



**ESCC**

---

**2030**

---

**« Affronter demain ce qui n'a jamais été. »**

*Comité de rédaction : directeur de publication : général de division Collet - directeur de rédaction : colonel Pinard-Legry  
Conception : ESCC/DIRCOM/Cellule Infographie/M.Roger  
Crédits photos : Jean-Baptiste Tabone@armée de Terre - Jérémy Bessat@armée de Terre - Guillaume Cabre@armée de Terre -  
Jérôme Bardenet@armée de Terre - Hervé Keraval@armée de Terre - Alain Carlo@armée de Terre  
Impression : Atelier Reprographie BdD Rennes-Vannes-Coëtquidan*

*Écoles de Saint-Cyr Coëtquidan - Mars 2020*

**ESCC**

**2030**

**« Affronter demain ce qui n'a jamais été. »**

# **PRÉFACE**

du général commandant les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan

« *L'avenir, tu n'as point à le prévoir, mais à le permettre* » écrivait Saint-Exupéry.

Imaginer ce qui caractérisera les conflits à venir est une obsession du chef militaire, confronté à la responsabilité de préparer aujourd'hui ceux qui combattront demain. Le sujet prend naturellement l'allure d'un défi à relever aux écoles de Saint-Cyr Coëtquidan (ESCC), où il s'agit de former **les chefs qui décideront du sort de la bataille et, peut-être, du pays tout entier.**

L'ambition du projet « ESCC - 2030 » est de **permettre à l'armée de Terre de disposer de ces chefs**, en se fixant comme horizon d'étude le moment **où nos jeunes élèves-officiers seront capitaines, à la tête d'unités élémentaires « Scorpion »**, disposant des équipements d'une armée de premier rang ;

- leur permettre de passer d'un théâtre d'engagement à l'autre, sans préavis ;
- leur permettre de se montrer aussi à l'aise en France qu'à l'étranger, dans un engagement rapide et victorieux ou dans un conflit long et incertain ;
- leur permettre de maîtriser une technologie complexe autant que de s'en passer ;
- leur permettre enfin de prendre des décisions qui engageront la vie de leurs hommes, d'autres hommes, et la leur. Et de l'assumer.

Ce qui attend aujourd'hui ces jeunes Français aspirant à devenir officiers n'est finalement ni anodin ni surprenant. Le métier de soldat n'a jamais changé de finalité, ni perdu de son sens, la violence et la guerre n'étant pas subitement devenues vestiges de l'Histoire. Qui le nierait encore ?

Que la pratique de la guerre mute très rapidement sous nos yeux constitue en revanche une évidence. La diversification des menaces, leur multiplication accélérée et leur durcissement sont indiscutables. **Nos jeunes officiers seront inmanquablement confrontés demain à des défis – techniques, humains, moraux - impitoyables.**

Partant de ce constat, « ESCC 2030 » postule que **le caractère du jeune officier de demain mérite aujourd’hui une attention accrue, autant que ses compétences.** Acquérir ces dernières est naturellement un préalable, mais tremper les caractères participe du même élan, qui considère l’individu dans sa globalité, pour lui **donner la maturité, la légitimité et la confiance en lui**, indispensables au regard des responsabilités exorbitantes auquel il aspire, dans un environnement de plus en plus difficile à saisir.

Avec le même souci de cohérence, le projet considère comme une exigence première de **renforcer la cohésion unissant les différentes origines de recrutement** de l’École, dont la diversité accrue est exemplaire. Un officier est d’autant plus solide qu’il fait corps avec ses camarades.

Être officier n’est pas qu’un métier. C’est toujours un choix de vie. Noble parce que le chef est au service de sa mission et de ses subordonnés. Exigeant parce qu’il ne s’appartient donc plus tout à fait. En s’adaptant aux défis du monde, les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan ne changent finalement rien à leur vocation originelle. **Elles sont par excellence le lieu où l’individu choisit de placer sa vie au service de la collectivité, et où l’esprit du Commandement se forge. Elles doivent le rester.**

*Général de division Patrick COLLET*



# **SOMMAIRE**

## **INTRODUCTION**

Armer nos élèves-officiers face aux défis de demain.....	11
--	----

## **LES 4 DÉFIS DU LEADERSHIP**

Le défi de la combativité.....	15
Le défi de l'autorité .....	21
Le défi de l'intelligence .....	27
Le défi de l'humanité .....	33

## **LE PROJET « ESCC 2030 »**

L'ambition 2030 des ESCC.....	41
Le projet pédagogique « ESCC 2030 » .....	45
L'environnement du projet pédagogique .....	51
Conclusion .....	55





« Il s'agit de faire de vous des hommes prêts à affronter ce qui n'a jamais été. »

(Paul VALERY)

**L**e **métier de soldat** est fait d'incertitude, de risque, d'inconfort et de tourmente. C'est ce qui le rend singulier à bien des égards. Et parmi les soldats, un – davantage que les autres – doit s'épanouir et rayonner dans cet environnement hostile et déstabilisant. Il s'agit du chef, et de l'officier en particulier, vers lequel tous les regards se tournent quand l'adversité s'abat sur une troupe. **Celui-ci doit alors conserver sa capacité à réfléchir, décider, agir et faire agir dans la durée en milieu dégradé.** Cela a toujours existé. Cela existera toujours... Il s'agit là du choc de deux invariants : celui de la guerre et celui de la nature humaine.

Pour autant, l'époque actuelle semble apporter une donnée complémentaire d'importance : **nos jeunes officiers sont de plus en plus tirillés par une polarisation croissante entre les codes du monde dont ils sont issus et ceux qu'incarnent leurs ennemis potentiels.** À une extrémité, en effet, au sein de nos sociétés occidentales, l'homme est sacralisé au point de parfois rendre le sacrifice de celui-ci injustifiable quoique noble soit la cause. À l'autre extrémité, dans une grande partie du monde, la mort au combat est souvent a minima considérée sans émoi, voire dans certains cas encouragée dans la perspective de bénéfices dans l'au-delà.

**Ce tiraillement croissant et aux multiples facettes** peut être défini à grands traits par quatre défis cardinaux qui recouvrent collectivement la surface de ce que l'on appelle le commandement ou le leadership et qui sont les suivants :

1. en tant que **soldats**, les jeunes officiers sont d'abord confrontés au **défi de la combativité**, défi particulièrement prégnant tant la réalité guerrière non seulement se durcit, mais également s'invite de façon croissante sur notre sol national ;

2. en tant que **chefs**, ensuite, ils sont confrontés au **défi de l'autorité** dont les contours doivent impérativement tenir compte des traits d'une jeunesse qui évolue au rythme de son époque et qui est moins à l'aise avec la notion d'autorité ;
3. en tant qu'**officiers**, ils sont confrontés au **défi de l'intelligence** dans un monde de plus en plus complexe, difficile à décrypter et extrêmement volatil, réduisant d'autant le préavis de nos engagements opérationnels et nécessitant de reconsidérer continuellement nos schémas de pensée et d'action ;
4. en tant qu'**hommes**, enfin, ils sont confrontés à un **défi de l'humanité**. À une époque où il est demandé aux officiers d'être à la fois ouverts sur le monde et de cultiver et défendre une singularité militaire consubstantielle de l'efficacité opérationnelle, leur humanité se trouve en effet littéralement interrogée.

