

Raphaël Chauvancy
Nicolas Moinet

AGIR

OU

L'esprit commando
pour muscler votre projet
professionnel ou personnel

SUBIR ?

DUNOD

Maquette : Marion Alfano

Mise en pages : Lumina Datamatics, Inc.

Illustration : Rachid Marai

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-083382-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

« Être consiste en mouvement et action. »

Montaigne, *Les Essais*

« Ne pas subir. »

Devise du maréchal de Lattre de Tassigny

À nos sœurs et frères d'armes, militaires et civils.

Sommaire

À propos des auteurs	7
Préface	9
Introduction	13
Chapitre 1. _____	
Le courage	17
Chapitre 2. _____	
L'unité	31
Chapitre 3. _____	
L'humilité	47
Chapitre 4. _____	
L'adaptabilité	61
Chapitre 5. _____	
L'excellence	75
Chapitre 6. _____	
L'humour	91
Chapitre 7. _____	
L'abnégation	103
Chapitre 8. _____	
La joie	117
Chapitre 9. _____	
La détermination	133
Conclusion	149
Notes	151

À propos des auteurs

Officier des Troupes de Marine, **Raphaël Chauvancy** a baigné dans l'environnement exigeant et formateur de cette arme d'élite, binômée avec les *Royal Marines*. Détaché parmi ces derniers pendant quatre ans, il a pu enrichir sa culture du combat au cœur même de la maison-mère des commandos britanniques. Auteur d'ouvrages sur la fusion des savoirs et savoir-faire militaires et civils, il s'est notamment intéressé au cas de Robert Papin, créateur d'HEC Entrepreneurs après une première vie parmi les plongeurs de combat. Il développe également une réflexion sur les nouveaux visages de la guerre et sur le « *political warfare* » dans un contexte de compétition globale.

Praticien-chercheur en intelligence économique, **Nicolas Moinet** a fait entrer cette nouvelle culture du renseignement dans le monde académique. Professeur des universités à l'IAE de Poitiers, il a beaucoup travaillé sur les Stratégies Réseaux et sur les mécanismes d'influence et de prise de décision dans les entreprises à travers le couple agilité/paralysie. Auditeur de l'Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice et conférencier à l'Institut des Hautes Études de la Défense Nationale, réserviste citoyen puis opérationnel, le monde et les méthodes militaires ne lui sont pas totalement inconnus. L'esprit commando, il connaît donc, mais dans un autre contexte que Raphaël.

Quant à leur rencontre, elle ne doit rien au hasard : enseignants tous deux à l'École de Guerre Économique de Paris, chacun lecteur des livres de l'autre, ils ont décidé de partager leurs approches et leurs expériences spécifiques, civiles et militaires, pour en proposer une synthèse opérationnelle, directement accessible et pratique.

Préface

de Geoffroy Roux de Bézieux

André Malraux confiait que « la vie est comme un marché où l'on achète des valeurs non avec de l'argent, mais avec des actes ». Et il ajoutait, « la plupart des hommes n'achètent rien ». Ces valeurs, celles qui dictent notre action, qui fondent nos convictions et qui rythment notre vie, les commandos les ont acquises au prix fort. Celui de l'adversité, de la peur souvent, et parfois celui du sang.

Ces hommes d'exception, j'ai eu la chance de les côtoyer au cœur de l'action lorsque j'étais membre du commando Jaubert et que je portais le badge n°6260. Des hommes empreints de valeurs qui étaient leurs véritables boussoles dans le tumulte des combats. Aujourd'hui entrepreneur engagé, Président du Mouvement des Entreprises de France, et toujours capitaine de vaisseau de réserve, ce sont ces mêmes valeurs qui me guident et je suis très heureux que Raphaël Chauvancy et Nicolas Moinet aient décidé de les mettre à l'honneur dans cet ouvrage.

Si je considère que les commandos ne sont pas faits du même bois que la majorité des hommes, il est saisissant de remarquer que leurs qualités et leurs valeurs, cet esprit commando, sont très largement transposables dans le monde de l'entrepreneuriat. La double casquette que je porte, celle d'ancien commando marine et d'entrepreneur, m'a permis d'établir de nombreux parallélismes entre ces deux mondes.

Ce parallélisme, il est mis en lumière par deux citations que j'apprécie particulièrement, l'une venant du monde économique, l'autre du monde militaire. La première, nous la devons au célèbre économiste autrichien Joseph Aloïs Schumpeter, qui écrivait que « l'entrepreneur est celui qui nage à contre-courant ». La seconde est la devise des forces spéciales : « penser et faire la guerre autrement ». Nous comprenons très vite que tous deux sont animés par une singularité qui les distingue des autres acteurs.

