

Allocution de l'Amiral Edouard Guillaud

Chef d'état-major des armées

aux Ecoles de Saint-Cyr Coëtquidan

25 février 2011

Mon général,

Mesdames, messieurs,

Mesdemoiselles et messieurs les officiers-élèves et élèves officiers,

« La plus grande preuve d'estime que l'on puisse donner aux gens que l'on a l'honneur de diriger, ce n'est pas de les flagorner, mais de leur parler gravement, en leur montrant les choses comme elles sont ».

C'est ainsi que le maréchal Lyautey, un de vos grands anciens, envisageait ses relations de commandement !

C'est ainsi que je m'adresserai à vous, en vous parlant **gravement** et en vous expliquant non pas les défis et les difficultés de nos armées aujourd'hui, mais les **fondamentaux** sur lesquels s'appuyer pour affronter ces défis et ces difficultés.

Gravement ! Le terme va surprendre ou choquer !

- Et pourtant, ne pensez vous pas que votre engagement au service de la France soit un engagement emprunt de **gravité** et de **grandeur** ?

- Ne pensez vous pas que vos anciens aujourd'hui engagés en opérations soient face à de **graves** et de **grandes** responsabilités ?

- Ne pensez vous pas que la guerre, l'essence même de notre métier soit un sujet suffisamment **grave** avec des enjeux suffisamment **grands** pour qu'ils méritent toute votre attention et votre réflexion ?

J'attache une attention toute particulière à la **formation des officiers**, à la formation des futurs chefs que vous serez demain : **votre formation concourt directement à la qualité de l'engagement opérationnel** des armées dans les missions qui leurs sont confiées.

Votre formation aux écoles de Coëtquidan n'est pas une fin en soi ! Elle est cette **armature** destinée à structurer votre **vocation militaire** !

Elle doit faire de vous, dans la tradition séculaire de vos anciens, **les dépositaires** du succès des armes de la France.

Dépositaires, parce que, demain, vous serez **délégués ; délégués de la force** que l'autorité politique oppose à ceux qui menacent directement ou indirectement notre pays nos intérêts ou nos valeurs !

Cela signifie très concrètement que vous détiendrez **ce pouvoir exorbitant** de donner la mort, d'engager la vie de ceux que la Nation vous confie, de risquer votre propre vie pour accomplir la mission qui vous aura été donnée !

Ce n'est pas anodin. C'est un sujet **grave**, je vous le disais !

Cela mérite une véritable réflexion et même cette **méditation** dont le général de Gaulle disait qu'elle forge **l'âme des chefs**.

Le sens de votre formation, c'est donc bien sa finalité opérationnelle et je vous le redis, le succès de nos missions, car une armée qui échoue est une armée inutile !

Le but ultime de votre formation n'est pas de faire de vous des ingénieurs, des administrateurs, des linguistes, des financiers ou des économistes...il y a d'autres écoles pour ces métiers.

Le métier des armes n'appartient pas « *aux forts en thèmes* » pour reprendre l'expression de Marc Bloch dans « L'étrange défaite ».

Le métier des armes appartient aux chefs qui, pour être chefs, ont aussi besoin d'être *forts en thèmes* ! Ce n'est pas la même chose ; la finalité n'est pas la même !

Vous êtes ici pour apprendre à être des officiers, c'est-à-dire demain des chefs **opérationnels** aptes à **commander** et **réussir** les missions qui leur seront confiées.

*

Qu'est ce qu'un chef ?

« *Un chef ! C'est celui qui commence par **servir** et par **obéir** pour apprendre à **commander**, et le fait de servir et d'obéir (...) est déjà un acte de chef, puisque c'est donner l'exemple* ».

Belle définition ! Elle est aussi du maréchal Lyautey!

Dans cette définition, trois verbes structurent notre vocation d'officier: servir, obéir et commander.

Servir d'abord.

Vous êtes, nous sommes des serviteurs de l'Etat et de la Nation.

Nous ne sommes pas les seuls bien entendu, mais notre service nous amène à porter les armes de la France dans des circonstances historiques, politiques et juridiques qui sont toujours exceptionnelles, avec toutes les responsabilités que cela suppose ! C'est ce qui fonde la **spécificité** de notre métier.

Notre service n'est pas celui du policier ou du pompier, du professeur ou de l'administrateur qui eux aussi sont au service de l'Etat.

Notre service a ceci de particulier : dans les **circonstances exceptionnelles** que je viens de décrire, il légitime le **recours à la force**, il constitue *l'ultima ratio* du chef politique, pour imposer la volonté de l'Etat, la volonté de notre Nation.

Le sens de notre engagement est bien là : c'est un choix de vie, c'est une exigence de vie, c'est une **vocation** ! Finalement, l'expression « métier des armes » est inadaptée, car nous sommes « appelés à ... ». Je vous le redis : c'est une vocation !