Conscientes de leur responsabilité fondamentale au titre de la formation initiale des officiers de l'armée de Terre, les écoles de Saint-Cyr Coëtquidan ont lancé des travaux prospectifs pour répondre au mieux à l'exigence de préparation des prochaines générations d'officiers.

Le document qui suit présente l'économie générale de ces travaux avec une première partie analysant successivement les quatre défis précédemment évoqués, suivie d'une explication de la démarche « ESCC 2030 » (ambition, projet pédagogique et environnement de la formation).

***LES 4 DÉFIS  
DU LEADERSHIP***



« Le courage est une vertu qui s'organise, qui vit et meurt, qu'il faut entretenir comme les fusils »

(André MALRAUX)

**M**ondialisation de plus en plus inéquitable, architecture de sécurité collective de plus en plus inefficace, crises économiques, sociales et environnementales de plus en plus fréquentes... Tous ces facteurs sont autant de points de fragilité de l'équilibre sécuritaire mondial, et de nos démocraties occidentales en particulier.

Alors que plusieurs décennies d'opérations extérieures et d'engagements extrêmement asymétriques semblaient avoir eu raison du mot « guerre », alors que nous avons l'habitude d'être un peu en surplomb des crises, le 21<sup>e</sup> siècle repositionne les conflits majeurs dans le champ des possibles. Depuis une vingtaine d'années, il est d'abord indéniable que les opérations dans lesquelles sont engagées nos troupes se sont significativement durcies (Afghanistan, Mali...). Et, depuis 2015, le fait guerrier s'est même rapproché de nous en s'invitant sur notre propre sol. **Le mot « guerre » fait ainsi son retour en force.** L'illusion de la « fin de l'histoire » et de ses guerres totales s'est brisée sur une réalité qui progressivement referme la parenthèse de paix dans laquelle nous étions confortablement installés.

Aujourd'hui, la résurgence d'un ennemi de type étatique et d'un engagement de nature symétrique est même redevenue une possibilité. Et, pour l'armée de Terre, qui demeure par essence l'armée des engagements abrasifs, des engagements où l'on défie l'ennemi dans les yeux, cette montée des périls appelle la combativité de nos soldats et de leurs chefs.

**Ainsi, plus encore qu'aujourd'hui, les jeunes officiers devront demain être combattifs, c'est-à-dire être à la fois endurcis, audacieux, pragmatiques et résilients...** la résultante de ces composantes étant le « courage », physique et intellectuel, vertu première du chef militaire.

## **ENDURCI**

Parce que la guerre met à nu et amplifie les faiblesses de chacun, **tout officier doit chercher quotidiennement à s'endurcir et à endurcir ses subordonnés**. Et l'endurcissement doit être à la fois physique et psychologique. Il relève principalement du goût du dépassement de soi et de l'apprentissage de la maîtrise des émotions en toutes circonstances.

Être endurci c'est, à force d'épreuves et de confrontation à ses propres limites, parvenir à **évoluer avec aisance dans des milieux hostiles**, c'est également s'épanouir dans l'incertitude et dans des conditions de vie extrêmement dégradées.

Être endurci c'est aussi vouloir plus et plus longtemps que l'adversaire, c'est **gagner le choc des volontés** contre un ennemi qui se sera également entraîné longuement pour rester debout dans l'adversité.

**L'endurcissement ne se décrète pas, il se construit** notamment en école de formation lors de séquences-clés d'aguerrissement qui émaillent la scolarité mais il doit aussi s'entretenir quotidiennement par le maintien d'un relatif inconfort physique et psychologique dans la vie de tous les jours. Il peut également être consolidé par un travail continu de régulation et de dynamisation des capacités mentales.

## AUDACIEUX

Le deuxième volet de la combativité c'est l'audace, c'est-à-dire la capacité à saisir une opportunité et à décider rapidement, notamment car les évolutions technologiques ne cessent d'accélérer le rythme tactique des opérations.

Il en résulte un besoin impératif **d'officiers capables de faire preuve d'une grande vivacité d'esprit** pour prendre des décisions extrêmement rapidement et maîtrisant les langages véhiculaires (anglais, nouvelles technologies ...) pour exprimer au plus vite leurs pensées et diffuser leurs ordres.

Être audacieux, c'est également **accepter le risque et même aimer le risque** et chérir l'inconfort qu'il génère. À ce titre, il est indispensable en école de formation d'apprendre aux élèves-officiers à **dominer leur inhibition et leur potentielle « paralysie intellectuelle » face au risque.**

Nos élèves-officiers doivent être éduqués dans ce double objectif d'agilité décisionnelle et d'acceptation du risque, ce qui sous-tend que leur formation ne doit pas les infantiliser mais bien prendre le risque de leur en faire prendre et de les habituer à décider. Il n'y a pas toujours de bonne décision mais ne pas oser décider sera toujours la plus mauvaise des options.

## **PRAGMATIQUE**

Il ne peut non plus y avoir de combativité sans confrontation au réel du corps comme de l'esprit. L'officier combattif est donc un homme pragmatique sachant appréhender et simplifier le complexe pour agir.

En premier lieu nos élèves-officiers doivent régulièrement être confrontés à des mécanismes de va-et-vient entre la théorie et la pratique. Il s'agit notamment – par des méthodes comme la pédagogie de projet ou par des immersions en corps de troupe – de développer les mécanismes d'induction-déduction et l'aptitude à discriminer l'essentiel de l'accessoire pour rendre opératoires les concepts puis agir. **Il s'agit pour reprendre ces mots très connus de Bergson, de « penser en homme d'action ».**

En outre, si le pragmatisme suppose un éveil technologique de nos élèves-officiers pour en tirer tous les bénéfices attendus – notamment du fait de la modernisation technologique très importante des capacités militaires prévue au cours de la prochaine décennie –, il requiert aussi de **développer une vision critique de la haute technologie** pour anticiper l'altération du réel qu'elle induit et mesurer les nouvelles vulnérabilités créées. Il s'agit alors de former des officiers capables de définir un juste niveau de dépendance à la technologie.

Cela implique notamment **d'être capable d'agir - et donc de s'entraîner - en mode dégradé**, c'est-à-dire sans technologie mais également sans véhicules, sans fusils, sans ravitaillement, et même dans une forme physique diminuée...



