

La psychologie du chef militaire

Beaucoup de techniques, objectifs, actions de type militaires sont utilisées souvent sans filtres en entreprises, qui font certes une guerre économique tous les jours. Ces outils peuvent être opportuns tout en se rappelant que les réalités, notamment juridiques, sont souvent bien différentes entre les temps de paix et de guerre. Par contre, il est également possible d'utiliser des techniques de l'entreprise au profit du fonctionnement des armées dans toute situation et notamment pour le succès des armes. Ainsi les techniques de sciences sociales, qui peuvent optimiser la psychologie du chef et son discernement, rentrent peu à peu dans le commandement militaire et permettent de mener des opérations de façon efficace et intelligente en fonction notamment d'une meilleure connaissance de soi, des équipes mais aussi de l'adversaire, de la même façon de mener un cheval, par la force ou la subtilité. Si cet article peut aussi éclairer les organisations civiles désireuses d'employer des militaires en reconversion pour telle ou telle fonction, ces derniers pourront sans doute aussi prendre conscience de certaines réalités comme par exemple le fait de négocier qui ne semble pas rentrer dans leur vocabulaire...

Par François CHARLES

Officier (Ret) armée de terre puis armement, coach, conseil et formateur en stratégie et management

Quelle que soit sa taille, l'entreprise est humaine. Il en est de même dans les armées, avec certes une forte composante technologique et une apparition prévisible des robots, comme en entreprise, avec des parallèles intéressants. Si

80% des échecs de projets sont dus au risque humain, pourquoi ne serait-il autrement sur le champ de bataille ? Dans de nombreux cas, on note plus de victimes dues à des accidents qu'à des faits de combat. Parfois les robots sont là aussi pour les éviter. Le système hiérarchique ne crée par forcément la confiance même s'il doit être structuré dans les grandes organisations. La notion de leader porteur de sens peut aussi exister pour laisser faire l'équipe quand il le faut mais aussi la réguler avec une autorité adaptée.

S'interroge-t-on suffisamment sur l'importance de la compréhension et la valorisation des profils particuliers de personnalités ainsi que sur l'effet de levier humain et psychologique qui met des mots sur des attitudes et des comportements ? S'intéresse-t-on aux compétences relationnelles au-delà des compétences techniques ? Sait-on qu'elle peut faire gagner ou perdre les guerres au-delà de la simple technique militaire, qui repose aussi sur la crainte, voire la violence dans certaines armes, comme dans certaines organisations, d'où l'importance à porter au filtre de la personnalité du chef mais aussi de l'adversaire en plus des concepts stratégiques ou tactiques. Le chef militaire connaît en France aussi désormais une relative constance d'adaptation vis-à-vis de la troupe dans une armée de métier par rapport à ce que l'on connaissait entre les classes 12 et 8 de la conscription, les uns fonçant sans réfléchir du moment où ils avaient confiance, les autres étant demandeurs de toute façon d'une explication.

En mettant certaines personnes aux commandes, nous devons être capables de savoir pour quelles

raisons agissent-elles de telle ou telle façon et nous attendre à ce qu'elles vont faire. Les troupes de 1870, comme celles de 1914, et 1939 étaient héroïques mais qu'en était-il de leurs chefs ? Combien d'entre eux ont été ensuite « limogés » ? Mais comment pouvaient aussi penser certains chefs en dehors des canevas et des ornières pour faire la différence ?

Comme dans les entreprises, choisir un successeur opérationnel pour un régiment ou une brigade, voire un état-major, ne devrait pas forcément uniquement se faire en fonction de ses savoirs et savoir faire, dont ses résultats et sa notation, ni en fonction de son aptitude à gérer des situations sur le terrain en sachant aussi déceler les cycles comme en entreprise. Il s'agit parfois de s'adapter aux cycles et choisir un meneur, un développeur, un gestionnaire ou un créatif, voire de constituer une équipe multiprofils mais avec un seul chef. Parfois le chef devra prendre des initiatives pour faire remonter un incident sans en craindre les conséquences hiérarchiques. Il existe aussi une différence entre un leader responsable et les leaders technique, opérationnel, historique, psychologique, avec notamment à la fois un savoir être interne et une aptitude à communiquer avec son environnement. Savoir valoriser l'image du régiment dans la région et sa population est aussi faire preuve d'intelligence de comportement. Pour certains, ceci est naturel, pour d'autres ce sera un effort sans logique. Certains colonels méritant, dont les médailles ne tiennent plus sur l'uniforme, passent au grade de général juste avant leur retraite comme une sorte de compensation. Peut-être n'avaient-ils que la