L'entrepreneur doit, pour réussir sa mission, s'entourer d'une équipe réduite qu'il doit sélectionner et motiver. Des hommes et des femmes qui ont l'envie de se dépasser, de contribuer à un projet plus grand que leur personne, et qui sont prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes pour réussir. Ce sont les valeurs d'abnégation et de détermination que les auteurs résument très bien dans ce livre et que l'on retrouve dans l'esprit commando.

En effet, un commando marine doit compenser le faible nombre des hommes qui l'entourent par une sélection et une motivation hors normes.

Commando comme entrepreneur croient tous deux en leurs équipes. Ils sont convaincus que le potentiel humain est insoupçonné, que chaque membre est doté d'une force bien supérieure à ce qu'il croit, et que la réussite du projet ou de l'opération dépend autant du mental que des capacités individuelles.

L'entrepreneur, tout comme le commando, doit également faire preuve de courage. Loin de moi l'idée de comparer les enjeux, le premier risquant son capital, l'autre sa vie. Néanmoins, dans les deux cas, le courage est de mise face à des concurrents (pour l'entrepreneur) ou des ennemis (pour le commando) qui sont souvent en position de force. La différence, car il y en a, réside dans l'entraînement. L'entrepreneur est presque toujours dans l'action et finalement très peu dans la préparation. À l'inverse, le

commando s'entraîne constamment, ce qui me rappelle ce que l'on nous disait à Lorient « entraînement difficile, guerre facile ». L'autre grand point commun que commando et entrepreneur partagent, c'est la nécessaire capacité d'adaptation. Il est évident que l'entrepreneur qui souhaite développer une entreprise sur un marché ultra-concurrentiel devra innover en permanence, disrupter les modèles préétablis et surtout s'adapter. Rien ne se passe jamais comme dans le business plan ou dans les beaux PowerPoint élaborés dans le calme d'un bureau. La crise que nous venons de traverser l'a rappelé avec force, et elle a souligné par la même occasion l'incroyable résilience des entreprises face à l'inédit. Il en va de même pour les commandos qui doivent sans cesse faire preuve de « versatility », à qui on demande de rester « souples felins et manœuvriers » et que l'on entraîne à agir autrement. Lorsque l'on est parachuté derrière les lignes ennemies ou qu'on donne l'assaut de nuit, on peut être sûr que rien ne se passera comme dans le manuel. Nous aurons beau avoir préparé et répété maintes et maintes fois l'opération au préalable, le jour J n'aura souvent rien à voir avec tous les *drills*.

Enfin, j'ai pu remarquer une caractéristique commune qui unit commando et entrepreneur et que Raphaël Chauvancy et Nicolas Moinet ont su mettre en lumière avec justesse, c'est l'unité. Rappelons-nous de la devise des commandos marine : *United we conquer*. L'esprit commando est marqué par une conviction forte, celle selon laquelle pour mener à bien une mission, il faut savoir compter sur l'ensemble du groupe. Tous ensemble, ils traverseront des épreuves qui les marqueront à jamais, des opérations où leur survie repose sur la confiance aveugle en l'autre, et où il n'y a pas de place pour la moindre dissension. En un mot, être uni. On remarque d'ailleurs que pour qualifier les commandos est souvent employé le terme d'« unités spéciales ». Dans le monde entrepreneurial, l'impératif d'unité est également essentiel.

L'entrepreneur doit évidemment faire preuve de leadership, tout comme doit le faire l'officier ou le sous-officier à qui l'on confie la vie de ses hommes, mais il doit aussi pouvoir se reposer sur eux et leur faire toute confiance. L'engagement est collectif et le succès final aussi.

Toutes ces valeurs, ce sont elles qui définissent l'esprit commando, un esprit dont j'ai eu la chance d'être imprégné au sein des commandos marine mais aussi durant mes aventures entrepreneuriales. Un esprit que Raphaël Chauvancy et Nicolas Moinet ont parfaitement su restituer dans ce livre, sans jamais surfer sur une image galvaudée, déifiée, rêvée du commando. Ce livre est un partage de valeurs dont les auteurs sont empreints, des valeurs qui les ont nourris tout au long de leur carrière, au sein des troupes de marine pour Raphaël Chauvancy, qui a également été détaché quatre ans dans les *Royal Marines*, et du monde universitaire et de l'intelligence économique pour Nicolas Moinet.

Les valeurs mises à l'honneur dans ce livre avec brio par les deux auteurs peuvent inspirer plus d'un entrepreneur, plus d'un chef d'entreprise, et il mériterait de devenir un livre de chevet à lire et relire régulièrement pour toutes celles et ceux qui aspirent à grandir aussi bien professionnellement que personnellement.