## **RÉSILIENT**

**La résilience est d'abord une question individuelle.** La force morale et la confiance en soi en sont des composantes primordiales. À ce titre, les cultiver doit constituer un axe majeur de développement de nos jeunes élèves-officiers. Cela passe par le culte de la fierté mais nécessite aussi l'enseignement des ressorts de la psychologie, des mécanismes de la résilience face à l'échec, face à la mort.

Pour autant, **la résilience est également affaire de collectif.** La résilience d'une troupe est bien supérieure à la somme des résiliences des soldats qui la composent. C'est le fait de l'esprit d'équipe, de la fraternité d'arme. **C'est le primat du collectif.** L'éducation de nos élèves-officiers doit ainsi donner la part belle à la cohésion, à l'effacement de l'individu derrière le groupe, au respect de tous les membres du groupe en dépit de leurs différences (et même par le fait de leurs différences qui sont la richesse du groupe).



« Ce ne sont pas les Légions romaines qui ont conquis les Gaules  
mais César. »

(Napoléon I<sup>er</sup>)

Le thème de d'autorité a toujours irrigué notre société en général et les armées en particulier. Le sujet a fait d'ailleurs l'objet d'une littérature militaire prolifique. Pour autant le terme « autorité » est souvent flanqué d'un autre : on parle tantôt d'abus d'autorité, tantôt de déficit d'autorité. Ce qui témoigne d'ailleurs que l'autorité – entendue comme la capacité de celui qui l'exerce à faire grandir celui qui en est le point d'application (autorictas en latin) – est le fruit d'un fin réglage et donc mérite apprentissage.

Dans un contexte sociétal de plus en plus pénétré d'individualisme, d'isolement, de marginalisation des devoirs au bénéfice des droits, **le fait qu'un homme exerce une relation de contrainte sur un autre**, au nom de la collectivité, constitue objectivement un décalage grandissant. Ce décalage est particulièrement prégnant auprès des jeunes générations, soit des classes d'âge qui constituent le vivier de recrutement de nos élèves-officiers comme de leurs futurs subordonnés.

Pour autant, derrière une forme de défiance à l'égard de l'autorité, **nos jeunes ont un besoin manifeste, pour agir, d'un exemple à suivre et de sens donné à leur action**. À cette condition qui révèle d'ailleurs un profond quoiqu'inconscient désir d'autorité, ils sont très souvent prêts à une générosité sans borne dans leur engagement. Nos jeunes savent donner beaucoup sous réserve d'avoir un chef qui donne du sens à l'action et montre l'exemple.

**Il nous revient donc de familiariser les futurs officiers à l'autorité – autant d'ailleurs celle dont ils seront dépositaires que celle par laquelle ils seront commandés –**, de les éduquer à ses vertus et de les éveiller à sa mise en œuvre.

## OBÉIR

Commander consiste à s'inscrire dans une chaîne dont on n'est qu'un maillon car l'autorité dont tout chef est dépositaire vient systématiquement du niveau supérieur. Celui-ci, faisant confiance, accepte à son tour de la déléguer. Aussi, il ne peut exister d'autorité qui ne soit fondée sur une obéissance à une autorité supérieure. **Commander suppose donc une profonde humilité et la conscience de n'être finalement que le simple maillon d'une chaîne.**

Le premier apprentissage d'un futur chef passe donc avant tout par l'apprentissage de l'obéissance. Le panache – dont se réclament légitimement les jeunes officiers – n'appelle ni à l'insubordination ni à l'orgueil. Le vrai panache, c'est celui du serviteur, c'est-à-dire de celui qui donne sans rien attendre en retour. Le vrai panache, c'est cet officier qui est prêt à mettre sa propre vie au service des ordres qu'il a reçus. **Le vrai panache, c'est l'obéissance !**

La formation des élèves-officiers doit être extrêmement exigeante et même intransigeante sur l'obéissance et son corollaire, la discipline, qui inclut autant le respect des règles formelles que la rigueur intellectuelle. Elle doit également s'appuyer sur le **cérémonial militaire** qui structure l'autorité en la mettant en scène avec toute sa symbolique.

## **GUIDER**

Guider c'est à la fois « montrer la voie » et « montrer l'exemple », c'est fixer un cap et partir devant, c'est donner du sens et être exemplaire.

**Donner du sens est le premier rôle d'un chef.** La vie militaire est faite de contraintes liées au statut, de complexité liée à la nature de nos engagements et d'absolu lié à ce que nous sommes prêts à donner pour que la mission soit remplie. En retour de ces contraintes spécifiques, de cette complexité singulière et de cet absolu sans égal, nos jeunes soldats doivent trouver dans le discours de leurs chefs les mots qui mettent en perspective, qui expliquent pourquoi, qui valorisent par là-même les efforts consentis.

Nos élèves-officiers doivent ainsi acquérir les piliers du sens, véritables leviers de l'action : les valeurs à défendre, le sentiment d'appartenance au groupe, l'importance des actes et la compréhension de leurs enjeux dans un métier où la mort est un présupposé. Notre monde est en quête de sens tous azimuts ; il serait paradoxal que là où il est à la fois le plus facile et le plus nécessaire d'en donner, un déficit soit constaté.

**Donner l'exemple est un corollaire indispensable.** L'exemplarité permet d'incarner le sens, de rendre acceptable les contraintes et les sacrifices demandés car le subordonné les sait partagés par celui qui les impose. Nos sociétés sont de plus en plus « horizontalisées » dans leur fonctionnement mais paradoxalement elles sont de plus en plus en quête de modèles et d'exemples à suivre, comme en

atteste l'émergence de nombreux influenceurs sur les réseaux sociaux. L'autorité du chef doit alors absolument être incarnée, elle doit montrer la voie par l'exemple, de façon à la fois visible et tangible.

C'est l'un des enjeux, et peut-être le plus important, de la formation de nos élèves-officiers : développer leurs aptitudes à « guider », à « montrer la voie et l'exemple ». Et puisqu'en la matière **le mimétisme est primordial**, les cadres de contact ont un rôle crucial : ils doivent se considérer comme des « producteurs de sens » et des « diffuseurs d'exemplarité ».

## **DÉCIDER**

Il ne peut y avoir de décision sans autorité ; comme toute autorité sans décision est vouée à s'assécher, à perdre sa substance. **Décider fait appel à de multiples leviers, les principaux étant la force de caractère et la bienveillance.**

**La force de caractère est la qualité majeure des décideurs.** Elle est en partie innée mais elle se construit également au fil des ans autour de la confiance en soi, laquelle est subordonnée à la compétence, à l'expérience et à la confiance que nos supérieurs nous témoignent. C'est le caractère qui permet au chef d'assumer les décisions douloureuses comme les échecs et ainsi d'endosser la responsabilité « au lieu de » et « au nom de » ses subordonnés. C'est aussi ce qui lui permet de contrôler sans trembler leur travail. Enfin, la force de caractère suscite l'adhésion car l'homme en général et le soldat en particulier ont besoin de chefs de caractère, particulièrement dans les situations difficiles.