capacité à commander sur le terrain sans une certaine intelligence d'état major, voire politique, sans savoir se comporter dans certains salons nécessaire pour certains avancements ou certaines fonctions. Parfois le talent n'attend pas les années et heureusement pour ne pas rentrer dans l'ornière. Mais parfois il s'agit aussi d'un acte de mauvaise gestion d'Etat-Major concernant toute leur promotion, ne nommant aucun chef de corps pour passer un tour, voire leur faire un tour et de coup geler des récompenses sans discernement. On pourrait aussi citer aussi trop souvent les nominations à des postes à l'étranger sans réelle préparation et à durée limitée, pour récompense et non pour compétence. Sans oublier le fait que les désignés doivent revenir seulement deux ans après pour laisser leur place alors qu'ils viennent juste de s'insérer dans un relationnel de confiance, comme si les relations humaines européennes et internationales n'avaient pas d'impact face à la puissance de l'identité nationale qui doit uniquement savior gérer sans néanmoins reconnaître que la présence des autres est meilleure.

Souvent des grands noms, comme Napoléon, de Gaulle ou Pétain, le sont devenus en profitant de certaines circonstances exceptionnelles, utilisant des solutions comme nous dirions aujourd'hui disruptives, avec certains résultats et certaines reconnaissances. Certains seront plus aptes pour des situations, exceptionnelles, de temps de guerre, avec recherche de solutions et de prises de décisions innovantes. Certains seront rappelés sachant faire fonctionner une équipe ou un régiment, voire une armée si possible avec discernement pour éviter certaines erreurs en

comprenant une faille d'engagement. Les exercices d'Etat-major au cours supérieur d'enseignement militaire sont un bon cadre d'apprentissage de la théorie des organisations au-delà des techniques purement militaires. Encore faut-il que le relais se fasse entre décideurs. D'autres le seront pour leur capacité à agir face à l'ennemi, voire de rentrer dans sa tête pour mieux anticiper et réagir.

Les prises de décisions pourront être différentes sur les impacts économiques, sociaux et humains. Mais en cas de guerre, d'entraînement, ou d'opérations d'entreprises risquées, il en va de vies en plus des infrastructures et du matériel, avec des règles qui dérogent généralement aux bons principes bienveillants. L'atmosphère de la guerre efface les idéaux et principes, les anarchistes se mettent à donner des ordres. Les règles temps de paix sont effacées en temps de guerre. Chaque docteur Jekyll pourra sortir de l'ornière et se transformer en mister Hyde maître de sa zone d'ombre. Dans un autre registre d'isolement potentiel et de stress, j'ai récemment été surpris récemment de constater que les personnes partant 18 mois en situation extrême ne subissaient pas de test psychologiques sous prétexte qu'il y avait peu de candidats, contrairement à ceux partant en mission spatiale, certes confinés, sur une période moins longue.

La gestion interarmées est également intéressante où l'on reconnaît rapidement la façon d'être ou de faire entre un terrien, un aviateur et un marin en dehors de leur classification interne. Il en va en effet souvent de même par exemple entre un tankiste et un biffin, un chasseur et un aviateur

transporteur ou une coque noire et une coque grise dans la marine. J'ai arrêté de m'interroger sur le fait qu'un directeur d'enseignement militaire ne pouvait entendre que le soldat devait être aussi formé au retour et au maintien de la paix sur le terrain, avec parfois certains accrocs comme en ex-yougoslavie, quand j'ai réalisé qu'il était issu de l'armée de l'air. Les marins qui tournent tous ensemble en manœuvre ont également des missions diplomatiques à l'étranger souvent plus fortes que les terriens et doivent mieux apprendre à gérer leur PME, avec souvent une meilleure réussite d'intégration dans le monde civil. Et que dire des corps de l'armement dont issus - ou non - d'écoles militaires prestigieuses qui donnent - ou non - le droit de s'exprimer. Même s'il existe des exceptions qui contredisent la règle, l'ascenseur social est souvent mis en avant en cas de litige mais le fameux « esprit de corps » y trouve souvent vite ses limites, comme dans le civil avec les comparaisons d'emplois et même d'accession dans une même arme.