Car oui, nombreuses sont les valeurs portées par l'esprit commando que l'on peut et que l'on doit appliquer dans le monde des affaires. Je peux vous dire qu'une grande partie de ce que j'ai réussi à créer dans le monde de l'entreprise, je l'ai réussi grâce à mes 16 mois dans les commandos marine. De la sélection dans la verte et humide campagne Lorientaise, aux déserts de Djibouti, en passant par les ports du Liban, c'est là que j'ai appris une grande partie de ce que je sais de la conduite des hommes et des affaires. C'est là que j'ai appris l'esprit commando.

Introduction

L'esprit commando

Dans un monde de guet-apens permanents, développer un esprit commando est devenu une question de survie. Non pas que notre monde soit plus mauvais que celui d'hier. Laissons cela à ceux pour qui le marketing de la peur est le meilleur moyen de capter notre attention dans ce moment très particulier d'apocalypse cognitive¹. Plus mauvais, non. Mais tout aussi dangereux. La raison tient à une évolution du monde, qui fait de l'agilité un facteur clé de succès. L'abondance de biens, d'informations, de normes et d'acteurs ainsi que leur interconnexion en temps réel, crée des tensions qui peuvent, à tout moment, dégénérer et s'embraser. Tel est ce village global qui génère autant de coopérations que de conflits.

Car ne nous leurrions pas ! Le monde dont nous vous parlons n'est pas celui de la simple concurrence mais plutôt celui de l'adversité. Ne les confondons pas, même si les frontières ne sont évidemment pas étanches. Je peux très bien vivre aux côtés de mes concurrents et même me dynamiser à leur contact. L'émulation fait progresser les uns comme les autres dans un jeu gagnant-gagnant. L'adversité, elle, est d'un autre ordre, celui du gagnant-perdant. Elle vise à me mettre au tapis, parfois même à m'éliminer définitivement. Cette guerre des volontés se joue à toutes les échelles et à tous les moments de notre existence. Alors,

que préférez-vous ? Agir ou subir ? Agir, oui mais comment ? Et c'est là qu'adopter ou développer un esprit commando peut faire la différence. Et quelle différence !

Attention ! Le terme de commando recouvre beaucoup de mythes et de fantasmes. Vous imaginez peut-être des loups de guerre robustes et impavides, rompus au combat dans les environnements les plus exigeants. Ce n'est pas faux et il sera parfois question ici des commandos marine, de l'air, parachutistes, de montagne ou amphibies. Mais l'esprit commando va bien au-delà. L'infusion de ses valeurs a désormais pénétré l'ensemble de nos forces armées. Il incarne l'esprit guerrier contemporain, fait d'initiatives, d'exigence et d'agilité, de ce « supplément d'âme » évoqué par le général Bosser².

Alors que la compétition sociale et les guerres économiques entre États sont de plus en plus dures, l'esprit commando représente une voie de salut pour les individus et les organisations qui décideront de s'en imprégner. Il propose une vision moderne du combat et de son éthique. Comme les antiques valeurs de la chevalerie ou le code du *Bushido* des samouraïs, la voie commando est ainsi un chemin de vie pour réussir son développement personnel et atteindre ses objectifs, individuels ou collectifs. Une voie n'est pas un catéchisme et ce livre ne vous dira pas quoi faire. Il essaiera de vous transmettre des valeurs, il vous soumettra des exemples et vous proposera des manières d'agir. À la fin de chaque chapitre, quelques questions vous permettront d'effectuer le travail d'introspection qui vous conduira, pas à pas, vers la réalisation des projets qui vous tiennent à cœur.

L'objectif de cet essai pratique est d'extraire de l'ethos militaire l'état d'esprit et les approches transposables dans le monde civil. Comme nous le verrons, ils y sont tout aussi efficaces que sur

les champs de bataille et vous confèreront – si vous les menez avec rigueur et discernement – un avantage décisif. Que fait, par exemple, l'ONG Greenpeace lorsqu'elle part à l'assaut d'une centrale nucléaire afin d'en démontrer les failles de sécurité sinon mettre en œuvre un esprit commando? Comment comprendre la philosophie d'action de certains réseaux de lanceurs d'alerte si ce n'est à travers ce même prisme? Certaines entreprises adoptent également ce mode d'action pour conquérir de nouveaux marchés ou même se défendre. Extraire donc, transposer bien sûr, mais aussi accorder et entremêler. Car les frontières sont loin d'être étanches.

Héritiers des tout premiers commandos, les *Royal Marines* tirent leur ethos particulier d'un alliage de valeurs spécifiques qui ont irrigué les grandes cultures contemporaines du combat – **le courage, l'unité, l'humilité, l'adaptabilité, l'excellence, l'humour, l'abnégation, la joie, la détermination**. Elles sont à la source de ce guide qui présente, sous forme de spirale ascendante, les méthodes d'analyse et de prise de décision qui ont fait leurs preuves dans les armées ou les entreprises. Aucune de ces qualités n'est supérieure à une autre. Surtout, aucune, même si elle est particulièrement développée chez vous, ne peut compenser les carences des autres. Ne dit-on pas que la valeur d'une chaîne se mesure à l'aune de son maillon le plus faible?

