

La formation des officiers dans la Marine : au service de l'esprit d'équipage

Arnaud Durande-Ayme - Yves Laviolle

Capitaine de corvette, 26^e promotion de l'École de Guerre. | Capitaine de corvette, 26^e promotion de l'École de Guerre.

« Chaque marin compte et la Marine compte sur chaque marin ». Ce slogan montre à quel point l'enjeu des ressources humaines est stratégique. Au-delà de la formule, ce défi est désormais intégré au plan Mercator qui fixe la stratégie de la Marine à l'horizon 2030. En effet, il ambitionne notamment de « gagner la bataille des compétences en faisant grandir les talents ». Derrière ce qu'il est convenu d'appeler « le défi RH », c'est également du défi de la formation dont il s'agit. Le rapport de l'Assemblée nationale du 5 février 2015 analysant la formation des militaires ne s'y trompe pas. Il commence par le constat suivant : « L'effort que les armées consacrent à la formation des militaires représente un enjeu stratégique pour elles. »

Face à la complexité du monde, à l'accélération générale du tempo des événements et devant le poids des innovations technologiques, la formation des officiers est un enjeu existentiel pour la Marine. L'officier de Marine ne naît pas *leader* mais est formé pour le devenir. Certes, il profite de ses qualités intrinsèques, mais surtout, il le devient en se formant au fil de l'eau. Il se construit sur ses connaissances pratiques (le général de Gaulle parlait de la « culture générale »), sur ses expériences (le général aurait parlé « d'actions de guerre ») et sur sa personnalité (il aurait parlé du « caractère »).

En suivant un « *continuum* de formation » les menant de l'ingénieur au chef de service, puis du chef de service au commandant, les officiers de Marine sont des passeurs de savoirs compétents, convaincants et finalement capables de proposer une vision au service de la performance collective en équipage comme en état-major.

L'investissement dans la formation des officiers de Marine

Au commencement est le besoin

La Marine a besoin d'officiers, ingénieurs ou experts de haut niveau, capables de comprendre la haute technologie embarquée à bord des bâtiments et

des aéronefs. Elle a besoin de marins aptes à manoeuvrer dans la tempête. Elle a besoin de chefs militaires dotés d'un sens aigu des relations humaines et d'une éthique solide. Elle forme donc ses officiers à ces trois compétences dès leur formation initiale à l'École navale.

Cette politique de formation façonne un corps d'officiers dont la crédibilité et l'efficacité reposent sur le triptyque : compétences, expériences, *leadership*. Ces trois « éléments » interagissent afin de s'enrichir mutuellement dans une sorte de réaction en chaîne dont le bilan est positif : l'expérience enrichit les compétences techniques et humaines et, en retour, de nouvelles expériences seront proposées à l'officier. Le développement des savoir-faire est donc indissociable de celui du savoir-être. Tout au long de sa carrière, l'officier devra progresser dans ces domaines.

Si la formation, délivrée en six semestres à l'École navale et lors de la mission *Jeanne d'Arc*, est la preuve que la Marine a besoin de conserver la maîtrise de la formation initiale pour la majorité de ses officiers, le recrutement de certains officiers sous contrat montre également que la Marine sait aller chercher des savoirs académiques « sur étagères » à la sortie de grandes écoles ou après certains parcours universitaires. La filière des officiers spécialisés de la Marine, pour sa part, est marquée par la valorisation d'une expérience de terrain. Dans tous les cas, la nécessité de continuer à se former tout au long de sa carrière est avérée.

Les points de passage

La carrière complète d'un officier dans la Marine est marquée par le passage de quatre caps.

C'est d'abord l'École navale qui est le creuset de la formation initiale des officiers. Ils y suivent une formation plus ou moins longue en fonction de leur recrutement, articulée autour des sciences de l'ingénieur, du métier de marin et des compétences humaines et militaires. La mission *Jeanne d'Arc* de l'École d'application des officiers de Marine leur offre une première mise en situation dans laquelle ils confrontent leurs apprentissages à la réalité de leur mise en œuvre pendant une mission qui se déroule « loin, longtemps et en équipage ».