A l'heure des grandes commémorations, faut-il choisir entre d'une part le culte Vauban toujours bien présent de la protection des forteresses – souvent après les avoir prises - qui a inspiré aussi la ligne Maginot avec un repli des forces françaises après une attaque en territoire ennemi sans résistance, et d'autre part le culte Napoléon, et autrefois Alexandre, copié par certains chefs romains, de l'attaque foudroyante, qu'ont su reprendre Foch en 18 par la concentration des efforts et la rapidité d'action, ou comme certains chefs allemands en 1917 puis 1939 ? Ou peut-être les deux mon Général en fonction du lieu et des

réalités comme quand les troupes de châteaux assiégés faisaient des sorties, parfois avec succès comme en 1098 à Antioche derrière une soit disant lance sacrée sans avoir mangé un morceau de pain de pain de plus.

Les cadres de référence évoluent tout comme les personnes. Si la carte n'est pas le territoire, les bases de fonctionnement sont néanmoins conservées. Si un ordre donné en temps de paix peut être discuté, ce ne sera sans doute le cas en temps de guerre, même si des soldats sont auditionnés pour confirmer ou non la sanction déjà décidée. Un cercueil sera toujours honoré de toute façon. Les ordres donnés à terre, dans les airs ou en mer, notamment confinés dans un sous-marin, pourront aussi être différents.

On pourra aussi se souvenir des maintes erreurs psychologiques conduisant à arrêter une offensive en donnant à l'ennemi la possibilité de refaire ses défenses. La Bérézina, fut finalement aussi une victoire de repli. Quand à la Grosse Berta, elle fut plus psychologique qu'efficace, capable d'atteindre Paris sans aucune précision sauf le guidage des tirs par quelques espions ou ballons d'observations. Il ne s'agit pas forcément de devenir « humain » et sensible, surtout dans cet univers où l'objectif est d'aller au combat et de maintenir le retour à la paix, mais de mieux valoriser l'effet de levier humain pour y parvenir et maîtriser les risques.

La force du chef est souvent primordiale. Que ce soit en entreprise ou dans les armées, on sait si on a envie d'aller avec lui - ou elle - au combat. Il en est de même pour l'identité et la valeur d'une

troupe ou d'un pays. Le général Falkenstein considérera les Anglais plus forts que les Français et voudra négocier avec eux plutôt que s'y confronter. Si Napoléon est un souvenir de grandeur ayant en partie effacé ceux de Louis 14 et Louis 15, le modèle militaire allemand reste ancré dans les écoles militaires françaises même si les Allemands, eux, ne veulent désormais plus faire la guerre et savent bien qu'on le leur reproche autant que l'on néglige les efforts proportionnels des petits pays à envoyer des troupes dans les opérations extérieures, voire contribuer désormais à la défense en Europe.

Les valeurs et notions religieuses sur le communautarisme catholique ou l'individualisme protestant pourront aussi servir à mieux réfléchir, décider, et agir en marchant sur ses deux pieds sans forcément perdre son pied d'appel, surtout quand le militaire, voire l'industriel s'efface devant le politique sans se poser tout haut la question de savoir qui a gagné la guerre entre le Président des Etats-Unis ou ses bombardiers, voire les concepteurs de bombe nucléaire qui finalement n'en voulaient plus sans savoir qu'ils étaient espionnés ?

Le Smart data, l'Intelligence Artificielle voire le quantique, qui peuvent aussi aider lors d'un exercice de caisse à sable numérique, devraient davantage être utilisées dans le cadre militaire et dans l'entreprise comme outils d'analyse et de décision pour mieux comprendre, imaginer, anticiper, comprendre les situations de ruse pour déjouer les tours et les pièges comme imaginer les réactions à avoir face aux situations de crise

provoqués par les contre leader qui d'ailleurs ne cherchent pas forcément le pouvoir.