**La bienveillance est la seconde qualité cardinale des chefs.** Toute décision porte en elle une contrainte sur un ou plusieurs hommes, contrainte qui peut être particulièrement forte et lourde de conséquences dans le monde militaire. Sans bienveillance, sans amitié, le chef exerce une autorité à la légitimité extrêmement contestable, autorité potentiellement fragile, qui risque de s'effondrer avec fracas en situation de crise. En outre, elle renforce tout chef dans son rôle essentiel d'éducateur : on ne peut élever sans être bienveillant.

Force de caractère et bienveillance doivent être au cœur des ambitions pédagogiques. C'est là encore principalement par mimétisme, donc par l'exemple, qu'il faut élever nos élèves-officiers : l'exemple de l'encadrement mais également celui des anciens, des grands chefs militaires historiques. Au travers de témoignages comme de lectures, ces valeurs théoriques parviendront à s'incarner aux yeux des élèves, étape indispensable avant qu'ils ne les fassent leurs.





*« Il est vrai que parfois des militaires, s'exagérant l'impuissance relative de l'intelligence, négligent de s'en servir. »*

*(Général de GAULLE)*

Les jeunes officiers seront, à l'avenir, confrontés à des situations opérationnelles de plus en plus complexes et imprévisibles. La remise en question des grands équilibres politiques internationaux participe pleinement de cette complexification. La prééminence des puissances occidentales est désormais contestée par d'autres États, cette nouvelle forme de multipolarité étant favorisée par un nivellement technologique désormais perceptible.

Dans ce contexte international au sein duquel chaque pays cherche à garantir ses intérêts stratégiques, les alliances *ad hoc* deviennent la norme des engagements. Si les pays, notamment occidentaux, cherchent toujours par le jeu d'alliances à partager le fardeau des dépenses militaires tout en gagnant en légitimité, ces alliances sont désormais à géométrie variable, au gré des intérêts et des contextes nationaux. **L'officier de demain devra ainsi faire preuve de la souplesse intellectuelle et de la culture nécessaires** pour évoluer d'un théâtre à l'autre, parfois sans préavis, dans ce système d'alliances évolutives aux côtés de partenaires divers, tant dans un rôle d'allié au combat que dans celui de formateur et de conseiller.

L'officier de demain doit également être en mesure de combattre des ennemis de plus en plus protéiformes, dans des opérations très souvent hybrides – se déroulant autant dans les champs immatériels (influence, cyber...) que dans les espaces traditionnels –. Il doit pouvoir être engagé sur l'ensemble du spectre des conflits, sur un très faible préavis, et y commander avec clairvoyance et efficacité. **Il doit, à ce titre, non seulement être capable d'exploiter la technologie mise à sa disposition mais également être acteur de l'innovation.** Cela constitue un défi de taille au regard de l'accélération des cycles capacitaires.

Pour autant, il demeure un homme engagé au contact, un homme qui doit, à ce titre, être préparé à évoluer au sol, dans la durée, au milieu des populations et à interagir avec son environnement. Sa capacité à comprendre et à influencer demeure donc déterminante dans son succès.

**La formation des élèves-officiers doit donc veiller à développer l'« intelligence appliquée »**, cette intelligence qui permet de dompter pour vaincre, c'est-à-dire d'apprendre, de comprendre pour finalement s'adapter. Les progrès et les enseignements des neurosciences nous permettent d'ailleurs d'élever notre niveau d'ambition dans ce domaine.

## **APPRENDRE**

Cette phase doit permettre **l'appropriation générale des phénomènes physiques et sociaux complexes** et donc d'appréhender avec discernement la diversité des acteurs – étatiques ou non étatiques – ainsi que les ressorts d'un conflit.

La formation doit également apprendre à **décrypter l'actualité** et à s'intéresser à l'innovation, car de la connaissance naîtra l'aptitude à anticiper, à convaincre et à décider. Elle passe par l'éveil de la curiosité intellectuelle.

**La connaissance doit enfin contribuer à une meilleure ouverture sur le monde**, au penser large et au penser « à la place de l'autre ». Cette empathie intellectuelle suppose que les élèves-officiers s'intéressent aux langages et aux codes d'autrui, quel qu'il soit.

En complément, enfin, la formation initiale doit aussi être consacrée à **l'apprentissage des fondamentaux du métier d'instructeur** (méthodes d'apprentissages, de drill), afin non seulement d'optimiser la transmission du savoir aux ESCC, mais également de donner les clés de compréhension du métier de formateur aux futurs officiers.

## COMPRENDRE

S'il est indispensable, le socle de connaissances n'est pas une fin en soi, au risque de ne faire de l'officier de demain qu'un érudit au lieu d'un chef capable de prendre les bonnes décisions. La dimension « apprendre » doit donc impérativement être complétée par une phase permettant au jeune élève-officier de « comprendre ». Cette phase implique aujourd'hui de considérer les effets nocifs de l'hyperspécialisation des savoirs et de l'incapacité à les articuler les uns aux autres. Comprendre, c'est apprendre à faire des liens entre les différents enseignements reçus, ce qui peut être favorisé par une plus grande transversalité de l'enseignement et notamment un rapprochement des composantes académique, militaire et humaine.

**Comprendre est essentiel pour donner du sens** aux connaissances et les mettre en perspective. La compréhension doit permettre de développer chez l'élève-officier une lecture critique des événements en confrontant les points de vue et expériences diverses. Cette dimension nécessite du temps, celui de l'imprégnation et du questionnement. Elle passe par des mises en situations et des expériences croisées avec d'autres armées, d'autres écoles et d'autres cultures pour chercher à nourrir une réflexion propre.

Il ne s'agit pas d'un repli sur soi, bien au contraire. Les outils de compréhension de l'individu et du groupe, à travers un enseignement pratique de la sociologie et de la psychologie, font d'ailleurs partie intégrante du bagage intellectuel du futur officier.

Cette phase doit être marquée par l'acquisition de clés de lectures, par la recherche du débat et la stimulation de la capacité à soutenir des opinions, donc à concevoir et expliciter clairement des **argumentaires**. Elle répond au besoin de former des officiers capables de convaincre face à tout type d'auditoire.

## S'ADAPTER

Fort de ses connaissances et de la compréhension des enjeux, le futur officier devra pouvoir mettre en œuvre de manière concrète des solutions adaptées aux problèmes complexes rencontrés. Cette troisième dimension garantit la capacité de l'officier à **décliner ses réflexions en décisions et donc en actions appropriées**. Elle témoigne de « l'intelligence appliquée » que les écoles de formation d'officiers doivent inculquer, intelligence combinant socle référentiel fort et libre arbitre, intelligence fuyant les biais cognitifs qui nous invitent au « prêt-à-penser ».

