

80 ans après la mort du Maréchal Lyautey, que reste-t-il du rôle social de l'officier?



Par le Chef de bataillon Michel STACHOWSKI

Un nouvel écrit sur le rôle social et, partant, sur le Maréchal Lyautey, pourrait paraître suranné à bien d'un titre. Sur un ton très libre et plein d'allant, l'auteur nous montre au contraire qu'à l'heure des EPIDE, déjà opérationnels, et du Service militaire volontaire, qui commence à monter en puissance, l'analyse et les recommandations du maréchal n'ont jamais été autant d'actualité.

«Donnez-leur cette conception féconde du rôle moderne de l'officier devenu l'éducateur de la nation entière»¹

Les recommandations du Maréchal Lyautey sont-elles toujours valables dans une armée professionnelle du XXI^{ème} siècle?

Brandi en référence dès que l'on aborde le comportement que doit adopter un officier vis-à-vis de ses subordonnés, «**Le rôle social de l'officier**», rédigé par le Capitaine Lyautey, demeure un texte fondateur qui fixe le modèle de l'officier français.

La mutation progressive du titre, *Du rôle social de l'officier dans le service universel* vers *Le rôle social de l'officier*, place l'ouvrage dans sa perspective globale, mais élude pourtant le cadre de son étude. En effet, on retient souvent de la contribution de Lyautey la nécessaire attention que l'officier doit avoir vis-à-vis de ses subordonnés. On oublie que son essai se situe dans le cadre d'une vocation de l'officier à influencer la société dans son ensemble en travaillant sur la jeunesse à travers le service universel.

La transformation de l'armée d'appelés en armée professionnelle rend de fait caduque une bonne partie des propositions de Lyautey retenues pourtant unanimement comme des solutions vertueuses pour éduquer la jeunesse de France.

L'armée a-t-elle toujours un rôle structurant dans la nation? Outre la défense de la Cité, quelles sont les volontés et possibilités d'action de l'officier dans la société?



Les valeurs de commandement promues par le maréchal Lyautey sont toujours d'actualité pour maintenir l'efficacité militaire. En revanche, l'influence des officiers sur la jeunesse française doit trouver d'autres moyens pour être à la hauteur des ambitions de cadres volontaires pour jouer un rôle structurant dans la nation.

«**Le rôle social de l'officier**» demeure un modèle pour définir le comportement à adopter par les cadres envers leurs subordonnés. Les évolutions successives depuis 1891 retirent néanmoins toute possibilité d'influencer la totalité de la jeunesse française. L'officier doit alors trouver d'autres réseaux pour espérer rester un cadre influent pour la nation.

Bien entendu, ces principes de commandement sont toujours pérennes!

Les recommandations du maréchal Lyautey sont toujours d'actualité pour la sphère militaire car elles permettent de créer une entité collective capable de remplir ses missions de combat. Particulièrement, l'armée de Terre est efficace car construite sur les rapports sociaux prônés par Lyautey sans lesquels ses déploiements sur le terrain en environnement hostile ne pourraient tenir dans la durée.

¹ *Le rôle social de l'officier.*

- **La formation et la préparation**

«C'est moins dans l'armée qu'il faut agir qu'au seuil de l'armée»²

Pour Lyautey, l'acquisition de l'esprit du rôle social de l'officier doit se faire dans l'éducation, en école. Si cet axe a pu faire réagir en 1891, il est aujourd'hui totalement intégré dans l'instruction des officiers, notamment par les cours de formation au comportement militaire. La formation initiale reste effectivement le moment privilégié pour façonner les esprits des futurs cadres. En investissant dans la formation humaine, les élèves sont sensibilisés à cette nécessité de développer le lien de confiance qui leur permettra d'éduquer leurs subordonnés.

Les arguments de Lyautey pour l'affectation des officiers performants à l'instruction se voulaient forts pour trancher avec le clivage de l'époque entre les officiers de troupe et les officiers affectés directement en état-major. Aujourd'hui, l'idée de sélectionner les formateurs est toujours valable pour installer un cercle vertueux, «des apôtres doués au plus haut point de la faculté d'allumer le "feu sacré" dans les jeunes âmes»³. Néanmoins, le danger d'une affectation trop durable serait d'en faire des spécialistes de l'instruction potentiellement déconnectés de la réalité du corps de troupe. C'est le renouvellement régulier de cadres soigneusement sélectionnés qui permet d'entretenir une réelle motivation tout en assurant une mise à jour vivante et intéressante de l'instruction réalisée.

