



## Les changements affectant nos conditions d'engagement nous obligent à nous interroger sur notre exercice du commandement

Cercle de réflexion G2S - n°23

GCA (2S) Jean Tristan VERNA

publié le 07/04/2019

Valeurs de l'Armée de Terre

**Dans cette contribution, le terme « Chef » désignera le commandant d'une unité, du caporal au commandant de grande unité (plutôt de niveau tactique), qui motive et conduit ses hommes au combat. Le terme « Commandement » sera réservé à l'ensemble des responsables de haut niveau qui préparent les forces à l'engagement, conseillent les responsables politiques ou conçoivent les opérations de niveau opératif.**

**Sur un théâtre d'opérations, le commandant de la force se partage donc entre ces deux positions. Dans les armées françaises, le « Commandement » est composé d'officiers qui ont été placés au fil de leur carrière en position de « Chef » à de nombreuses reprises, à des niveaux différents. Mais « Chef » ou « Commandeur », tous sont des « Soldats ».**

Aborder le sujet de l'éthique du métier des armes, c'est dans la plupart des cas faire référence aux règles d'emploi de la violence, au respect du droit de la guerre et à l'attachement à la légalité de l'action. Cependant, il est un domaine dont l'importance ne doit pas être occultée : la réflexion sur l'éthique doit aussi porter sur sa dimension interne aux armées, celle qui lie le Chef à ses subordonnés qu'il conduit consciemment dans des situations où leur intégrité physique, psychique, voire morale, est menacée. C'est une éthique de l'exercice du commandement qui est bien ancrée dans nos armées, mais dont les fondements sont aujourd'hui en partie ébranlés par la nature des missions qui leur sont confiées.

Il y a une vingtaine d'années, prenant le commandement d'un bataillon et d'un secteur en Bosnie-Herzégovine pour y faire appliquer sur le terrain les dispositions militaires des accords de DAYTON, j'ai été très surpris de découvrir que le Commandement (« otanien») avait placé la « Force Protection » en tête de mes missions. Autrement dit, ce qu'on me demandait avant tout, c'était de ne pas avoir de pertes. N'est-ce d'ailleurs pas ce que nous comprîmes quelques années plus tard dans les réactions des décideurs politiques lorsque vint l'heure de premières pertes en Afghanistan ?

Or, dans la culture de l'officier français, le Chef est d'abord porteur du succès de la mission militaire dès lors que les ordres ont été donnés par un pouvoir politique légitime respectant les règles du droit international. Ce succès n'a pas de prix, y compris humain, surtout si la mission est directement liée à la défense du « sol sacré de la Patrie », à la protection immédiate des citoyens ou, plus largement, si elle se place dans le cadre des « intérêts de la Nation ».

Certes, les règlements, ainsi que les recueils de souvenirs qui jalonnent la littérature militaire depuis l'Antiquité, soulignent que le Chef militaire doit tout faire pour atteindre ses objectifs au moindre coût, avec les moindres fatigues et les moindres souffrances pour ses hommes. Cependant, ce sont les circonstances qui commandent, et s'il le faut, il n'hésitera pas à prendre des risques potentiellement coûteux en hommes. Les exemples sont bien nombreux depuis les guerres de la Révolution.

Aujourd'hui, les opérations hors du territoire national se traduisent par des missions de plus en plus complexes et variées dans le temps et l'espace, se déroulent au milieu des populations, face à des adversaires ne respectant souvent pas le droit de la guerre, sous le regard vigilant de médias, d'observateurs et de commentateurs volontiers polémistes. Inutile de développer cette caractérisation bien documentée.

Mais il est une autre caractéristique moins facilement admise : ces opérations ne débouchent que rarement sur une « victoire » définitive et leur effet militaire sur le terrain est souvent de courte durée. En fin de compte, l'engagement militaire peut être peu productif pour la résolution globale de la situation politique. Dans ces conditions, le « sacrifice du soldat » peut être compris comme un prix bien lourd à payer.

Aussi, en repensant à l'expérience balkanique et dans le contexte d'emploi des armées françaises en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, le Chef militaire ne doit-il pas désormais donner à la protection de ses subordonnés le même niveau d'exigence que le succès de sa mission ?