Et pourquoi ?

Parce que servir, c'est faire siennes les notions de bien commun, de devoir et de sacrifice :

Le bien commun transcende les intérêts particuliers pour un **intérêt supérieur** qui **construit** l'avenir des générations futures. Il s'inscrit dans la préservation d'un patrimoine légué par les générations passées.

C'est un bien qui réclame parfois un **sacrifice** individuel ou collectif pour une cause qui dépasse l'horizon immédiat de nos perceptions.

C'est pour cette raison que le soldat a été et sera toujours une **sentinelle de l'Histoire** de notre pays.

Quand vous vous engagez au service des armes de la France, vous acceptez et vous assumez **ce sens du devoir et du sacrifice** pour le **bien commun**.

Ce sont les **sacrifices** de nos vingt-deux frères d'armes tombés pour la France en 2010, de nos deux frères d'armes tombés depuis le début de l'année, ce sont les **sacrifices** de tous nos blessés en opérations, ce sont les **sacrifices** de tous nos soldats qui renoncent, parfois inconsciemment à une part d'eux-mêmes pour le service exigeant des armes de notre pays, de notre **Patrie** !

Je sais que ces mots ne sont pas à la mode. Ils pourraient paraître anachroniques au sein de nos sociétés hédonistes et individualistes.

Vous le savez, la tendance générale est davantage au profit qu'au service, aux acquis et aux droits qu'aux devoirs, aux revendications qu'à l'abnégation...

L'institution militaire a cultivé et cultive encore ces valeurs de **service**, de **devoir** et de **sacrifice**. Nous n'en avons pas l'exclusivité, nous n'en sommes pas propriétaires. D'autres que nous les cultivent aussi.

Mais pour nous, oublier ces valeurs dans notre service quotidien, c'est directement compromettre notre capacité opérationnelle et perdre le sens de notre engagement !

2^{ème} verbe : Obéir. C'est sans doute le plus exigeant.

Vous connaissez la formule consacrée : « *la discipline est la force principale des armées !* »

La discipline n'est pas une figure de style ou l'expression d'un consentement formel voire formaliste. Elle n'est pas non plus soumission passive et servile à la lettre d'un ordre reçu.

Elle est avant tout une **adhésion** active et responsable à **l'esprit** d'un ordre compris et accepté pour **l'intérêt supérieur** que j'évoquais tout à l'heure.

La mission qui nous est confiée possède ce **caractère sacré** qui nous oblige parce que nous nous sommes engagés à servir.

Bien entendu, cela ne signifie en aucun cas que la discipline militaire justifie tout et n'importe quoi.

Votre devoir d'officier est de toujours vous interroger sur le **sens de la mission** qui vous est confiée.

La discipline que l'on attend d'un officier n'est pas celle que l'on attend du soldat. Elle est plus exigeante !

Il vous reviendra, à vous, d'exécuter les ordres que vous aurez reçus en fonction de l'analyse que vous aurez su faire de votre environnement, **des circonstances**, des réalités du terrain...

L'intelligence de situation, la prise **d'initiatives** et **la volonté de vaincre** devront guider l'exécution de votre mission dont vous **assumerez l'entière responsabilité**.

Et souvent, **vous serez seul** pour prendre votre décision.

La discipline est sans doute la chose la plus difficile pour un officier, notamment la discipline intellectuelle.

Elle réclame autant d'**humilité** que de **lucidité** pour exécuter et faire exécuter l'ordre reçu !

3^{ème} verbe : Commander : c'est ce à quoi vous aspirez en embrassant la carrière des armes.

Le commandement est au **cœur de votre vocation d'officier**.

Le commandement n'est pas une science exacte, il n'est pas modélisable, il ne se décrète pas : il s'éduque, se construit, se vit dans l'exigence d'une existence au service des hommes qui nous sont confiés.

« *On ne vit bien, que ce que l'on a rêvé et longuement médité !* »

S'il y a bien une **chose essentielle** dans votre formation, c'est cette réflexion sur le **sens de votre vocation**, sur le sens du commandement.

Cette réflexion se nourrit des leçons de l'Histoire confrontées à l'expérience vécue, celles de vos grands anciens et de ceux qui ont écrit sur ces thèmes essentiels. Je vous encourage à les lire !

Commander, c'est avant tout **réfléchir, décider, assumer** en ne perdant jamais de vue que la vérité du commandement, de **votre** commandement, est et sera toujours sur le terrain, au milieu de vos soldats. Au combat, on ne triche pas !

Réfléchir d'abord ! Vous connaissez par cœur ce lieu commun : la réflexion précède l'action ! Je préfère la **réflexion nourrit l'action**.