- **Obéir d'amitié?**

«L'officier connaît trop peu ses hommes»⁴

C'est le diagnostic initial auquel Lyautey apporte d'emblée le remède. La connaissance de ses hommes débouche sur l'obéissance d'amitié.

Dans l'introduction du livre bleu, *L'exercice du commandement dans l'armée de Terre*, le Général Thorette⁵ réactualise ce message en indiquant qu'un dévouement aussi extrême que celui du métier des armes «repose sur une adhésion sans réserve que seul peut susciter le commandement des hommes». L'armée de Terre a cette spécificité de l'engagement massif au contact des populations et en environnement risqué qui nécessite plus que tout autre de construire des entités de soldats soudés derrière leurs chefs. On retrouve ici la fraternité d'arme.

- **Pour l'efficacité militaire d'abord**

«Au feu [...] la discipline matérielle, les moyens répressifs feront triste figure si l'officier n'a pas d'autre secret au service de son autorité»⁶

Il s'agit donc de susciter l'adhésion pour remplir la mission, de mettre en place et maintenir des rouages humains qui permettent de remplir les missions de combat.

Sans la connaissance de ses hommes, sans l'éducation et sans des rapports francs, on ne peut aboutir à «une troupe aguerrie et épanouie, trouvant pleine satisfaction dans l'exercice de son métier dans un cadre opérationnel parfois très complexe»⁷.

Tel que défini par Lyautey, le rapport que l'officier doit avoir avec ses subordonnés est tout à fait adapté à une armée professionnelle pour gagner l'efficacité militaire. C'est l'enjeu premier qu'il aborde lui-même dans son essai et sa méthode reste pleinement d'actualité.

Mais le contexte a largement évolué depuis 1891

L'étude des différences de contextes permet de situer l'actualité du discours de Lyautey.

- **La différence majeure: le service militaire universel est suspendu**

La base même du problème a changé: le service national n'est plus. Légalement suspendu, les journées défense et citoyenneté ne peuvent raisonnablement qu'effleurer la jeunesse de France. Au mieux, les jeunes adultes sortent de cette journée en ayant été sensibilisés à de nouvelles facettes de la vie du pays, au pire ils ont fait acte de présence pour obtenir le certificat JDC, viatique pour présenter le permis de conduire.

Le parcours de citoyenneté en trois étapes vise à pallier les lacunes de cette journée unique mais, réalisé par les enseignants, il ne permet pas à la défense de pouvoir transmettre ses valeurs. C'est donc d'abord le manque de temps qui empêche de modifier durablement les comportements de la jeunesse.

En outre, la «surface» même de l'armée dans la nation s'est réduite. Sans parler de la répartition géographique, source de déserts militaires, nous ne sommes plus assez nombreux pour pouvoir nous adresser à tous les jeunes français et françaises.

Après le manque de temps, c'est le nombre qui retire d'emblée toute possibilité de perpétuation des principes de Lyautey au profit de l'ensemble de la jeunesse.

215 019 militaires en 2013 pour une population estimée à 66,03 millions, soit trois militaires pour 1.000 personnes

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Chef d'état-major de l'armée de Terre, 2002-2006.

⁶ Ibid.

⁷ Général d'armée Bossier, chef d'état-major de l'armée de Terre – BLOG du CEMAT – 07/10/2014

- **Des guides nécessaires mais des réponses multiples**

Hier, les jeunes avaient de nombreux combats auxquels se raccrocher, le choix entre les préceptes de Jules Ferry et le boulangisme, l'unité ou la séparation de l'Église et de l'État.

Aujourd'hui, des combats d'idées existent toujours et sont portés par des intellectuels divers. Les choix et les réponses possibles sont multiples: «**Indignez-vous**» comme Stéphane Hessel, qui recommande de développer l'esprit de résistance face à l'augmentation des inégalités de richesse; comme Michel Serres, qui développe les nouveaux défis de l'enseignement et les nouveaux chantiers auxquels devront faire face nos jeunes générations, nous pouvons aussi voir nos enfants tels des petites poucettes⁸.

- **Une jeunesse toujours en recherche de repères**

Les jeunes contemporains de Lyautey comme nos jeunes concitoyens ressentent un même abandon et un même désœuvrement, mais montrent des aptitudes qui vont souvent au-delà de ce que l'on serait en droit d'attendre d'eux.