Ainsi, le courage du saut dans le vide – au propre comme au figuré – n'est pas synonyme d'aveuglement ou de pulsion suicidaire. La décision d'agir va de pair avec la réflexion et l'organisation collective. «Les plans ne sont rien; c'est la planification qui compte» expliquait le Général Eisenhower. Il reprenait ainsi l'analyse de Bonaparte pour qui «Il n'y a que deux espèces de plans de campagne, les bons et les mauvais». Et de préciser : «Les bons échouent presque toujours par des circonstances imprévues qui font souvent réussir les mauvais». Autrement dit,

une fois la décision d'agir et non de subir prise, il est essentiel de faire preuve d'unité et d'humilité pour ne pas s'enfermer dans l'erreur et s'enliser. Le résultat sera une plus grande adaptabilité avec l'excellence en point de mire. Car l'esprit commando est aux antipodes de la logique du franc-tireur et de l'à-peu-près. La discipline est ainsi au cœur de la démarche. Il ne s'agit aucunement de conformisme, car la stratégie comme art de l'interaction nécessite créativité, spontanéité et prise de recul. D'où la nécessité de conjuguer humour et abnégation en complément des qualités précédentes. Enfin, la joie forge le caractère et donne la force d'atteindre ses objectifs, ce qui, dans le cadre de votre projet professionnel ou personnel, revient à devenir ce que vous êtes, à ne plus subir, à agir avec une détermination sans faille.

Interreliées, ces neuf qualités de l'esprit commando sont avant tout une philosophie de l'action, une *Praxis*, dont l'objet est de développer au quotidien l'agilité combattante individuelle et collective. Une posture et une culture du combat qui se travaillent et se construisent patiemment, à force d'observation et de remise en question, de renseignement et d'analyse, d'introspection et d'intelligence de l'autre. Mais une philosophie de l'action dont la spécificité est de se situer en environnement hostile. Aussi l'agilité combattante implique-t-elle la paralysie de l'adversaire dont il s'agit de dégrader les capacités de compréhension et de réaction³.

Tel est l'esprit qui guide cet ouvrage, et les neuf qualités présentées ont pour fil conducteur ce couple agilité/paralysie. Mais pas de nœuds au cerveau, rassurez-vous ! Laissez-vous simplement guider et appliquez-vous à développer les qualités inhérentes à l'esprit commando. Vous verrez alors qu'au-delà des possibles victoires et des inéluctables défaites (qui vous fortifieront), il modifiera durablement votre manière de voir les choses et d'être au monde. *It's up to you !*

Le courage



En environnement hostile, le passage de l'observation à la décision, puis de la décision à l'action, appelle une bonne dose de courage. Dans l'esprit commando, cette prise de risque est mesurée et n'est en aucun cas synonyme de témérité. Professionnel avant tout! Mais allons plus loin.

« Le courage est la première des qualités humaines », écrivait Aristote, « car elle grandit toutes les autres. » Qu'est-ce à dire⁴? Pour le philosophe grec, le courage est une vertu, une énergie, une force morale qui porte à faire le bien et fuir le mal. Elle entre dans le champ de l'éthique, cette esthétique de l'intérieur. Plusieurs conséquences importantes en découlent, que nous pourrions symboliser par la construction de son temple intérieur.

De même qu'un édifice est la somme des pierres assemblées suivant un plan précis, le courage se définit par une juxtaposition d'actes courageux orientés vers une fin ultime, le juste. C'est pourquoi un seul acte de courage ne suffit pas à se définir comme courageux (on parlera alors de bravoure). Il s'agit plutôt d'une aptitude acquise par répétition et mue par une éthique, c'est-à-dire par la recherche du juste milieu entre la lâcheté et la témérité.

Domptez vos peurs et sautez l'obstacle

On a pu dire que la peur est une réaction quand le courage est une décision. La lâcheté, elle, est le fruit du renoncement et du découragement. Un refus de sauter l'obstacle, d'initier une action face aux éléments hostiles, bref, un manque ou une absence de volonté. La témérité est, à l'inverse, le fruit de l'ignorance des risques encourus, une action irréfléchie, donc souvent une bêtise. Le courage consiste ainsi à se mettre en danger en connaissance de cause. Mais pas seulement, car l'audace y suffirait. Précisons: le courage ne signifie nullement l'absence de peur (même chez les commandos), mais bien plutôt la capacité à l'affronter et à la surmonter. Toutefois, pas n'importe comment et pas à n'importe quel prix! Car un téméraire peut non seulement mettre sa vie en danger inutilement, mais aussi celle de ses camarades.