C'est le maréchal FOCH qui disait « *à la guerre, on fait ce que l'on peut avec ce que l'on sait* » ...si vous savez peu, vous ferez peu, ou pire, vous ferez mal.

Les études que vous suivez ici doivent vous permettre d'appréhender **la complexité du monde** dans lequel vous allez évoluer.

Vous vous forgez ici des **outils de compréhension** et des clés de jugements. Ils vous seront indispensables en opérations.

Dans l'action, cette réflexion que vous aurez entretenue, cultivée, confrontée vous permettra de mobiliser instantanément, sans doute inconsciemment, l'ensemble de vos connaissances.

C'est ce que l'on appelle **l'intuition**, du moins c'est la définition qu'en donne FOCH.

Décider et assumer ensuite :

Votre statut d'officier vous positionne en **situation de responsabilités**, en **posture de décision** ...et votre décision vous engagera comme elle engagera aussi vos subordonnés. Vous aurez la charge d'assumer vos décisions devant vos chefs mais aussi vos subordonnés.

Décider n'est pas facile. La guerre n'est pas un modèle mathématique.

Même si votre décision vous paraît rationnelle, raisonnée, évaluée et passée aux cribles des indicateurs ou des outils d'aide à la décision, « *le brouillard de la guerre* » de Clausewitz viendra obstinément brouiller vos cartes.

Vous ne pourrez maîtriser tous les facteurs. L'impondérable et l'imprévisible vous surprendront dans l'action.

Décider, **c'est donc toujours prendre un risque, mais un risque calculé**.

Décider au combat, dans le fracas des armes, dans la sueur et le sang, dans la peur et la souffrance...cela ne s'improvise pas.

Cela se prépare dès aujourd'hui. Le temps passe vite.

Demain **vous serez ce lieutenant** vers qui tous les regards se tourneront. Vous serez ce lieutenant qui aura « *charge d'âmes* » !

Vous aurez cette grave **responsabilité** de décider dans l'action, dans l'urgence, dans l'incertitude, dans cet environnement forcément compliqué que vous n'aurez pas choisi, avec les hommes que vous n'aurez pas choisis non plus, mais avec des hommes que vous aurez **formés , éduqués , entraînés** et, au travers de toutes ces épreuves, que vous aurez appris à **aimer** . C'est bien là qu'est l'exceptionnelle richesse de notre métier d'officier.

Il n'y aura pas de solutions écrites.

Il n'y aura que vous face à **l'adversité des circonstances**, l'exigence du succès de nos armes et le devoir de veiller à la vie de vos soldats.

Il y aura le chef que vous serez avec cette **somme de travail** à laquelle vous aurez consentie, **la culture** que vous aurez acquise, **la réflexion** que vous aurez nourrie pour faire preuve de cette **intelligence de situation** ou de cette **intuition** qui vous permettra de forger **votre** solution, de prendre **votre** décision et de commander en conscience.

La sanction des événements est toujours irrévocable. C'est sans doute pour cette raison, que le général de Gaulle citant le maréchal Pétain disait que la plus grande difficulté dans l'action, c'est **d'ordonner** !

S'il vous arrivait un jour de vous tromper, de prendre une mauvaise décision et de perdre l'un de vos hommes, il ne faudrait pas que vous ayez le remord de votre incompétence, de votre inconséquence ou de votre négligence.

Il ne faudrait pas que vous ayez à regretter tel ou tel enseignement que vous n'auriez pas ou mal suivi, par paresse ou par insouciance.

Pour un officier au combat ou à la manœuvre, il y a des fautes qui ne pardonnent pas comme il y a des fautes que vous ne **vous** pardonneriez pas.

Votre formation ne supporte pas l'à peu près.

Elle vous engage, corps et âme dans votre commandement futur à la tête de vos pelotons ou sections.

Ici, vous acquérez **les fondamentaux** : ils sont techniques, ils sont tactiques, ils sont aussi humains et éthiques car le commandement au combat est un : il fait appel à toutes vos facultés.

Au combat, on commande avec sa tête, son cœur et ses tripes !

Vous apprenez ici les bases de votre métier de chef et, comme dans la marine ou l'armée de l'air, la **maîtrise des fondamentaux réclame du temps et du travail**, des procédures et des processus avec ce **caractère fastidieux** et rébarbatif que nous avons tous enduré, que **j'ai** enduré aussi à l'école navale il y a quelques années ! Ce sont ces mêmes fondamentaux que vous exigerez de vos hommes dans vos garnisons !

Vous apprenez ici le **solfège** de votre métier d'officier qui ne souffre **ni** la médiocrité, **ni** la négligence, **ni** l'incompétence, **ni** la paresse.

Il en va de la vie des hommes qui vous seront prochainement confiés.

Pour eux, pour leur famille et pour la France, vous avez **le devoir de l'excellence et du succès**.