Cette capacité d'adaptation repose donc, tout d'abord, sur la maîtrise des « règles du jeu » sans lesquelles l'officier ne peut pas être en phase avec son environnement et donc n'existe pas (parler anglais dans un contexte international, maîtriser le droit des conflits armés ou encore les processus d'élaboration des ordres). Mais **la capacité d'adaptation va au-delà de la simple maîtrise technique de règles**. La future capacité à décider des officiers est en effet intimement liée à la constitution d'un socle de connaissances robuste et pleinement assimilé, permettant de juger et jauger toute situation, sans nécessairement devoir faire appel à la similarité d'une expérience vécue, avant de prendre une décision.

Il est alors indispensable de **nourrir le jugement des officiers** dans la perspective de leur permettre de développer leur intelligence de situation et *in fine*, leur instinct (le fameux coup d'œil clausewitzien qui permet de s'adapter et de saisir les opportunités). C'est à cette condition que les chefs de demain sauront décliner des modes d'actions innovants et adaptés aux nombreux défis proposés.



*« Celui qui veut remplir sa pleine destinée et être digne de mener des hommes, être un chef en un mot, celui-là doit avoir ses lanternes ouvertes sur tout ce qui fait l'honneur de l'humanité. »*

(Maréchal LYAUTEY)

Il serait aussi vain que dangereux de croire que l'intelligence suffit à l'homme d'esprit qu'est l'officier, tant l'histoire a montré qu'une intelligence vive mise au service d'un cœur froid pouvait conduire aux pires atrocités. **Le soldat, le chef et l'officier ne peuvent donc trouver leur unité que dans un socle commun d'humanité.** S'il est admis que « le cœur de l'homme est l'instrument premier du combat », ainsi que l'écrivait Charles Ardant du Picq, alors la formation de nos officiers doit intégrer cette dimension intrinsèquement humaine du métier militaire.

En effet, ouvert sur les autres et sur le monde, l'officier se veut le protecteur de l'ensemble de la Nation et des valeurs qui en sont constitutives. Cette éthique de responsabilité lui impose donc de considérer chaque homme, chaque citoyen, chaque frère d'arme avec la même bienveillance, le même regard de justice. Au contact de ses concitoyens, comme en opération, **l'officier est le premier ambassadeur et défenseur** de ce qui fait l'honneur de l'humanité et le ciment de la Nation.

En outre, face à la complexité des conflits actuels, l'officier doit se poser continuellement la question de ce qu'il doit défendre avant même de savoir la tactique qu'il va employer pour y parvenir. **Déterminer lui-même le sens profond de son engagement**, afin de communiquer ensuite sa vision à ses subordonnés, est un préalable indispensable à l'action.

**Sans réflexion profonde sur cette question du sens, dès sa formation initiale, l'officier prend alors le risque d'une distorsion brutale** entre ses convictions – ainsi que celles de ses hommes – et la réalité des opérations dans lesquelles il sera engagé. Cet écart est d'ailleurs partiellement à l'origine de la recrudescence des syndromes post-traumatiques de nos soldats depuis le retour de la violence dans les opérations.

La formation des élèves-officiers n'a, dès lors, pas pour projet de forger un officier invulnérable, mais au contraire un officier connaissant ses limites et sachant déceler les circonstances le faisant dévier – lui ou la troupe qu'il commande – de ses convictions initiales. **Pour cela, il est impératif que nos élèves-officiers sachent tout à la fois discerner, incarner et transmettre.**



## **DISCERNER**

**Le discernement est une valeur cardinale car il constitue la preuve d'une cohérence entre l'homme de pensée et l'homme d'action.** Il est ainsi cette aptitude à développer le sens du réel, c'est-à-dire à mettre en cohérence nos convictions et nos actions, tout en les adaptant au contexte. Une intelligence vive, un corps aguerris et une compétence tactique entretenue ne sont utiles à l'officier que s'il est exercé à savoir faire le bon choix quand tant de mauvais s'offrent à lui.

Discerner, c'est donc voir clair, juste et loin, c'est savoir s'affranchir des biais de la cognition, c'est savoir s'opposer aux penchants naturels de l'âme humaine. **En prise avec la nature profonde de l'humanité, le jeune officier découvrira bientôt que l'idéal qu'il trouve dans l'engagement contraste avec une réalité violente du combat.** Face à cette confrontation du Bien et du Mal, dont les contours sont parfois ténus, la formation doit marquer une réappropriation de la philosophie et de l'éthique pour s'assurer que l'officier de demain comprenne, à défaut de maîtriser, les ressorts de l'âme et de l'esprit. L'histoire militaire doit également permettre d'aborder les invariants humains du combat.

**Il serait dangereux de croire que celui qui maîtrise les rouages du droit et des règles d'engagement, est ainsi protégé de s'en écarter,** une fois dans le tumulte du commandement et des opérations. En effet, les situations de combat ont tendance à troubler le libre-arbitre de celui qui n'y est pas préparé. Là réside un enjeu majeur de la formation de nos jeunes officiers.

## **INCARNER**

Au-delà du développement de cette aptitude à « l'art du choix », les officiers doivent endosser l'habit de l'homme qu'ils incarnent aux yeux de leurs subordonnés comme de leurs concitoyens. Là où les sociétés modernes poussent vers l'individualisme, **l'officier doit rester celui qui rassemble et qui édifie en assumant son rôle social.**

Pour cela, **l'état d'officier ne peut s'accommoder d'une vision dichotomique « vie privée – vie professionnelle ».** Chacun doit mesurer que l'exemplarité ne peut être réelle que si elle est totale, et qu'à ce titre le statut d'officier oblige plus qu'il ne permet. Cette responsabilité humaine de l'officier trouve ses racines profondes dans un socle éthique qui doit être au cœur de la formation de nos élèves-officiers. Exerçant des responsabilités littéralement extraordinaires, ayant droit de punir et de récompenser, pouvant ordonner la mort quand il est au combat, l'officier ne peut concevoir son métier sans donner à sa vie une dimension holistique, un caractère inclusif, ce que facilite l'éveil à la philosophie ou à la métaphysique.

**La vie d'un officier est un tout qui ne peut accepter la géométrie variable.** Ce doit être une préoccupation permanente de l'éducation de nos jeunes élèves-officiers.

**La transmission des traditions doit aussi à cet égard être considérée comme un levier supplémentaire et indispensable de l'éducation des jeunes chefs à l'« inclusivité » de l'état d'officier.** De façon plus large, la formation des élèves-officiers les place tout à tour en héritiers puis transmetteurs d'une tradition, d'une histoire qui les aident progressivement à transcender leur existence. À leur tour, en régiment, ces jeunes officiers devront transmettre, en interne comme en externe...