Revenons à notre temple intérieur. La spiritualité seule permet de s'élever au-dessus de soi. L'individu courageux est conscient des dangers, des conséquences possibles de ses actes. Il fait donc preuve de prudence mais, comme il porte des valeurs

qui le dépassent, il n'a pas peur d'aller au bout de son Devoir, jusqu'à l'ultime sacrifice. Prenons un exemple civil, celui d'un héros de la lutte contre le braconnage⁵. Une nuit d'août 2017, le Sud-Africain Wayne Lotter est abattu de deux balles alors qu'il se trouvait dans le taxi qui le conduisait de l'aéroport à son hôtel de Dar es-Salaam, la capitale économique de la Tanzanie. Pour quel motif ? Le fondateur de la *Protected Area Management Solutions (PAMS) Foundation* avait voué sa vie à la défense de la faune sauvage tanzanienne. Grâce à son action, près de 15 000 braconniers ont été arrêtés et le trafic d'ivoire fortement réduit. Comment ? Avec son équipe, Wayne Lotter a mis au point une organisation empreinte d'esprit commando. À commencer par des missions de renseignement qui n'ont rien à envier aux plus grands services étatiques. Grâce aux dons de riches Américains, la PAMS finance l'Unité tanzanienne d'investigation sur les crimes nationaux et internationaux (une structure de contre-terrorisme créée initialement pour lutter contre Al-Qaïda) : une soixantaine de spécialistes qui identifient les suspects, reconstituent leurs réseaux, les localisent puis les mettent sur écoute. Leur situation géographique, leur logistique et plus particulièrement leurs systèmes de communication sont ensuite analysés minutieusement avant de procéder à des arrestations ciblées, parfois massives, en évitant tout dommage collatéral afin de conserver la confiance des populations locales. Sans elles, rien n'est possible. La fondation réalise d'ailleurs un travail de pédagogie sur les tueries massives d'éléphants, leur impact sur l'écosystème de la Tanzanie et, plus cyniquement, sur l'injustice du modèle économique dont elles sont l'un des maillons. Aussi, quand les villageois apprennent que les 5 euros qu'ils touchent par kilo d'ivoire en deviennent 2 000 en bout de chaîne, leur sang ne fait qu'un tour et ils deviennent d'excellents informateurs sur les braconniers, leurs complices et leurs financeurs.

Malgré l'assassinat de Wayne, Krissie Clark, cofondatrice de la Fondation PAMS, poursuit courageusement le combat.

Bien entendu, le courage n'implique pas nécessairement d'aller jusqu'au sacrifice ultime. Mais cette éventualité, cette pensée de la mort possible, n'en est pas moins essentielle dans l'esprit commando. Les militaires y sont évidemment confrontés tant en mission qu'en exercice. À la mort, on ne se fait jamais vraiment... Et s'il y a des fins qui méritent d'user de moyens en prenant des risques extrêmes, la prudence doit bien rester au cœur du process.

Avant de vous jeter dans le vide, évaluez les risques

Cette essentielle prudence, qui n'est que la rationalisation et l'évaluation du risque, inclut trois actes: la délibération, le jugement et la décision⁶.

- La délibération permet d'évaluer l'action nécessaire et d'envisager les possibles; elle requiert de tenir conseil en soi-même et auprès de personnes avisées. C'est pourquoi savoir s'entourer et écouter est essentiel.
- Le jugement pose les actes et trace la voie à suivre en se nourrissant de l'expérience, mais sans omettre la nouveauté et donc la créativité, sans quoi tout effet de surprise serait impossible.
- La décision, enfin, est ce commandement intime que l'on se donne à soi-même, ce passage à l'acte dont on sera le seul responsable. C'est pourquoi le courage est *in fine* un acte ultime de liberté et d'amour, d'amour des biens justes.

La volonté est donc le moteur du courage. « Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas », écrit Sénèque : « C'est parce que nous n'osons pas qu'elles le sont ». Le courage est à la mesure de notre exigence existentielle⁷. Ce n'est pas un hasard si les SAS, les forces spéciales britanniques et leurs équivalents français du 1^{er} régiment parachutiste d'infanterie de marine, ont pour devise : « Who Dares Wins », « Qui ose gagne ». Mais gagner quoi ? La joie d'être finalement l'artisan de sa propre vie, l'architecte, le bâtisseur et l'occupant de son temple intérieur. Mais il peut être attaqué de toutes parts par des ennemis qui voient d'un mauvais œil sa réalisation, et souhaiteraient soit en aspirer l'énergie, soit le démolir tant son existence leur fait de l'ombre. Le courage est ainsi parfois fortitude, cette énergie morale devant le danger ou dans la souffrance. Tiens donc, *Fortitude* fut justement le nom donné à l'opération de grande ampleur visant à désinformer l'Allemagne nazie sur le débarquement en Normandie.