Rappelons-nous aussi que suite à la percée de Sedan, les Français semblaient assommés comme le furent les Japonais quand la vague de Fukushima a submergé le mur de protection bien trop bas car ne prenant pas en compte les super tsunamis. Dans chaque cas, il fallait des personnes providence en zone de confort pour prendre le relais quand d'autres vivaient un stress sévère.

Les cas Pétain, de Gaulle et des autres....

Parfois sauveur, parfois désastreux, devenu difficilement gérable comme officier supérieur, Pétain partait à la retraite trois mois après le début de la guerre de 14. Il passa ses grades à l'ancienneté. De Gaulle resta quant à lui 15 voire 17 ans capitaine en étant noté par Pétain qui avait été lui aussi écarté pour ses idées et avait atteint la limite d'âge avant de prendre la 1^o brigade. Il en était de même pour Nivelle. Projections psychologique dirons nous. Pétain a été rappelé au service et a vite pris beaucoup d'étoiles pour trouver une solution innovante sur Verdun, avec un vrai travail porteur de sens de consolidation, d'économie des hommes, de relais entre les lignes, en attendant le nouvel élan soutenu par Haig et Nivelle. Comme pour les cycles économiques, la guerre de tranchée et du bombardement faisaient certes durer le conflit mais pour mieux préparer l'assaut coordonné. On se souviendra aussi du testament de Pierre le Grand recommandant de reconstituer ses forces avant de mieux repartir au combat. Charles le

Téméraire, le Grand Prince d'Occident, qui avait presque réussi à constituer un royaume des mers du nord à la Méditerranée, à la tête de l'armée la plus moderne de son temps, avait hélas une autre stratégie et une autre psychologie que son père, ne comprenant notamment pas que des Suisses, reconnus ensuite comme de bons mercenaires, puissent lui tenir tête.

Descendant les Champs sur son cheval blanc, Pétain restera le vainqueur de Verdun en oubliant vite ses mêmes choix de protection de Paris qui l'opposèrent à Foch, dit le fou, qui resta dans le mouvement. Joffre, qui se concentrait autrefois sur la Marne et se pensant intouchable après une première victoire, se concentrait alors sur la Somme, et reprochait à Pétain de ne voir « que Verdun », tel un S pratico-pratique de l'outil MBTI, sans oser aller sur la rupture conceptuelle, sans discerner la valeur symbolique allemande pour ces forts jugés imprenables mais désarmés. Mais le savaient-ils ? Certains diront qu'en fait Verdun fut sauvé par Joffre et non par Pétain qui voulait se replier comme il voulait encore le faire en 1918 à Paris. Pour certains, Joffre était l'estomac de la France, Foch son coup de poing et Pétain son cœur, comme il l'a montré ensuite en 40, en voulant surtout protéger les populations. Ne parlons pas forcément d'âge en voyant Clémenceau, qui a sans doute aussi fait d'autres erreurs de chef pour le retour à la paix en grand vainqueur qu'il était. Peut-être aurait-il fallu être moins gourmand et voir l'argent de la reconstruction arriver plutôt que soulever le refus et la haine avec en plus une armée allemande rentrée chez elle en chantant. Mais étais-je là pour

en juger à ce moment là ? N'oublions pas que l'assassin de Jaurès n'a pas été condamné.

Pétain fut rappelé pour son esprit du fantassin, l'alimentation, le gros rouge.. la « pervitine » de 1940 pour les poilus de 1916 ! Il fit venir de plus en plus d'hommes en mécanisant la logistique et en aménageant la communication. Mais qu'allait-il faire des hommes ? Il fut finalement écarté au profit de Nivelle, polytechnicien qui misa sur les énormes canons de 400 mm efficaces et psychologiques. Il misa avec Mangin sur une nouvelle combinaison avec l'artillerie avec plus d'assaut et pertes humaines mais avec plus de résultat qu'en Somme avec reprise des forts qui ne représentaient qu'un aspect symbolique car les Français qui les avaient désarmés. Peut-être les militaires considèrent toujours Nivelle comme responsable pour avoir été polytechnicien ? Reprenant le MBTI, qu'aurait fait Pétain de ses hommes ? N'oublions pas que Foch était aussi polytechnicien et artilleur, théoricien conceptuel (N) à la vision globale et commandait l'école de guerre quand Pétain était à St Cyr, fantassin praticien (S) avec un sens pratique.