Protéger ses subordonnés, c'est leur éviter, par l'équipement, l'entraînement ou les modes d'actions, des atteintes physiques et psychiques liées au combat ou aux conditions opérationnelles, c'est les mettre à l'abri des effets de la judiciarisation des actes individuels ou collectifs en opérations, c'est préserver leur fierté de citoyens en armes. Et cela, tout en accomplissant la mission, puisqu'il n'est pas pour autant question de revenir sur son caractère « sacré ».

C'est au « Commandement » qu'échoit la responsabilité des conditions dans lesquelles sont engagés les unités et les soldats qui les composent. Cela concerne son rôle dans l'équipement, la préparation opérationnelle, la discussion des règles d'engagement. Elle le place ainsi potentiellement en confrontation directe avec ses « maîtres politiques » qui décident du déclenchement des opérations et en fixent les buts finaux.

Le rôle de « Conseiller militaire du Gouvernement » du Chef d'état-major des armées, l'expertise reconnue aux Chefs d'état-major de chacune des trois armées pour l'emploi des formations, dont ils assurent la mise sur pied et l'entraînement, se rattachent à cette responsabilité.

Une responsabilité qui s'exerce à chaud, la plupart du temps discrètement dans le huis clos des Conseils de défense, lorsqu'une opération se déclenche, se prolonge, se complique.

Mais une responsabilité qui s'exerce surtout à froid, dans la durée, dès lors que la qualité du recrutement, le soin mis dans la formation et l'entraînement, l'équipement et le soutien adéquat constituent le premier rempart face à l'engagement hasardeux et trop risqué en opérations. La protection juridique du combattant fait également partie de cette responsabilité. Elle a pris un caractère très complexe dans les engagements contemporains, et il est peu compréhensible que certains commentateurs s'étonnent de la voir placée au premier rang des dispositions législatives proposées par les armées.

C'est cette responsabilité qui légitime l'engagement du Commandement dans le combat permanent pour la traduction juridique de la spécificité militaire, dans les affaires budgétaires, dans les choix des priorités d'équipement, dans le refus de la dilution des liens organiques qui, depuis la fin du XIXe siècle, garantissait la pertinence de l'organisation du soutien des forces. La considération, matérielle comme morale, accordée aux « vétérans » se rattache également à elle.

Le Commandement, en préliminaire des grandes pompes républicaines, accueille, reconforte et soutient les familles de ses soldats tués en opération, et leur explique le bien-fondé et la signification du sacrifice d'un être cher... Il visite et encourage ses nombreux blessés souvent oubliés par les médias. Sa responsabilité pour en limiter le nombre ne doit donc pas être contestée. Et les titulaires du Commandement doivent pouvoir l'exercer sans retenue.

À un autre niveau, sur le terrain, l'exercice du commandement par les chefs de contact devient rapidement très compliqué, pris entre la volonté d'avoir rapidement des résultats sur le terrain (il faut « neutraliser ») et le souci de maîtriser la violence face aux enfants soldats, aux femmes kamikazes, aux milices incontrôlées... Préparer, puis conduire ses soldats dans ce brouillard de la guerre d'un nouveau type confère à l'exercice du commandement « au feu » une difficulté que peu d'officiers ont expérimentée au siècle dernier.

Or c'est précisément dans le « feu de l'action » que savoir protéger ses soldats devient à la fois le plus difficile et le plus nécessaire. Car c'est bien dans ces moments que les émotions s'emparent des esprits : émotions stimulantes du sentiment de puissance, émotions enivrantes de l'action collective qui absout l'individu de ses débordements, émotions violentes nées du stress, de la peur, de la vision des horreurs...

Soumis lui-même à ces émotions, le Chef doit maintenir sa capacité de discernement, conscient que la prudence excessive comme le risque mal calculé font autant la différence entre succès et échec de la mission.

Protéger ses hommes au combat, c'est d'abord les protéger contre les effets de leurs émotions individuelles et collectives. Bien évidemment, c'est avant tout affaire de charisme, de connaissance des sentiments et des passions humaines, de « fraternité d'armes ». Mais l'idéal d'une troupe soudée, forte d'un esprit de corps patiemment construit et entretenu, conduite au combat par des Chefs connus et aimés n'est pas simple à concrétiser, malgré toutes les techniques et procédures mises en place pour

limiter les effets de la modularité des unités projetées en opérations, de la pratique des renforcements temporaires, du turn-over des cadres et des soldats, sans parler des pertes au combat ou de l'intégration de contingents étrangers dans nos unités.