C'est le portrait double d'une jeunesse qui s'oppose. D'un côté, les défauts d'une génération dite Y ou Z avec son rapport au NTIC⁹ et une redéfinition des rapports sociaux associés. De l'autre, des qualités inhérentes à la jeunesse telles que l'engagement sans arrière-pensée et une réelle capacité d'innovation.

à travers trois reportages successifs (bac ou crève, master chômage et master classe, la vie ça commence quand), témoigne à la fois du pessimisme de cette génération mais également de sa volonté de faire changer les choses.

Les besoins de donner un cadre structurant à nos jeunes pour en faire des citoyens capables d'agir en responsabilité et en conscience dans leur société sont bien réels, mais l'armée ne peut plus jouer ce rôle universel à l'entrée dans l'âge adulte.



Manifestation devant Notre-Dame des Champs au moment des inventaires des biens de l'Église



Stéphane Hessel et son essai «Indignez-vous!» Indigène éditions - 2010

L'enquête «Génération quoi?»¹⁰,

LA SÉRIE DOCUMENTAIRE

À revoir sur **pluzz VAD** **INTRA ROUGE**

Pendant 1 an, les caméras de Laetitia Moreau ont suivi des jeunes à la recherche de leur premier emploi, de leur premier stage, ou juste de leur voie.



**GÉNÉRATION QUOI ?
BAC OU CRÈVE**
Diffusé le 15 octobre 2013



**GÉNÉRATION QUOI ?
MASTER CHÔMAGE ET MASTER CLASSE**
Diffusé le 15 octobre 2013



**GÉNÉRATION QUOI ?
LA VIE, ÇA COMMENCE QUAND ?**
Diffusé le 22 octobre 2013

«Génération quoi?»

Une ambition sociale à retrouver et à apprivoiser

Tout en restant réaliste, il s'agit de ne pas perdre l'ambition de participer. Volonté qui débouchera naturellement sur des solutions globales et des initiatives locales.

- **La tentation du renoncement**

⁸ «**Petite Poucette**», éditions Le Pommier, 2012

⁹ Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

¹⁰ Réalisée par Christopher Nick et Laëtitia Moreau. Diffusion sur France 2 les 15 et 22 octobre 2013

Les armées recrutent encore des soldats sans diplôme. Elles restent des acteurs puissants d'intégration de jeunes quelles que soient leurs origines ou leurs religions. Le cadre militaire structurant permet toujours de développer des valeurs qui transforment les individus recrutés en jeunes citoyens vivants dans un collectif.

Pourtant, même en intégrant les militaires reconvertis, l'armée ne peut plus mathématiquement s'adresser à tous les jeunes français pour exercer cette influence.

En outre, l'affirmation du rôle social des armées reste une affirmation de principe, son premier rôle demeurant la défense du pays. Dans le tumulte des difficultés budgétaires, la tentation est grande de se concentrer sur l'opérationnel et sur les programmes d'armement.

Raisonnons par l'absurde et imaginons quelques secondes que nous quittions cette volonté d'influence, de diffusion de nos valeurs. Alors, nous restons les gardiens de la Cité, fidèles au pays, forts de ses valeurs mais simplement utiles pour le défendre. Le gardien reste à l'extérieur de la Cité, ses concitoyens l'ignorent, ne le comprennent pas et vaquent à leurs occupations sans développer l'esprit collectif de ceux qui partagent un destin commun. C'est la conclusion de certains scénarios évoqués dans le rapport «Le lien armée-nation à l'horizon 2040»¹¹.

Les réticences aux termes «recentrage sur le cœur de métier» sont réelles parce que nous considérons que nous ne sommes pas simplement des «techniciens de la guerre». La défense de la Cité est une mission éminemment politique; elle couvre un champ d'action qui va au-delà de la tactique.

Dans un même esprit, c'est comme si l'on cantonnait l'enseignant à une unique mission de transmissions de connaissances.

Dès lors, nous devons avoir cette démarche d'affirmation de notre rôle social pour la nation. Nous ne pouvons pas simplement expliquer la géopolitique et les arguments qui militent pour une défense; il faut développer l'armée comme une institution, un système de valeur.

La mécanique de réduction de nos effectifs ne doit pas nous faire renoncer à notre ambition sociale pour la nation. Il faut donc aller plus loin et définir le rôle que l'officier veut et peut jouer dans la nation.