Si les exemples militaires sont souvent utilisés pour parler du courage, celui-ci est avant tout une vertu du quotidien (puisqu'il n'a de sens que dans la durée). Rarement ostentatoire ou démonstratif, il consiste à surmonter les épreuves en connaissance de cause, à lutter avec la conscience du sens de cette lutte. Il faut ainsi un grand courage social pour oser déplaire, s'extirper de la grégaire complicité des rumeurs et de la désapprobation des foules qui jugent d'abord les apparences. Il en faut pour remettre en cause les certitudes et les habitudes d'un milieu particulier, familial, professionnel. En rompant le consensus, on crée une forme d'insécurité qui provoque le rejet. Combien de jeunes femmes issues d'un milieu immigré conservateur n'ont-elles pu vivre librement qu'en acceptant de rompre avec leur famille et leurs amis ?

Il faut aussi du courage pour quitter un mari violent puis élever seule ses enfants. La pression des proches qui pensent savoir

sans connaître l'intime est parfois insupportable. En termes opérationnels, il peut d'ailleurs s'agir de mener une véritable exfiltration car les réactions du conjoint peuvent être extrêmes. Voilà le courage : accepter de ne pas être compris, être dénigré et traîné dans la boue, prendre des coups donc, au propre comme au figuré, remporter un combat mais sans triomphalisme et avec une pointe d'amertume... pour le bien des autres et guidé par l'amour des siens. Mais n'oubliez pas : les bons sentiments ne suffisent pas et le courage est aussi une question d'organisation. C'est pourquoi la fulgurance du mode opératoire commando est souvent votre meilleur allié.

Ensuite, ne revenez pas sur vos pas. Assumez ! Ne demeurez pas dans le passé, ainsi que l'enseigne Bouddha. Ne vous retournez pas, allez de l'avant ! Enfin, ne dénigrez pas l'autre car l'honnêteté et l'intégrité font partie intégrante du courage. Sinon, lisez le chapitre 3 sur l'humilité.

Prenez l'initiative

Le courage réside moins dans l'action que dans la décision. L'acte le plus difficile est de décider de sauter de l'avion, de sortir de la tranchée. Ensuite, les événements s'enchaînent. La discipline doit être intelligente et sortir des sentiers battus et des bornes strictes de l'obéissance lorsque c'est nécessaire.

La voie la plus facile est souvent un détour ou une impasse. Le courage physique est une des clés du courage psychologique et intellectuel. Fixez-vous donc un défi qui vous force à vaincre une forte appréhension. Ce peut être sauter en parachute ou effectuer une plongée sous-marine, par exemple, mais aussi repousser vos limites en vous préparant pour une course, une longue marche, un challenge de natation.

Il est normal de ressentir de l'appréhension ou de la peur. Elles ne sont que la réaction biologique du sentiment de défense du corps. Le courage, c'est de soumettre la chair à l'esprit. Il ne s'agit pas de faire disparaître la peur mais de la surmonter. Chacun la ressent : même un grand soldat comme le vicomte de Turenne y fut sujet et y répondit par ces mots célèbres : « Tu trembles carcasse, mais tu tremblerais bien davantage si tu savais où je te mène ».

Napoléon disait d'un homme sans bravoure qu'il n'est qu'une chose. Mais si la bravoure physique est indispensable au courage intellectuel, elle n'y suffit pas. Grouchy était un de ces sabreurs magnifiques qui ont fleuri sous l'Empire. Il conduisit à Eylau une charge fameuse dont ne revient qu'un homme sur quatre. Il brilla à Friedland et s'illustra à la Moscowa. Le 18 juin 1815, il dégusta des fraises à la terrasse d'une auberge wallonne, guère troublé par le bruit du canon qui retentit bientôt. On se bat tout près et ses officiers le supplient de marcher au feu. Il refuse avec hauteur. Il n'a pas d'ordres. Cela viendra, mais trop tard. Il n'arrivera jamais à Waterloo où ses troupes auraient permis de remporter la bataille. Le soir même, la France n'est plus qu'une puissance de second ordre. Elle redeviendra forte. Jamais plus elle ne sera grande. À cause d'un homme qui était brave mais qui manquait de courage.