Ce devoir d'excellence et du succès passe par **les trois vertus cardinales** que je place au cœur de notre vocation d'officier.

C'est d'abord le **courage**. Pour un officier, c'est la vertu la plus importante, c'est celle qui détermine sa force de caractère. C'est la **vertu des temps difficiles** et nous sommes formés pour les temps difficiles.

Ce courage, comme le reste, il s'exerce au quotidien ! « *Le courage, c'est comme les fusils, ça s'entretient !* » disait Malraux !

Le courage, il est bien sûr **physique**, mais il est aussi moral et intellectuel.

Le **courage moral** c'est celui qui consiste à **s'exposer**, en donnant son propre avis, même si cet avis s'oppose à celui de la majorité.

Le **courage intellectuel**, c'est celui qui consiste à **oser** ! C'est le courage qui vous permet de décider contre l'avis des autres, parce que vous avez saisi l'**esprit** de la mission et pas seulement la **lettre**.

La deuxième vertu que je vous demande de cultiver, c'est ce **sens de l'humanité** avec cet « *esprit de finesse* » dont parlait Pascal qui vous permettra de connaître, de comprendre et d'aimer les hommes qui vous seront confiés.

Si vous **les connaissez**, vous saurez fédérer les énergies et faire converger leurs talents individuels vers un objectif commun.

Si vous **les comprenez**, vous saurez les entraîner, les faire adhérer, et gagner leur confiance...ils sauront alors **obéir** dans la lettre et dans l'esprit pour l'intérêt supérieur.

Si vous les connaissez et les comprenez, alors vous les **aimerez** et vous saurez les **commander** en officiers, en **chef** garant de l'efficacité et du succès de nos engagements opérationnels.

Vous devez être convaincus que vous ne gagnerez pas avec une bonne stratégie ou une bonne tactique issue de votre brillant cerveau !

Vous gagnerez parce que cette tactique ou cette stratégie aura été bien comprise et exécutée par vos subordonnés !

Ce sont bien les **capacités d'exécution** d'une tactique ou d'une stratégie qui font son succès ou son échec !

Ce sont les hommes que vous commanderez qui vous offriront les succès opérationnels auxquels vous aspirez.

La troisième et dernière vertu essentielle, c'est votre ouverture, votre rayonnement !

Contrairement à ce qu'affirmait Alfred de Vigny dans « Servitudes et grandeurs militaires » le temps n'est plus où « *l'armée était une nation dans la Nation* », où le corps des officiers formait une caste à part !

Certes, nos Armées ont leur Histoire, leurs identités, leurs traditions. Elles sont non seulement **légitimes**, mais **nécessaires** pour forger notre **esprit de corps**, pour sceller notre fraternité d'armes.

Il s'agit néanmoins de ne pas confondre, esprit de corps et corporatisme, fraternité d'armes et « canal historique » !

Les Armées n'ont pas vocation à cultiver un particularisme professionnel sectaire et idéologique !

« *Celui qui n'est que militaire est un mauvais militaire* » vous rappelle encore Lyautey !

Vous êtes le rempart de la Cité, mais vous êtes aussi **dans** la Cité et **de** la Cité !

Et vous le savez, sans le soutien de la Cité, le rempart ne tient pas longtemps.

Souvenez-vous : nous naissons tous civils !

Vous devez donc faire **rayonner l'esprit de défense** qui vous anime en tant qu'**officier français** et en tant que **citoyen français** !

C'est essentiel pour confirmer la légitimité de notre action et de notre fonction à l'heure où certains croient encore aux dividendes de la paix et désarmement dans un monde qui réarme !

*

Vous êtes donc à Coëtquidan pour apprendre à **servir**, à **obéir**, à **commander**.

Les Armées ont besoin de vous et j'ai confiance en vous.

J'ai confiance dans votre jeunesse et votre enthousiasme;

J'ai confiance dans votre courage, votre humanité et votre rayonnement pour relever les défis du XXIème siècle.

Pour conclure, je vous le répète : *être fort en thèmes*, ce n'est pas être un chef, mais être un chef c'est aussi *être fort en thèmes* !

Des cerveaux et des caractères! *Ni ingénieurs, ni baroudeurs*, mais des hommes de **réflexion** et de **cœur pour l'action**. C'est ce que j'attends des jeunes officiers ! C'est ce que j'attends de vous demain, demain matin !

Travaillez pour acquérir les **fondamentaux** du métier des armes et pour cultiver cette agilité intellectuelle qui vous permettra de **réfléchir vite**, de **décider juste**, de **commander bien** !

Soyez aussi jeunes qu'enthousiastes ! Mais ça, je n'ai pas besoin de vous le dire !

Je vous souhaite de vivre en officiers, au service de notre pays, pour le succès des armes de la France !

Je vous remercie.

*