Le deuxième point de passage est l'enseignement militaire supérieur de premier degré (EMS1) délivré par l'École des systèmes de combat et armes navales (ESCAN) ou dans une grande école d'ingénieurs (SUPELEC, SUPAERO...). Au-delà des nouvelles compétences techniques et managériales acquises en fonction de leur spécialité, cette formation permet aux officiers de confronter leurs premières expériences opérationnelles. Ce passage leur ouvre, en outre, les portes du diplôme d'accès aux emplois d'officiers supérieurs (DAEOS) en toute cohérence avec les processus en vigueur dans les autres armées.

Ensuite, la réussite au concours de l'École de Guerre permet de nouveau aux officiers de Marine de suivre la séquence académique de l'enseignement militaire supérieur de deuxième degré (EMS2), interarmées depuis 1993. Après un processus de sélection particulièrement exigeant pendant lequel tous les officiers candidats enrichissent profondément leurs connaissances, les officiers qui suivent la formation à l'École militaire ou bien à l'étranger approfondissent leurs connaissances des autres armées, directions et services tout en orientant leurs compétences professionnelles vers le niveau opératif.

Enfin, l'EMS3, dispensé au Centre des hautes études militaires (CHEM) ou dans ses équivalents à l'étranger (au Nato Defense College, notamment), est le niveau de formation militaire le plus élevé. Pendant une année de formation académique, cinq « chémistes » marins suivent une formation de niveau stratégique qui s'intéresse également aux aspects interministériels et internationaux des questions de défense et de sécurité. Cette formation permet de préparer les officiers à occuper des postes de haut commandement et d'officiers généraux, en les incitant à confronter leurs idées.

Une formation théorique et pratique

Mais la formation des marins n'est pas uniquement composée de périodes en écoles. Elle constitue un dispositif continu et cohérent sur l'ensemble de la carrière qui permet une progression alternant la théorie et la pratique.

Lors de ses premières affectations, généralement employé à un poste de niveau chef de secteur, le jeune officier est déjà pleinement employable. En s'appuyant sur la formation reçue à l'École navale et pendant la campagne d'application, il conseille son chef de service et commande les marins de son secteur. Il applique alors dans un univers opérationnel les bases théoriques reçues. Il a, dès cette étape, une première possibilité d'assumer un commandement.

Après l'EMS1, les officiers de Marine exercent progressivement des responsabilités d'encadrement de plus en plus importantes tout en poursuivant l'acquisition de compétences techniques. Ils sont alors pleinement aptes à occuper un poste de chef de service sur une frégate de premier rang ou un poste d'expert en état-major.

Brevetés de l'École de Guerre, ils occupent ensuite des postes de conception et de direction. Ils y exercent des responsabilités de plus en plus importantes pouvant aboutir à des commandements de bâtiments de premier rang ou de grandes unités opérationnelles. À ce stade de leur carrière, ils exercent en outre leurs responsabilités dans un environnement interarmées de plus en plus marqué.

Enfin, l'EMS3 les prépare à devenir amiraux. Cette étape couronne donc un parcours permettant d'agir aux niveaux stratégique et politico-militaire.

Mais cet investissement dans la formation, exceptionnel au regard de bien d'autres métiers, n'a de sens au niveau individuel que s'il est mis au service de l'équipage, du collectif.

L'accumulation des compétences au service de l'équipage

S'instruire [d'abord] pour commander

Le Maréchal Foch disait des officiers de Marine qu'ils étaient des « espèces de serruriers ». Il est vrai que la complexité des matériels mis en œuvre dans un environnement marin, lui-même gouverné par des équations aux dérivées partielles non linéaires, impose une formation théorique scientifique très complète. Pour autant, il ne faut pas se tromper d'objectif. L'officier n'a pas vocation à résoudre les équations de Navier-Stokes. En effet, commander, ce n'est pas en savoir plus que ses subordonnés. Commander, c'est en savoir assez pour discerner et décider, en particulier dans l'urgence du combat. Pour être capable de cela, il faut disposer des connaissances théoriques éclairées par l'expérience et l'entraînement.

Si le choix des chefs militaires a longtemps reposé sur leurs capacités humaines et leur expérience, voire leur chance si l'on en croit la formule prêtée à Napoléon, l'évolution technologique a amené à devoir augmenter la part de la compétence technique dans la formation et la sélection des *leaders* militaires. Ainsi, de nos jours, le commandant du *Charles-de-Gaulle* est à la tête d'une ville de 2 000 âmes, d'une centrale nucléaire et d'un aéroport disposant d'un centre de maintenance aéronautique. Au-delà de ses compétences humaines et de son expérience, sa capacité à appréhender les problématiques techniques complexes est essentielle pour mener son équipage au combat.