Bien entendu, le courage est autant civil que militaire, et l'esprit commando peut se retrouver dans des combats citoyens menés sans moyens mais avec beaucoup de créativité et de solidarité. Plusieurs jours durant, des parents d'élèves d'une école maternelle se sont ainsi battus contre la suppression d'une classe. Ils se réunirent de nombreux soirs de suite pour préparer leur action chez une magistrate qui, à défaut de pouvoir agir au grand jour, assurait la logistique. Puis, un père, expert en communication, construisit une école de la République en carton qu'il piétina

devant les caméras de télévision, revêtu d'un masque blanc sur lequel était inscrit « ministère de l'Éducation nationale ». La presse nationale s'en mêla au grand dam de l'inspection de l'Éducation nationale. Mais loin de s'arrêter à cette démonstration symbolique, le petit groupe de parents organisé en commando – et soutenu par les syndicats et une majorité non agissante – investit le bâtiment pour y passer illégalement la nuit. Un politique local alors ministre dut même intervenir pour éviter l'emploi de la force, ayant compris que l'effet médiatique en serait désastreux. Le projet de fermeture de classe fut finalement abandonné. Dans cette école du moins, car ailleurs... À chacun de mener ses combats là où il est, et de ne pas attendre que le salut vienne d'une aide extérieure qui, contrairement à la cavalerie, pourrait bien ne jamais arriver à temps.

Profitez de la couardise des autres

Du courage, il en faut également pour s'opposer aux idées reçues, refuser les mimétismes, combattre les dogmes. Cela se vérifie quelle que soit sa position dans le système: courage de s'opposer à un ordre inapproprié, de contredire son N+1 en argumentant, courage de dénoncer des actes malveillants ou répréhensibles, courage de dire à un collègue qu'il file droit en burn-out mais aussi courage d'écouter les avis contraires, de ne pas brimer ceux qui les émettent, de ne pas pousser un collaborateur en arrêt maladie en faisant peser sur lui des exigences qui dépassent ses capacités (généralement pour satisfaire ses propres ambitions personnelles), d'accepter les échecs et surtout de les examiner méthodiquement sans jugement de valeur...

Les organisations sont encore plus rarement courageuses que les individus. Souvent, elles périssent ou disparaissent pour s'être contentées de communier dans l'aveuglante certitude de l'habitude. Chaque remise en cause est une petite mort et un saut dans l'inconnu. Elle est un risque.

En 2018, l'existence même des *Royal Marines* était menacée. À quoi bon garder une troupe de choc onéreuse en doublon des unités de l'*Army* se demandait-on à Londres ? Mais les *Royal Marines* ne manquent d'aucune forme de courage. Au lieu de subir l'air du temps, ils ont effectué une remise en cause collective radicale et proposé de se réorganiser selon un modèle différent, avec des missions originales, des modes opératoires innovants, un matériel nouveau. Ignorant les critiques des uns et le scepticisme des autres, ils ont conceptualisé le modèle d'une *Future Commando Force* adaptée aux nouvelles menaces, élargissant leur spectre d'actions jusqu'aux opérations spéciales. Loin d'être menacés, les *Royal Marines* sont désormais à la pointe de la nouvelle approche stratégique des forces armées britanniques. Ils n'ont pas hésité à abandonner jusqu'à leur cœur de métier, les opérations amphibies d'ampleur, et ont même changé leurs structures. Le modèle de la section de choc légère est passé à celui d'équipes commandos interarmes de 12 hommes spécialisés dans les raids en profondeur. Très peu d'organisations auraient été capables de concevoir et de conduire une telle transformation en un laps de temps aussi court, en ayant le courage de renoncer à des savoir-faire connus et à des sphères maîtrisées mais en voie d'obsolescence. En précipitant sans état d'âme la mort d'un modèle dépassé, les bérets verts britanniques ont su se renouveler et pérenniser leur existence en tant qu'élite des forces de Sa Majesté.

En termes d'agilité/paralyse, celui qui mène l'offensive table souvent sur le manque de courage de son adversaire qui ne va,

si tel est le cas, pas le rester longtemps. Les Américains savent ainsi montrer leurs muscles pour pétrifier leurs opposants façon Gorgone. Ce fut le cas lors du rachat d'Alstom Power par General Electric, dès lors que le procureur de New York mit en prison pour corruption deux cadres de l'entreprise française⁸. Un homme courageux, il y en eut un : Frédéric Pierucci, oublié quatorze mois dans un quartier de haute sécurité, lâché par une entreprise dont les hauts dirigeants étaient paralysés par la peur. Et abandonné par un État qui vendit un maillon de la chaîne de sa souveraineté nucléaire à l'Oncle Sam. « Well done guys ! » Mais Pierucci n'en resta pas là et, après avoir raconté son histoire dans un ouvrage édifiant (*Le piège américain*⁹), il se lança dans la reconquête de l'industrie française. Et petit à petit, des militants de l'indépendance nationale – qui préfèrent agir plutôt que subir – ont rejoint sa dynamique. Un groupe s'est constitué, dans un esprit commando, pour une souveraineté retrouvée, afin de reconstruire une France industrielle laminée par des décennies d'idéologie et un vide stratégique sidéral.