De même, Pétain se déclare trop vite battu, ne serait-ce que pour défendre ses thèses en voyant un échec potentiel là où Foch aurait vu un succès, vous savez, le verre à moitié plein ou vide. Le sauveur de Verdun, qui a peut-être gagné le tournant de la guerre, n'était pas forcément fait aussi pour un commandement d'action à vision globale. Foch spiritualisait la guerre, Pétain l'intellectualisait alors que c'était Foch le polytechnicien qui disait volontiers avoir aussi

moins de respect pour Napoléon depuis qu'il avait commandé une coalition.

Entre la folie de Foch, variable, qui suit le courant napoléonien du choix brutal et offensif et la raison de Pétain, constant, devenu sage avec l'artillerie, alors qu'il l'était tout autant auparavant, Clémenceau choisi le fou au sens de l'extravagance des options potentielles (N), mais aussi l'intransigeant, comme le Tigre le fut, face aux Allemands, et qui gagna finalement en 1918. On comprendra encore l'attitude de Pétain en 1940. Joffre avait su, auparavant, rapidement rafraîchir les cadres de l'armée face aux échecs de 1914 pour ne pas retomber dans les échecs de 1870, que Pétain avait aussi vécue, en se souvenant que la résistance de la commune de Paris envers les Versaillais avait été plus forte qu'envers les Allemands, comme l'écrivait Goncourt. En période de crise, parfois l'audace de rupture l'emporte par rapport à la sureté et la protection. N'oublions pas que si le Royaume-Uni et la France commençaient à industrialiser un engin capable de franchir les tranchées, sauf quand ils étaient embourbés comme aux Pays Bas, la relance de la guerre de mouvements et de l'avance allemande hors des tranchées est venue des Allemands avec Rommel, alors jeune capitaine, après ses succès en Italie.

En utilisant l'Ennéagramme, on peut identifier pour Pétain le profil 6 qui se croit toujours menacé en Champagne mais avec un fort alibi pour ne pas découvrir Paris et préserver la capitale, ne tenant pas sa parole donnée à Haig, créant par contre deux fronts et une brèche entre les deux. Face à Foch devenu chef unique grâce à

Haig, Pétain, loyal, approuve. De Gaulle était voisin de son ancien mentor Pétain quand tout allait bien et se retrouvait sur le 3 battant, ainsi que sur les aspects et persévérant, et promoteur de l'analyse transactionnelle. Ils ne se retrouvaient pas forcément en 9 modérateur. Clémenceau, lui était le chef en 8 qui actait par la force. Poutine ne jure pas par la force, il l'utilise avec les failles de l'adversaire en bon judoka.

Autant Pétain aurait menti sur le livre rédigé par De Gaulle, utilisant sans doute son 7 joueur ou son 5 maître de l'information, autant il aurait menti face à Churchill en 1940, avec Weygand sur les liens d'assistance, autant il l'a fait aussi sur les 40 divisions données en 18 « pour sauver les Britanniques » selon lui alors qu'il n'en aurait donné que 13 voire 20 et que c'est Foch qui en a amené 43 pour créer une force compacte et battre les Allemands. Pétain était-il finalement un pervers narcissique envers de Gaulle ?

Quant à Gamelin, chef d'Etat Major Général de la Défense Nationale en 39, il semble aussi être un 6 inquiet ne voulant pas voir le risque - les Ardennes - ou encore s'abritant derrière une sécurité - la ligne Maginot. Il semblait être respecté par son intelligence même outre Rhin. Il travaillait beaucoup de concert avec les politiques. Il n'était pas question d'une attaque qui fut imaginée bien trop tard. Nous n'étions pas dans une dynamique ni coté militaire, ni coté politique. Gamelin semble avoir été offensif quand il projette les chars en Belgique. Mais était-ce une attitude normale ou en stress ?

Parlons un peu de Weygand qui annule la contre-attaque de Gamelin, la jugeant sans doute risquée. Fort et efficace avec des attaques en rangs, comme les Allemands, plutôt qu'en lignes, il est arrivé tard, ne disposait que de peu de temps et de forces surtout pour rester dans les mémoires. Ressemblant à Leclerc, persévérant, fidèle aux ordres et ses convictions, il fut néanmoins remplacé dans le wagon par Huntziger, qui commandait le secteur Nord, comme quand de Gaulle n'a pas été choisi par les Américains en Afrique, ni appelé pour signer l'armistice avec les alliés, récompensé ensuite par Staline pour mettre un peu de désordre et mieux diviser.