## TRANSMETTRE

**La singularité militaire a donc ceci d'extraordinaire qu'elle impose à l'officier de mêler sens du devoir et sens civique.** Homme de caractère et de conviction, l'officier doit enraciner son engagement au service de la France dans une dimension sociale qui le place au cœur de la cité autant qu'au cœur des hommes et des femmes sur lesquels il exerce son autorité.

Dans une société de plus en plus composite où la cohésion nationale devient un enjeu de sécurité, **l'officier se doit d'être un repère pour le citoyen comme pour le soldat.** Son exemplarité sociale et civique est donc indissociable de son exemplarité de chef. L'officier doit ainsi transmettre le socle de valeurs qui l'anime et l'essence de sa vocation tant à ses subordonnés dont il a « charge d'âme » qu'au monde extérieur qui ressent – parfois sans l'admettre d'ailleurs – une soif d'en connaître. **Véritable éducateur, l'officier doit en somme avoir conscience de son rôle fédérateur, gage de cohésion et de résilience face à l'adversité.** Il doit aussi avoir conscience de tout ce à quoi cela l'oblige.

Face à cela, **les élèves-officiers doivent être formés au rôle de « passeurs de vertus »** c'est-à-dire qu'ils doivent développer leurs aptitudes à communiquer et rayonner de leur humanité en interne – auprès de leurs hommes – comme dans l'espace public. La transmission des traditions s'inscrit également dans cette perspective.



***LE PROJET***  
**« ESCC 2030 »**



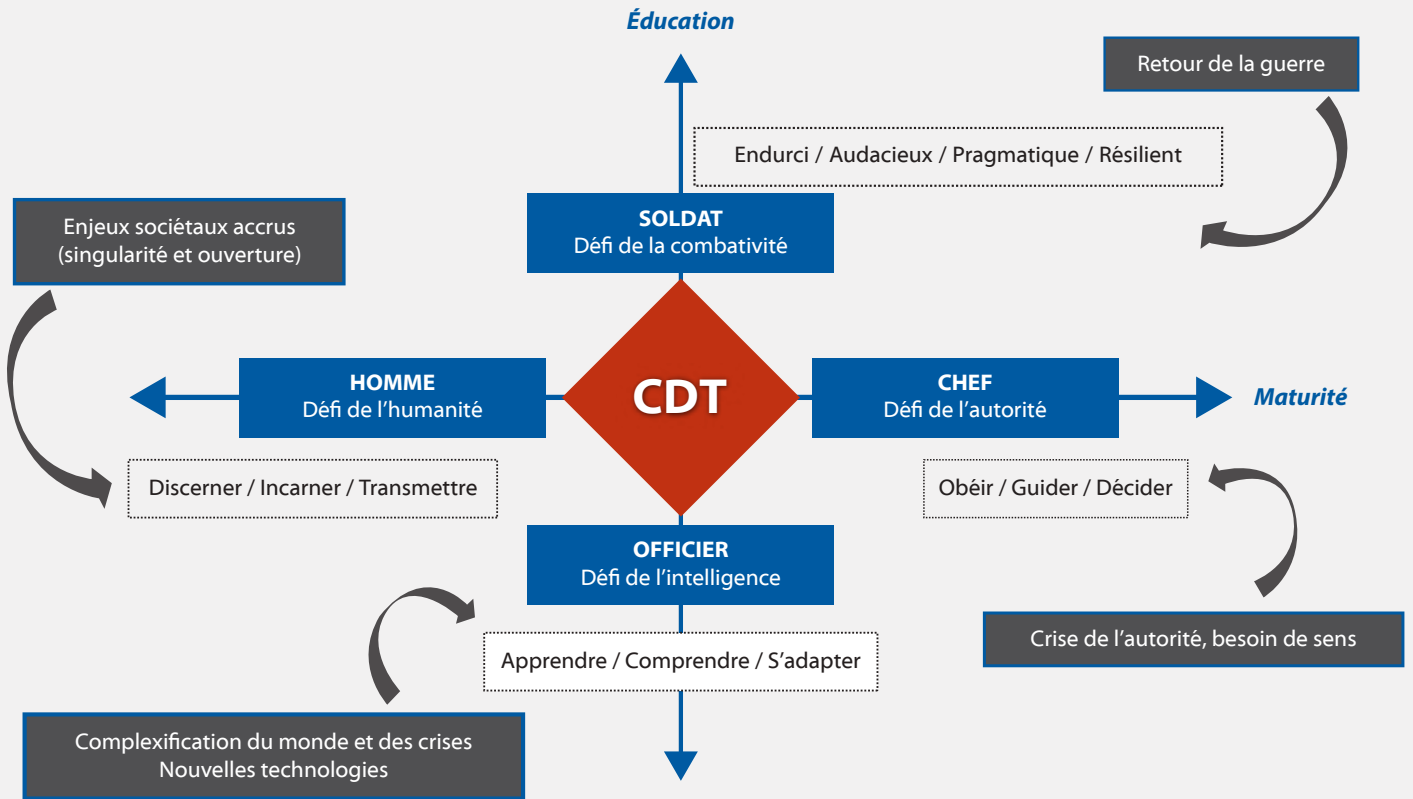
« Quand on ne fait pas tout pour être le premier, le devenir ou le rester,  
on ne demeure pas le deuxième.  
On tombe fatalement le dernier. »

(Maréchal LYAUTEY)

L'officier qui sortira d'école de formation initiale dans les prochaines années sera le **commandant d'unité de l'horizon 2030**, celui d'une armée de Terre première en Europe et rentrée en pleine maturité dans l'ère SCORPION. Il sera aussi – nous l'estimons – l'officier d'un monde encore plus instable qu'aujourd'hui et dans lequel le chef qu'il sera aura un rôle essentiel, au combat, auprès de ses hommes, comme au sein de la société dont il est membre à part entière.

Cet officier aura besoin d'être armé pour relever les quatre défis que nous avons déjà parcourus dans les pages qui précèdent et qui, de façon schématique, structurent ce que nous appelons le commandement ou le *leadership*. La responsabilité des écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan dans cette « préparation » est à l'origine de l'ambition « ESCC 2030 » qui s'est donc logiquement construite autour de l'analyse qui précède : **adapter continuellement la formation initiale de nos élèves-officiers pour les préparer à l'exercice de leurs responsabilités futures.**

Le schéma suivant constitue donc la base de départ de l'élaboration d'un nouveau projet pédagogique :





Il est intéressant de noter que les défis vont deux par deux. **Combativité** et **intelligence** en appellent à l'instruction, à l'apprentissage comme soldat et comme officier. Il s'agit, en somme, de cultiver le corps et l'esprit. Ces deux défis constituent ainsi un axe de premier ordre du projet pédagogique : **éduquer**, avec cette notion d'élévation (educare). De leur côté, **autorité** et **humanité** interrogent l'être en profondeur, comme chef et comme homme, les deux étant d'ailleurs indissociables chez un officier. Ces deux derniers défis structurent un axe de deuxième ordre : **faire mûrir**.