Prévenir et maîtriser les émotions relèvent donc aussi d'actions concrètes : disposer, sur le théâtre d'opération, d'effectifs suffisants pour éviter la surcharge opérationnelle donc émotionnelle, disposer d'infrastructures de stationnement sécurisées, confortables et bien équipées pour « relâcher la tension », laisser à la chaîne hiérarchique de contact le temps d'évaluer et de restaurer le moral des combattants après chaque action ou événement difficile. Bref, faire en sorte que les conditions de vie « dans l'attente de la mort donnée ou reçue » soient les meilleures possibles. Voilà une première illustration de la responsabilité des Chefs vis-à-vis de leurs soldats en opérations, en dépit des fausses traditions de rusticité collective que l'on voit encore parfois mettre en avant au sein même de notre armée. Il en va de la prévention à la fois des comportements illégaux et des traumatismes psychiques.

Mais, sur le terrain, protéger les soldats, c'est surtout faire en sorte de limiter le nombre de ceux qui ne rentreront pas au pays, ou qui y reviendront atteints dans leur chair. C'est donc savoir remplir la mission au moindre coût, en ayant la possibilité de choisir des modes d'action efficaces contre l'ennemi, et protecteurs pour les amis ! Vaste sujet... qui se rattache tout autant à la responsabilité du Commandement, qu'à celle des Chefs sur le terrain.

On a vu quelle doit être l'action du Commandement pour obtenir les ressources nécessaires à un équipement adéquat et un entraînement de bon niveau. Encore faut-il que le moment de l'engagement venu, le déploiement des équipements les plus performants ou les mieux protégés puisse être possible. La mise sous blindage systématique des unités en Afrique a été, à une époque, un débat, que la question du déploiement de chars lourds au Sahel vient rappeler. Il en est de même du déploiement des moyens de lutte contre les engins explosifs ou des drones d'observation tactique.

L'excellence de l'équipement en matière de protection des unités et des hommes est d'autant plus critique que les évolutions du droit international ont progressivement privé les pays qui s'y conforment d'une panoplie de moyens désormais interdits : les mines sont l'exemple le plus marquant. Certes leur interdiction, lorsqu'elle sera respectée par tous, permettra d'éviter les drames qu'elles provoquent parmi les populations civiles. Mais n'est-il pas paradoxal de voir nos unités confrontées à la menace des engins explosifs et incapables de protéger leurs zones de déploiement par ce moyen économique et sans risque excessif s'il est bien employé et relevé ? Nul doute que l'arrivée prochaine de moyens automatisés fruits de la robotique et de l'intelligence artificielle fera naître les débats évoqués par ailleurs dans ce dossier.

Les moyens déployés pour le soutien des forces – et des hommes qui les composent – sont également un sujet de discussions parfois peu compréhensible au regard de la plus-value qu'ils apportent en matière de soutenabilité de l'effort pendant une opération. N'est-il pas paradoxal que le chef d'état-major de l'armée de Terre s'engage à fournir des effectifs au service de santé des armées pour lui permettre de remplir sa mission en opérations sans surcharge insurmontable ?

Ces questions sont souvent traitées sous la seule approche des coûts, de l'affichage d'une force agile, d'un bon ratio entre « unités combattantes » et structures de soutien. Mais en réalité, le fond du problème est d'éviter qu'un jour un Chef ne soit placé devant le

dilemme de sacrifier l'exécution de sa mission à la préservation de ses subordonnés. Une situation qui s'est déjà produite faute de moyens d'évacuation sanitaire, mais qui pourrait également trouver son origine dans la faiblesse des moyens de renseignement, dans la restriction de l'emploi des appuis les plus puissants...

Pour conclure, il y a bien aujourd'hui une responsabilité du Soldat qui s'exerce au travers de la voie à trouver pour atteindre les buts fixés à l'action militaire tout en préservant le vie ou l'honneur de ceux que la Nation arme et lance dans des guerres qui pour être légitimes, n'en sont pas moins éloignées des préoccupations et de la compréhension de leurs concitoyens.

---

**Titre :** GCA (2S) Jean Tristan VERNA

**Auteur(s) :** GCA (2S) Jean Tristan VERNA

**Date de parution** 01/04/2019

---

[EN SAVOIR PLUS](#)

---