Reste que l'absence de courage des uns fait l'agilité des autres. C'est ce qu'ont bien compris certains lobbies qui n'hésitent pas à faire pression sur ces grains de sable que sont les journalistes d'investigation ou les lanceurs d'alerte. Ces précurseurs ont choisi sciemment de se mettre en danger : risque de licenciement, de harcèlement, de pressions psychologiques ou physiques sur eux-mêmes ou leurs proches voire d'assassinats plus ou moins déguisés. Alors que le couard n'a que la morale de ses intérêts, ces lanceurs d'alerte courageux ont décidé de défendre des principes qu'ils considèrent comme supérieurs à leurs simples personnes. L'histoire de leurs combats impose le respect, qu'il s'agisse de Denis Robert dans l'affaire Clearstream, d'Irène Frachon contre le Médiateur, de Maxime Rénahy contre les paradis fiscaux ou du céréaliier Paul François contre Monsanto¹⁰. Et bien d'autres encore...

Ah oui, nous avons peut-être omis de le préciser, mais dans toute bataille (et pas seulement militaire), il y a des traîtres. Encore faut-il avoir le courage de les démasquer, preuves à l'appui bien sûr¹¹, et de les mettre hors d'état de nuire.

N'oubliez pas : qui ose gagne !

Voltaire rappelle que « notre misérable espèce est faite de telle sorte que ceux qui marchent sur les chemins battus jettent la pierre à ceux qui enseignent de nouvelles voies ». Jeune trader français à Londres, rien ne prédisposait Jérôme Schanker à tenter une aventure entrepreneuriale dans le désert. Pourtant, ce passionné de sports nautiques décide d'abandonner la City à l'âge de 30 ans pour créer un éco-lodge dédié au kite-surf sur le site enchanteur mais isolé de Dakhla, au sud du Maroc. Il lui faut convaincre des investisseurs rétifs, faire construire des bâtiments selon les normes les plus exigeantes sur la côte du Sahara occidental, trouver un personnel formé et compétent, etc. En dépit d'obstacles innombrables, le lancement de la *Tour d'Éole* est pourtant une *success story* qui place le trentenaire français parmi les entrepreneurs qui comptent désormais au Maroc d'après le magazine *Challenges*. L'audace a payé. N'ayez pas peur d'être ambitieux. Les grands fauves ne se contentent pas de petites chasses.

La voie commando replace l'individu au cœur des affrontements et lui apprend à faire face à une situation apparemment sans issue, à se dominer pour vaincre l'adversaire. Comptez sur vous et sur vos proches sans vous réfugier derrière des équipements, des règlements ou « les autres ».

Dans l'Amérique ségrégationniste des années 1950, une femme noire, Rosa Parks, refuse de céder son siège dans le bus à un homme blanc. Elle prend le risque d'une arrestation (qui advint effectivement) et d'une condamnation. Surtout, elle a le courage de refuser l'ordre établi pour basculer dans l'inconnu. Il est plus facile d'accepter une injustice que de remettre en cause des habitudes sociales. Rosa l'a fait pourtant, ébranlant un système et des certitudes acquises, renversant le paradigme de la légalité pour lui opposer celui de la légitimité. En faisant preuve d'un courage à la fois physique, psychologique et intellectuel, l'héroïne du combat pour le mouvement des droits civiques a suivi, sans le savoir, la voie commando. Devenue un symbole de la lutte contre les discriminations raciales, elle a semé puis fait germer des graines de courage chez d'autres combattants.

Le courage est généralement valorisé, mais rarement apprécié. Après tout, n'est-il pas le miroir des renoncements de ceux qui en sont dépourvus ?

CONSEIL

Oser ne veut pas dire perdre sa lucidité. Analysez la situation et ne vous lancez pas dans un combat frontal perdu d'avance. Rien n'est jamais impossible, mais soyez patient. Si nécessaire, cherchez des voies indirectes, procédez par étapes, comme une équipe commando s'infiltrant par un itinéraire inattendu. Si la porte est fermée, entrez par la fenêtre. Et si la fenêtre est fermée, passez par la cheminée. En tout cas persévérez, car « mener une entreprise réalisable, c'est commencer une tâche pouvant être achevée¹² » disait le maître indien Kautilya voici 2 500 ans. Si vous n'avez pas le courage de la mener jusqu'au bout, vous aurez gaspillé vos forces inutilement.

Suis-je en mesure de dominer mes peurs ? Exemples.

Me suis-je récemment imposé une expérience physique extrême comme le saut en parachute, la plongée ou un repas chez des amis anglais ?

Ai-je mis en œuvre un projet innovant auquel j'étais le seul à croire ?

Est-ce que je prends suffisamment de risques dans ma vie ?
Exemples.

Et qu'en pensent ceux qui comptent pour moi ?

Est-ce que je sais contredire un supérieur et refuser ce qu'il veut à un subordonné ?

Est-ce que je me décourage vite lorsque surviennent les premières difficultés ?