armées et services.

Quels que soient les choix qui sont faits, ils doivent faire l'objet d'une certaine transparence afin d'aider les jeunes officiers à se projeter et à imaginer leur avenir au sein de l'institution. La lettre confidentielle, mise en place dans l'Armée de terre par le Haut encadrement militaire – Terre (HEM-T) pour les « colonels », est une étape intéressante qui doit encore évoluer afin d'engager un dialogue sur les qualités et compétences détenues, et celles à développer.

*
**

Devenir un chef apte à occuper les plus hautes responsabilités dans la hiérarchie militaire requiert des qualités universelles et intemporelles : sens du devoir, sens de l'intérêt général, bravoure, courage, discernement, intransigeance. Il requiert aussi des qualités spécifiques et des compétences étendues qui nécessitent une formation *ad hoc* (en particulier la communication, pour développer l'aptitude à distinguer ce qui est primordial dans le flux des informations et être capable de convaincre en employant tous les outils existants). Aujourd'hui, les armées et les services mettent de nombreuses mesures en place afin de sélectionner un « vivier » de candidats, le former et le suivre.

Demain, cette sélection doit encore évoluer et ainsi produire des élites sans doute un peu moins formatées, à même de susciter l'innovation, par une sensibilité développée tout au long de la carrière dans ce domaine, et montrant une grande capacité d'adaptation.

Notre société bouge ; les armées doivent intégrer ce mouvement, y compris chez les officiers, sans renier leurs valeurs, ce qu'elles sont et ce qu'elles représentent. Toutes celles et tous ceux, motivés par le service de la France, qui veulent exercer ce « métier », qui est une vocation, doivent pouvoir y trouver leur place, suivant une démarche volontariste.

En outre, malgré toute la rationalité qu'on essayera de mettre dans la sélection des « élites » militaires, afin de respecter la « méritocratie républicaine », il faudra continuer à se poser la question : « ne suis-je pas en train de passer à côté d'un profil intéressant ? ». Pour cela, doit-on poursuivre le concours de l'École de Guerre sous sa forme actuelle ? Peut-on se priver d'une appréciation à 360° dans un monde aussi complexe ? Peut-on négliger les performances sportives dans les critères de sélection ? Pourquoi ne pas impliquer d'anciens chefs, ayant occupé les plus hautes responsabilités (chefs d'état-major), Chef d'état-major particulier (CEMP), pour présider les concours (s'ils doivent être maintenus), à l'image de la Marine et de l'Armée de l'air ? Car le recul qu'ils acquièrent dans leurs fonctions terminales peut contribuer à apporter un regard intéressant qu'il conviendra de croiser avec une appréciation des chefs précédents, actuels, des subordonnés et des pairs.

Nous ne pourrons jamais savoir de façon exhaustive et exacte de quoi l'avenir sera fait et encore moins de quelle façon le monde va évoluer. Aussi devons-nous créer et façonner des esprits innovants, capables de s'adapter quels que soient les contextes (paix, crise, guerre), dans des zones du globe aux cultures différentes, face à des adversaires toujours plus ingénieux, à même de contourner et remettre en cause notre supériorité technologique.

Les « heureux élus » devront affronter ce monde, en intégrant des problématiques qui n'existent sans doute pas encore et devront être capables d'employer toute sorte de modes d'action pour réduire les menaces.

Il faudra dans le même temps, maintenir et mettre en avant les qualités et les spécificités qui forgent un chef militaire et qui font de lui un être qui ne s'apparente pas simplement à un haut fonctionnaire de l'État.

Si la modernité a modifié la donne, les actions de sélection, de formation et de suivi des élites auront toujours le même objectif : produire des officiers à la formation robuste, confiants dans leurs capacités intégrant la maîtrise des techniques les plus modernes et intimement convaincus du bien-fondé de leur action car imprégnés de nos valeurs républicaines. Les futurs chefs militaires seront, comme leurs prédécesseurs en leur temps, des êtres d'exception.

Universalité et intemporalité des qualités du chef militaire ?
Sélection, formation et suivi des futures élites militaires face aux défis de demain

Éléments de bibliographie

ACADÉMIE CANADIENNE DE LA DÉFENSE ET L'INSTITUT DE LEADERSHIP DES FORCES CANADIENNES, *Le Leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, Défense nationale, 2007, 160 pages (http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-5-2007-fra.pdf).

ARMÉE DE TERRE, *L'exercice du commandement dans l'Armée de terre, Commandement et fraternité*, préface du général Bosser (Cémat), 2016, 88 pages (www.defense.gouv.fr/terre/).

BONNEMAISON Éric, *Toi, ce futur officier*, Economica, 2012, 336 pages.

CLAUSEWITZ (VON) Carl, *De la guerre* (1832), Éditions Perrin, avril 2006, 427 pages.

COURTOIS Gaston, *L'art d'être chef*, Rivoire, Lyon, 1945, 193 pages.

DARY Bruno, « La tête, le cœur et... les tripes » (éditorial n° 18), *Képi blanc*, n° 676, avril 2006.

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE, *Les compétences managériales en 2025 (civils et militaires)*, mars 2015.

DOUGLAS Lindsay, *Overcoming Leadership Challenges: International Perspectives*, Canadian Defence Academy Press, 2015, 241 pages.

ELLIOTT Christopher L., *High Command—British Military Leadership in the Iraq and Afghanistan Wars*, Oxford University Press, 2015, 288 pages.

LECOINTRE François (dir.), *Le soldat XX^e – XXI^e siècle*, Gallimard, 2017, 448 pages.

MAUROIS André, *Dialogues sur le commandement*, Grasset, 1924, 182 pages.

SUN T'ZU, *L'art de la guerre*, Flammarion, 1972, 266 pages.

THORETTE Bernard (général d'armée), Allocution du chef d'état-major de l'Armée de terre devant les lieutenants en école d'application réunis à Tours le 6 janvier 2004.

VAN DER PLAETSEN Jean-René, *La nostalgie de l'honneur*, Grasset, 2017, 240 pages.

WEBER Claude, *À genou les hommes, debout les officiers, la socialisation des Saints-Cyriens*, Presses universitaires de Rennes, 2012, 405 pages.

Décret n° 2008-393 du 23 avril 2008 relatif à certaines dispositions réglementaires de la quatrième partie du Code de la défense (www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000018693291).

Entretiens

M^{me} Monique CASTILLO, philosophe.

Général d'armée Henri BENTEGEAT, chef d'état-major des armées.

Général d'armée Didier CASTRES, inspecteur général de l'Armée de terre à l'inspection générale des armées.

Général de corps d'armée Éric MARGAIL, inspecteur de l'Armée de terre.

Général de division Frédéric HINGRAY, responsable du Haut encadrement militaire (HEM)-Terre à la Direction des ressources humaines de l'Armée de terre (DRHAT).

Commissaire en chef de 1^{re} classe Rodolphe SCHEEL, chargé de la gestion des commissaires du Service du commissariat des armées (SCA).