S'instruire [ensuite] pour vaincre

Le parcours de formation de l'officier de Marine doit lui permettre de mener ses hommes au combat vers la victoire.

L'alternance et l'équilibre entre les formations académiques et les mises en pratique témoigne d'une politique de formation tournée vers l'action de guerre. Mais, au-delà du combat, c'est bien la victoire qui doit être l'objectif de l'officier qui sert son pays dans une marine de combat. Un commandant est ainsi intronisé « pour le succès des armes de la France ».

Mais la victoire exige un travail intellectuel de remise en question fait de questionnements et d'esprit critique. Lorsque, dans *L'Étrange défaite*, Marc Bloch écrit que « cette défaite révèle un manque d'imagination et d'intelligence », il fait directement le lien entre l'échec et l'incapacité des chefs militaires à comprendre les faits et à les mettre en relation pour saisir les problématiques nouvelles. Il

montre par son analyse l'importance d'une pensée et d'un savoir qui ne se contentent pas uniquement de répéter les mêmes dogmes mais qui savent faire des connexions pour s'adapter à la situation. La victoire est aussi le résultat d'un parcours intellectuel que la formation permet d'effectuer.

S'instruire [enfin] pour transmettre

La responsabilité des officiers, sur lesquels la Marine a autant investi pour les former, est de transmettre leur capital humain. En effet, c'est en tournant leur savoir vers le collectif de l'équipage que l'investissement se trouve décuplé. Et les officiers le font de deux manières.

D'une part, ils forment leurs subordonnés. Le Code de la défense stipule que « lorsqu'il exerce une autorité en tant que chef, le militaire [...] veille à la formation et à la préparation de ses subordonnés dans le cadre des activités de service ». Si cette exigence juridique trouve une première explication dans l'équilibre nécessaire entre les droits et les devoirs qu'impose le système hiérarchique militaire, la seconde réside dans le développement de l'intelligence collective. C'est en diffusant leurs connaissances, et en valorisant celles des autres, que les officiers parviennent à bâtir cette forme d'intelligence qui participe à l'esprit d'équipage. Ils peuvent alors ressentir « la fierté de les avoir fait grandir et de les avoir poussés au-delà de ce qu'ils se croyaient capables d'accomplir »⁽¹⁾. À bord du *Charles-de-Gaulle*, « l'université du Grand Charles » est un exemple de la concrétisation de cette nécessité de transmission comme, dans toutes les unités, l'aide à la préparation aux examens et concours que les officiers offrent à leurs subordonnés.

D'autre part, et une fois cet esprit de curiosité intellectuelle installé, les officiers doivent motiver les marins de leurs équipages à se former. À court terme, en les instruisant au quotidien à tenir leur poste. À plus long terme, en les motivant à suivre les formations leur permettant de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Les officiers doivent ainsi identifier et motiver les marins disposant du potentiel pour accéder aux brevets supérieurs, aux brevets de maîtrise ainsi qu'aux concours d'officiers. En effet, le chef doit être l'élément déclencheur qui permet à ses subordonnés de prendre conscience de leur valeur. Il est alors, selon le Maréchal Lyautey, « l'apôtre doué au plus haut point de la faculté d'allumer le « feu sacré » dans les jeunes âmes ».

(1) Intervention du capitaine de frégate Alexandre Tachon dans *La fleur au fusil, la croisée des mondes* ; Éditions de l'École de Guerre, 2018.

Conclusion

En somme, c'est parce que la Marine compte sur chaque marin qu'elle offre à ses officiers un *continuum* de formation tout au long de la carrière. Elle s'assure ainsi d'avoir à chaque niveau de responsabilité des cadres et *leaders* correctement formés. Mais elle le fait surtout car ses officiers, par leur exemplarité, sont les courroies de transmission de cette envie d'apprendre et de progresser qu'ils doivent communiquer à leur équipage afin que le savoir ne soit pas fossilisé et individuel mais bien vivant, au service de l'intelligence collective.

Cette responsabilité de chaque officier de la Marine à générer un esprit de progression professionnelle est le facteur clé de succès qui permettra de relever les défis RH qui s'annoncent. Car c'est en insufflant un esprit collectif que la Marine peut attirer et fidéliser les femmes et les hommes dont elle a besoin. ♦