- **Accepter puis adapter**

D'abord, l'officier doit être celui qui porte ce message de capacité vers ses subordonnés et vers nos dirigeants. La vérité de nos rapports humains construite sur un sens élevé du service et la volonté d'élever toujours ses subordonnés pour les rendre meilleurs sont notre plus belle publicité pour convaincre de la pertinence de notre apport à la société.

Particulièrement, le regard de l'officier de l'armée de Terre sur le jeune, conscient de ses difficultés et de certaines de ses lacunes, ne procède pas du jugement mais de la sagesse de celui qui sait qu'il peut et doit en faire quelqu'un de meilleur.

Ensuite, faute de pouvoir influencer l'ensemble de la jeunesse au regard de notre propre capacité, il faut faire des choix et donner la priorité aux jeunes en difficulté. Notre attention doit se porter sur ceux qui ont le moins de repères. C'est justement parce que c'est difficile qu'il faut prendre à bras le corps cette mission. Ceci n'intervient plus dans le cadre du lien armée-nation, c'est alors l'armée qui donne, par sa puissance structurante, un cadre aux jeunes qui en ont besoin.

Le trinôme académique¹² agit déjà en réalisant de nombreuses actions, toutes utiles, avec notamment le plan égalité des chances. Mais un rapprochement plus marqué de l'éducation nationale et de l'armée avec, comme vecteurs, l'officier et le professeur, le général et le recteur, apparaît nécessaire. Au-delà du protocole défense-éducation nationale, il faut dépasser les clivages et les préjugés de chaque camp pour se rassembler au service de notre jeunesse et intégrer un partenaire supplémentaire sans qui tout ceci n'aurait pas de finalité concrète: les entreprises. La réserve a alors toute sa place pour être le lien et coordonner l'école, l'armée et l'entrepreneuriat en renouvelant le principe des cadets de la défense, tourné uniquement vers des espaces prioritaires.

«Le RSMA, c'est s'engager dans un combat d'une autre nature [...]. Nul n'est mieux préparé que vous, cadres de l'armée de Terre»

LCL (TA) Boccon-Liaudet
Terre information magazine mars 2014

Le SMA et les EPIDE, dans des registres sensiblement différents, s'inspirent clairement des recommandations de Lyautey, et ces dispositifs ont fait leur preuve. Ils combinent le cadre militaire structurant, l'enseignement adapté et la formation professionnelle en partenariat avec les entreprises. Dans un contexte budgétaire contraint, étendre encore ces dispositifs n'est pas qu'une question de volonté, mais nous savons que ces programmes fonctionnent.

6.000 stagiaires du SMA insérés dans la vie professionnelle tous les ans (meilleur taux d'insertion pour un organisme de formation professionnelle pour adultes au sein de l'UE)

Les valeurs de l'armée de Terre, par son action proche des hommes, par son comportement sur le terrain, militent pour qu'elle soit le creuset de nouvelles expériences. L'intégration de cette mission dans les périodes de RCO¹³ et de PO1¹⁴ du cycle des forces terrestres donnerait un espace pour favoriser ces initiatives.

La constitution d'un pilier «territoire national» solide (unités, VIGIPirate, service civique volontaire pour des dispositifs de type SMA), prônée par le CEMAT¹⁵, reprend cette volonté d'être présent en France au contact de la population.

Au-delà des déclarations de principe, il faut mettre en avant des actions pragmatiques qui doivent rapprocher le militaire des jeunes afin que se transmettent, au contact l'un de l'autre, les valeurs citoyennes qui puissent produire *in fine* des jeunes aptes à la vie en entreprise. Ainsi, les réseaux d'éducation prioritaires (remplaçant ÉCLAIR¹⁶ et les ZEP¹⁷) pourraient être un terrain propice pour développer des projets en liaison avec des entreprises. Une cartographie complémentaire définirait les zones

¹¹ Que peut-il advenir? Un scénario tendanciel: «Et si rien ne changeait?», deux scénarios pacifistes, trois scénarios bellicistes. Rapport du SGA/DRHMD - septembre 2012

¹² Structures de concertation et d'organisation déconcentrées, les trinômes réunissent au niveau académique sous l'autorité du recteur, l'autorité militaire du territoire (le délégué militaire départemental du chef-lieu de l'académie) et le président de l'association régionale des anciens auditeurs de l'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN).

¹³ Remise en condition opérationnelle – période du cycle des forces terrestres.

¹⁴ Préparation opérationnelle 1 – période du cycle des forces terrestres.