Pour revenir en arrière, Alexandre le Grand semblait être un dirigeant démocratique mais peut-être était-il finalement bienveillant manipulateur et intransigeant face à la mutinerie avec quelques exécutions de chefs qui lui étaient pourtant proches sauf quand il du rentrer avant le coup de théâtre, se rappelant peut-être le sort qu'avait subi son roi de père. En 39, alors inspecteur général des armées, Pétain avait vu l'état de nos armements et en avait conclu que la guerre était déjà perdue d'avance alors que la France possédait plus de chars que l'Allemagne. « Comment voulez-vous déclarer la guerre dans de telles conditions ? ». Dans certains esprits, si les forces françaises avaient davantage attaqué les Allemands en 1939, ils auraient encore plus enfoncé leurs défenses. Mais comme dit plus avant, elles étaient loin de la ligne Maginot, notre « protection » qui n'aurait peut-être servi à rien et qui a démontré néanmoins son efficacité par quelques victoires.

De Gaulle fut le chef d'une division blindée alors que Pétain sut organiser le génie, le train, l'artillerie après Verdun. De Gaulle et Pétain étaient les parents normatifs ou bienveillants de l'analyse transactionnelle. Ils étaient conceptuels (N) à leur façon mais prenaient leur décisions peu à peu différemment, l'un avec logique et tête froide (T) l'autre avec sentiment (F). Si le général Estienne est le père des chars, de Gaulle imagina leur puissance de feu combinée avec l'aviation, certes encore limitée en 1940. Pétain croyait en la valeur sûre de l'artillerie en misant sur la ligne Maginot. Pétain entretenait la psychologie de la troupe en porteur de sens humain. De Gaulle et Pétain se ressemblent beaucoup par leurs actions pendant les batailles. Pétain était calme au feu et agissait par prévoyance. Pétain a peut-être sauvé l'armée en 1917 par sa bienveillance et a-t-il voulu recommencer en 1940 ? Pétain a sans doute joué avec de Gaulle en se rappelant de sa rivalité avec Foch. Pétain avait par contre jugé l'armistice de 18 prématuré une fois qu'il gagnait, le « loyal » 6 vivant sur ses peurs prenant confiance et passant en « battant » 3.

S'agissant des transformations professionnelles, De Gaulle et Churchill ont été des chefs de guerre en essayant ensuite de faire de la politique au-delà des partis avec une constitution assez particulière. Sans avoir besoin de rappeler toute son histoire militaire, de Gaulle fut nommé ensuite au ministère de la guerre. Churchill marin politicien, échouant aux Dardanelles, mais stratège en Norvège, meneur d'hommes, et homme de providence, fut exclu en retour comme les autres dès que la politique pure l'emporta à

nouveau. Churchill, comme de Gaulle, qui n'a conservé que ses deux étoiles tout en commandant des généraux 5 étoiles comme Leclerc. Pourquoi donc a-t-il d'ailleurs fait son discours à Alger en Uniforme ? Massu a réveillé le guerrier de Gaulle quand il s'était réfugié à Baden-Baden. La nature et les bases de fonctionnement restent toujours imprimés. Ces deux personnages étaient rappelés par le peuple pendant les crises. Rappelons aussi que de Gaulle n'a pas pris l'initiative et est parti en « 3 battant » sur une idée du Président du Conseil, juste destitué, qui pouvait plus incarner la résistance et qu'il lui a demandé de prendre le relais depuis d'autres terres et avec quelques moyens.

Il serait intéressant d'analyser d'autres couples comme par exemple Hindenburg et Ludendorff, Louis XI et le Téméraire, Patton et Montgomery, Vercingétorix et César, Napoléon face aux coalisés, etc... Et vous, quel chef êtes vous à la tête de vos troupes, avec quelle identité, face à quel environnement, quel ennemi et en quelles circonstances ? Et si vous emmenez vos équipes en team building de type militaire, pensez surtout à chercher spontanément les fils rouges mesurables, réalistes et réalisables avec votre entreprise ou votre organisation.