



## L'exemplarité

Exercice du commandement

publication armée de terre

publié le 07/12/2018

Commandement

### L'EXEMPLARITÉ ... QUOI ?

L'exemplarité est la qualité qui conduit le chef à adopter le comportement qu'il attend de ses subordonnés et qui doit les inspirer en retour. Condition essentielle de l'exercice de l'autorité, l'exemplarité suscite l'adhésion aux valeurs mises en avant par le chef et leur appropriation, C'est une notion particulièrement exigeante impliquant l'exposition permanente du chef au jugement de ses subordonnés, dans une relation directe, sans fard ni artifice. Elle s'exprime concrètement au travers de choses simples, en apparence évidentes : la tenue, l'engagement physique, la compétence technique, un comportement digne en et hors service ; mais elle est aussi à rechercher de manière authentique dans la rigueur morale, la relation franche et équilibrée avec ses subordonnés, le courage et la lucidité au combat.

### L'EXEMPLARITÉ ... POURQUOI ?

Dans une société marquée par une forte tendance au relativisme et un bouleversement des repères, la recherche de modèles accessibles est une nécessité.

- L'exemplarité est indispensable pour susciter l'adhésion des jeunes à l'autorité et développer leur confiance dans leurs chefs.
- Elle garantit la cohérence dans l'exercice du commandement en réduisant la distance entre la parole et les actes.
- Elle confère de la crédibilité au chef qui devient un élément mobilisateur en incarnant l'exemple à suivre.
- L'observation de celui qui détient l'autorité doit conduire ceux qui le reconnaissent à se donner de nouveaux repères pour faire face à l'incertitude et repousser leurs limites.

### **PAS D'EXEMPLARITÉ ... SANS :**

- humilité : être exemplaire ne signifie pas être parfait ou infaillible, c'est assumer d'incarner une

référence, d'être celui qui fixe les limites, tout en acceptant le cas échéant de reconnaître ses propres erreurs ;

- discipline et rigueur personnelles : l'exemplarité conduit le chef à faire « ce qu'il doit, non ce qu'il veut », sans jamais se présenter comme au-dessus des lois et règlements ;
- conviction : qui permet au chef d'incarner les valeurs et les exigences qu'il met en avant avec un souci permanent de l'intérêt collectif ;
- sens de la responsabilité : le chef est d'autant plus crédible que son comportement reflète sa parfaite acceptation de ses fonctions ;

comportement authentique et désintéressé : pour que l'exemplarité ne soit pas qu'une simple technique de communication destinée à produire un effet ponctuel sur les subordonnés ;

- constance : pour être efficace, l'exemplarité ne peut pas être « la performance d'un jour », elle s'applique au quotidien et s'inscrit dans la durée.

### **L'EXEMPLARITÉ ... DANS LES TEXTES :**

« Assistez à tous les services que fera votre régiment, soyez toujours le premier au rendez-vous que vous lui aurez assigné ; paraissez uniquement occupé de vos devoirs ; dans le cas contraire, vous verrez une triste et froide apathie s'emparer de votre régiment ; tout colonel négligeant entraîne tout son corps vers l'oubli de ses devoirs. »

Maréchal de Belle-Isle (1684-1761) – Lettre à mon fils.

« La vie du chef parle toujours aux hommes plus fort que sa voix, et si sa vie est en contradiction avec ses paroles, il y a un illogisme qui scandalise les faibles et révolte les forts. L'homme moderne n'accepte plus de discipline si elle n'est réciproque et si celui qui commande ne remplit pas les devoirs de sa charge avec autant d'exactitude qu'il exige de ses subordonnés. »

Gaston Courtois - L'art d'être chef (1958).

« Un chef est regardé et jugé par ses subordonnés bien plus qu'il n'en a conscience (...) Rommel et Leclerc risquaient leur vie au combat sans grande utilité pratique, mais ils galvanisaient ainsi leurs troupes. Pour prendre un exemple plus terre à terre, le chef de corps qui court le cross régimentaire ne le fait pas pour gagner mais pour que personne ne s'en dispense. (...) Notre témoignage est permanent, même et surtout s'il est inconscient.»

Général Dominique Gourlez de La Motte, commandant l'Ecole de Cavalerie de Saumur

(1979- 81) - L'éthique du chef militaire

**L'EXEMPLARITÉ ... « AU CONTACT » :**

Témoignage d'un adjudant chef de section - opération SERVAL - Mali - 2016 :

« Le GTIA est engagé depuis plusieurs mois dans la recherche et la destruction des groupes armés djihadistes dans le centre-est du Mali. Les reconnaissances d'oueds s'enchaînent. Ce jour-là, la section a pour mission de reconnaître à pied un oued d'une profondeur d'environ six kilomètres, la chaleur est écrasante, le thermomètre affichera près de 60° C au plus chaud de la journée ! Tout au long de la reconnaissance : pas de trace de l'ennemi, aucune découverte de caches d'armes. Le soir venu, le SGTIA se regroupe et s'installe en protection du TC1 (Train de combat, équipe logistique de niveau 1) du GTIA. La section a l'habitude de creuser des trous de combat dès son arrivée sur la zone de bivouac, mais pas cette fois... Je lis la fatigue et une grande lassitude sur tous les visages. Ne voyant personne bouger, j'ôte mes équipements et sans un mot, je commence à creuser mon trou de combat, avec mon radio et l'infirmier. Tout le monde me regarde ; dix minutes plus tard, sans ordre complémentaire, tous les groupes de combat sont à l'œuvre et creusent leurs trous. »

Témoignage d'une capitaine pilote ALAT dans les Forces Spéciales :

« Affectée récemment dans une unité ALAT des Forces Spéciales, j'entame ma période de formation. Elle se compose de diverses phases d'apprentissage de procédures spécifiques et pour la première fois d'un « stage de survie au combat » d'une semaine. Ce stage se termine par une journée dédiée à la résistance à la pression psychologique. Cette partie difficile du stage est redoutée et je dois vaincre les réticences des organisateurs qui ne souhaitent pas que j'y participe. Pilote comme les autres, j'aspire à être membre à part entière de cette unité des forces spéciales. Je parviens à suivre l'intégralité du stage survie, je subis toutes les épreuves comme les autres, sans rien lâcher. Je me suis fait un devoir de passer et réussir toutes les épreuves, je pense y avoir acquis une part de ma crédibilité aux yeux de mes pairs comme de mes subordonnés. »

---

**Titre :** publication armée de terre

**Auteur(s) :** publication armée de terre

**Date de parution** 04/12/2018