¹⁵ Discours du Général Bosser lors des journées des présidents des officiers – 16 octobre 2014.

¹⁶ Programme écoles, collèges et lycées pour l'ambition, l'innovation et la réussite (Éclair)

¹⁷ Zones d'éducation prioritaires

d'influence des acteurs déjà en place (EPIDE, SMA pour l'outre-mer) et identifierait les secteurs où il y a encore un espace pour agir.

Une complémentarité géographique possible entre les EPIDE et les unités présentes dans les bases de défense...

...pour un partenariat global avec les REP qui couvrirait mieux les zones prioritaires (Voir planche page suivante)

Même si tout le conduit à l'abandonner, l'officier aura un rôle social tant qu'il le voudra. On retrouve l'esprit du texte de Lyautey en subordonnant les moyens à la finalité. L'ambition du texte de Lyautey est à retrouver pour former un rôle social commun de l'enseignant, de l'entrepreneur et de l'officier.

Son livre avait fait des émules¹⁸ car c'est une même cause qui est soutenue: l'avenir de notre nation.

«À tous ceux, parents ou maîtres, qui, par profession ou par vocation, ont charge d'une parcelle dans l'éducation nationale»¹⁹

Pour l'officier, les volontés et possibilités d'exprimer des points de vue de ce type, qui vont au-delà de la sphère militaire, restent à apprivoiser. Aborder des sujets qui concernent notre société, puis influencer et convaincre nos dirigeants sont pourtant des enjeux majeurs pour faire valoir l'avis de cadres responsables dans la nation. La création du pôle rayonnement de l'armée de Terre au sein du CESAT²⁰ est certainement un pas important dans cette voie.

Saint-Cyrien de la promotion «Général Vanbremeersch», officier des Troupes de Marine spécialité transmissions, le Chef de bataillon STACHOWSKI a servi comme chef de section puis commandant d'unité de la compagnie de transmissions de la 9^{ème} Brigade d'Infanterie de Marine. Il a servi au 5^{ème} Régiment Inter Armes d'Outre-Mer à Djibouti de 2008 à 2010. Il est actuellement instructeur à la Division de la Formation Militaire des Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan.

¹⁸ «*Le rôle social de l'ingénieur*» – Georges Lamirand.

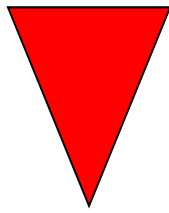
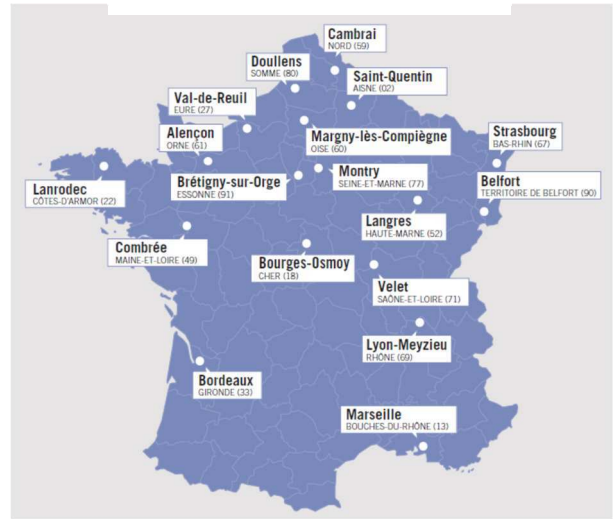
¹⁹ «*Le rôle social de l'officier*».

²⁰ Centre d'études stratégiques de l'armée de Terre

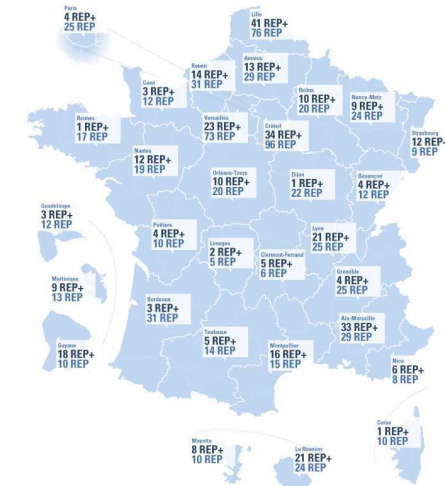
Bases de défense



Implantation des EPIDE



Répartition académique des REP et des REP+ à la rentrée 2015



© Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - septembre 2014



[Retour Sommaire](#)