Éduquer et faire mûrir, ne sont pas, en soi, des trouvailles en matière de formation. Pour autant, ce qui doit être considéré comme original, au-delà du contenu pédagogique de ces deux volets (qui sera détaillé ultérieurement), c'est l'équilibre des deux termes, l'équilibre des référentiels. Il est fréquent que la maturité soit reléguée à la sphère de l'expérience post-diplomation car, n'étant pas immédiatement quantifiable elle n'est souvent pas quantifiée donc pas jugée d'importance ; notre monde post-moderne ne considérant comme réel que ce qui se chiffre... C'est animé de cette même logique mortifère que l'on préfère souvent un QCM pour tous à une mise en situation non évaluée de quelques-uns ! Rien qu'en cela réside une opportunité pour un nouvel élan pédagogique.

**Maturité et éducation, dans un subtil équilibre, sont ainsi les deux enjeux majeurs au cœur de « ESCC 2030 ».** Ils en constituent même le centre de gravité et structurent la dimension pédagogique du projet ou, dit autrement, ils constituent le projet pédagogique.



« Remonte au caractère de la forme,  
considère-là en te la représentant dépouillée de matière. »

(Marc-Aurèle)

L'actuel projet pédagogique des écoles de Saint-Cyr-Coëtquidan se fonde sur trois « lignes d'opérations » qui sont constituées par les grandes composantes pédagogiques (formation académique, formation militaire et formation humaine). L'équilibre global de la formation fait le succès d'un modèle « intégré » qui attise la curiosité, voire attire, dans le monde entier. Le nouveau projet pédagogique n'entend absolument pas perturber cet équilibre, il entend au contraire **renforcer l'intégration de la formation en décloisonnant trois composantes devenues aujourd'hui trop indépendantes les unes des autres.**

L'approche par les quatre défis, structurés autour des deux enjeux d'éducation et de maturité, nous offre, dans cette perspective, une véritable opportunité. Aujourd'hui, la scolarité est construite autour des trois composantes, divisées en matières, lesquelles sont assorties de coefficients. **Demain, nous proposons un regard plus transverse** auquel nous invite logiquement une lecture verticale du schéma ci-dessous consistant à structurer **autour des défis plutôt que des trois composantes historiques de la formation.**

	ÉDUCATION		MATURITÉ		
	COMBATIVITÉ (le soldat)	INTELLIGENCE (l'officier)	HUMANITÉ (l'homme)	AUTORITÉ (le chef)	
ACADÉMIQUE	Vivacité d'esprit	Culture RI, historique et scientifique	Philosophie Ouverture d'esprit	Psychologie et sociologie	DIPLOME
MILITAIRE	Aguerrissement Culture du tir	Formation militaire tactique et technique	Éthique Droits des conflits armés	Formation au comportement militaire	
HUMAIN	Courage Goût du risque	Savoir se positionner et convaincre	Exemplarité Socle de valeurs	Loyauté / rigueur Force de caractère Bienveillance	
					DIPLOME

L'approche par finalité ainsi esquissée est vertueuse à trois titres :

- Premièrement, cette méthode décloisonne l'enseignement et vient proposer des **synergies** entre les trois composantes de la formation. Cela répond à la volonté originelle d'une optimisation du caractère intégré de la scolarité ;
- Deuxièmement, structurer autour des défis revient à penser par finalités, c'est-à-dire par objectifs, plutôt que par ressources. C'est une méthode dynamique, guidée par le **sens** et donc logiquement plus efficace ;
- Troisièmement, enfin, cette approche offre une formidable opportunité de **lisibilité** de la formation, en interne comme en externe. En effet, la méthode permet de construire la diplomation comme un agrégat de « certificats », qui seront autant de labels concrets portant les thématiques transverses recouvertes par la formation.

**Gage à la fois de synergies, de sens et de lisibilité, le projet pédagogique des ESCC ne vient donc pas balayer d'un revers de main la méthode et le modèle « Saint-Cyr » mais vient a contrario le renforcer, l'étoffer, et d'une certaine manière le moderniser.**

Il est désormais proposé au lecteur de parcourir un peu plus en détail les deux principaux enjeux pédagogiques – maturité et éducation – afin de saisir de façon plus concrète et opératoire quels seront les grands axes de la réforme.

### **Enjeu de MATURITÉ** (forger les caractères)

Le diagnostic actuel du « produit fini » nous informe d'un **retard dans le domaine de la maturité**, tant dans l'exercice de l'autorité que dans la prise en compte des enjeux sociétaux. Il s'agit d'un déficit d'épaisseur humaine, d'un déficit de « caractère » – ainsi que l'académie de Westpoint l'a également diagnostiqué de son côté au point d'ériger la « formation des caractères » au faîte de son projet pédagogique –.

Les responsabilités que l'on confie aujourd'hui à un jeune officier sont littéralement extraordinaires. Pour préparer nos élèves à leur futur rôle, il est nécessaire de les travailler au plus profond d'eux-mêmes. Former des hommes et des femmes, épanouis dans l'exercice de l'autorité et possédant hauteur d'âme, discernement et ouverture d'esprit... **forger les caractères** en somme !

#### *Quelques leviers pour forger les caractères :*

- *Saisir toute occasion pour mettre en situation de responsabilité au quotidien les élèves ;*
- *Avancer et densifier la première expérience en corps de troupe des Saint-Cyriens (souvent leur première expérience professionnelle également) et adapter leur parcours de tradition à ce nouveau calendrier ;*
- *Rallonger la scolarité des élèves-officiers sous-contrat afin de leur permettre de mûrir et d'acquérir plus sereinement les bases du savoir-être militaire ;*
- *Repenser en profondeur l'enseignement de la mixité pour que le sujet soit désormais traité de façon positive et plus uniquement sous l'angle « harcèlement-discrimination-violence » ;*
- *Remettre au goût du jour le « savoir-vivre militaire ».*

### **Enjeu d'ÉDUCATION** (développer les qualités)

Les tendances de notre époque nous invitent à moderniser et optimiser la « formation des corps et des esprits », tant le monde qui vient exigera des officiers rompus à l'adversité et sachant comprendre vite et bien des situations complexes. Dans ce domaine, il s'agira toujours de chercher à **développer les qualités** (intrinsèques et intemporelles) davantage que les compétences (de portée limitée et par nature extrêmement volatiles). Les futurs officiers seront ainsi à l'aise (confiance en soi et légitimité) dans l'ensemble des situations qu'ils pourront rencontrer au cours de leur première décennie sous les armes.

L'enjeu réside également dans l'équilibre à trouver entre la dynamique de **préservation du statut de « grande école »** (avec tout ce que cela induit en termes d'invariants académiques) et la dynamique de renforcement de l'« identité militaire » (logique de finalité opérationnelle).

#### **Quelques leviers pour développer les qualités :**

- *Densifier l'enseignement de la culture militaire générale au sens large avec une approche pluridisciplinaire transverse (de l'histoire à la sociologie, de la philosophie à la stratégie) ;*
- *Procéder à une revue de programme complète de l'enseignement académique et militaire en poursuivant le but « qualités davantage que compétences », en investissant de nouveaux champs (sciences cognitives par exemple), en recherchant un décloisonnement maximal de la formation et en s'inscrivant dans une logique de « certificats » transverses ;*
- *Décloisonner les semestres de formation en renforçant notamment les « fils rouges militaires » pendant les semestres académiques (effort sur le tir et l'aguerrissement) ;*
- *Redynamiser la recherche, la recentrer sur l'ADN de Coëtquidan (leadership), renforcer ses interactions avec l'ensemble des ESCC ainsi qu'avec le réseau doctrinal de l'armée de Terre.*





« Je ne construis pas pour le présent, mais pour l'avenir.  
Or l'avenir a le pouvoir de rendre tout trop petit. »

(Maréchal LYAUTEY)

Filant la métaphore architecturale à laquelle nous invitent ces mots du maréchal Lyautey, nous pourrions dire que **l'édifice « ESCC 2030 » a besoin de s'assurer de deux « solidités »** : celle offerte par la cohésion globale de l'édifice (éviter que les éléments structurants ne se désolidarisent) et celle apportée par la robustesse des fondations assurant la soutenabilité de la construction.

Ce sont sur ces deux enjeux complémentaires que nous allons désormais passer rapidement en revue :

- la **cohésion** du corps des officiers qui doit prendre racine à Coëtquidan ;
- la **soutenabilité** d'un modèle de formation initiale des officiers de l'armée de Terre dont les contraintes, déjà très fortes, vont aller en s'accroissant au cours des toutes prochaines années.

**Enjeu de COHÉSION** (décloisonner et valoriser)

**La cohésion du corps des officiers doit pouvoir s'appuyer sur un enracinement commun dans la maison-mère que constitue Coëtquidan.** Tout officier garde en mémoire, souvent à une place de choix, les souvenirs – bons ou mauvais – de son passage aux ESCC. Ces souvenirs fondateurs ont notamment pour fonction, souvent inconsciente d'ailleurs, de structurer le rapport de chacun à la communauté des officiers.

Ce diagnostic impose donc qu'une attention particulière soit portée à la cohésion des différentes écoles de formation initiale et modes de recrutement (ESM, EMIA et ESM4, avec dans les deux premiers cas des accès soit sur concours, soit sur titre). Faire vivre ensemble et faire se connaître des élèves-officiers aux parcours très différents et aux origines sociales extrêmement diverses est un gage de solidité du corps des officiers sur le long terme.

**Cette cohésion passe également par une reconnaissance mutuelle de la place de chacun,** laquelle suppose un renforcement des identités propres des différentes écoles. C'est à cette unique condition que pourra naître dans un second temps un socle commun d'identité de l'officier, reconnu et accepté de tous.

**Quelques leviers pour favoriser la cohésion des officiers :**

- *Décloisonner les formations en provoquant des activités inter-formations (cohésion, sport ou séquences tactiques). Faire effort sur les formations sortantes (ESM1, ESM4, EMIA1) ;*
- *Valoriser tous les recrutements, en faisant effort sur la population des élèves-officiers sous-contrat. Définir, dans cette perspective, un socle de traditions propre à l'ESM4.*

### **Enjeu de SOUTENABILITÉ** (sortir de l'asphyxie)

Le constat qu'il est possible de dresser après de courts instants passés sur le camp de Coëtquidan est celui d'une triple asphyxie :

- Asphyxie des **programmes de formation** dont les contenus sont inexorablement densifiés. Ainsi, les élèves travaillent un week-end sur trois et effectuent de 25 à 30% de leur scolarité en heures non ouvrables ;
- Asphyxie d'un **plan de charge** de formation où la mission tutrice (former les jeunes officiers de l'armée de Terre) se retrouve en concurrence préjudiciable avec les stages au profit des nombreux élèves des DSIA, de la gendarmerie, de nos pays amis et alliés, des grandes écoles civiles ;
- Asphyxie d'un **soutien** se dégradant progressivement (perte de ressources, perte de réactivité du fait de l'éloignement, manque de prise en compte des spécificités).

Cette triple asphyxie est d'autant plus inquiétante que l'ambition de remontée du taux d'encadrement de l'armée de Terre induira à court terme une augmentation des effectifs d'élèves-officiers à former (+ 15% sur 5 ans).

#### **Quelques leviers pour s'assurer de la soutenabilité du projet :**

- *Retrouver des marges de manœuvre dans la scolarité des élèves en faisant de véritables choix pédagogiques ;*
- *Moderniser les ESCC en les dotant de moyens adaptés aux ambitions de remontée en puissance, voire en procédant à un audit complet du système de soutien.*



*« Il faut que le chef ait confiance absolue  
dans son droit de commander,  
ait l'habitude de commander, l'orgueil du commandement »*

*(Colonel ARDANT du PICQ)*

Saint-Cyr, grande école du commandement ! Plus qu'un slogan, c'est une impérieuse nécessité. La France a besoin de sentinelles et elle a besoin que ses sentinelles soient commandées pour être efficaces. « Donner l'orgueil du commandement » est donc l'état final recherché des écoles de Saint-Cyr Coëtquidan, écoles de formation initiale des officiers de l'armée de Terre.

Donner l'orgueil du commandement, c'est préparer des soldats, des officiers, des chefs et des hommes à affronter le monde qui vient et à endosser leurs responsabilités dans ce monde... Donner l'orgueil du commandement, c'est faire mûrir autant qu'éduquer... Donner l'orgueil du commandement, c'est **forger les caractères** d'hommes et de chefs, et c'est **développer les qualités** de soldats et d'officiers.

Voilà en quoi réside le projet « ESCC 2030 », projet dont l'unique objectif est de donner à l'armée de Terre des officiers armés pour commander tout au long de leur carrière, du grade de lieutenant à celui de général.

**ESCC**

**2030**

***« Affronter demain ce qui n'a jamais été. »***





**« Ils s'instruisent pour vaincre »**

**« Le travail pour loi,  
l'honneur comme guide »**

**« L'audace de servir »**

