

Saint-Cyr

LE PARCOURS DU CADRE COMBATTANT

L'école militaire dispense des formations aux décideurs ou aux étudiants pour leur apprendre à diriger une équipe. Pendant deux jours, nous avons suivi un groupe, dans la boue.

PHOTOS : CYRIL MARCILHACY/COSMOS

Impossible de franchir les barbelés sans l'aide de ses coéquipiers. Une épreuve pour les neuf cadres de Veolia qui ont participé à une session en octobre, dans le Morbihan. Son prix : 600 euros par jour et par personne.

Perception des combinaisons ! » Dans la salle de Scyfco (Saint-Cyr formation continue), neuf cadres de Veolia Propreté se mettent à la couleur locale : le kaki, pour suivre le stage Leadership et management. L'école militaire Saint-Cyr Coëtquidan, camp d'entraînement des officiers de l'armée de terre, a ajouté une corde à son arc : la formation des managers au leadership. Armelle Gambert, 40 ans, responsable des avantages sociaux chez Veolia, en bénéficie : « J'ai été surprise quand on m'a proposé ce stage. Mais j'ai sans doute des choses à apprendre des militaires. Ils ont une forte motivation. »

Premier exercice imposé au saut du lit, à 6 h 30

Pour l'heure, Armelle et ses collègues sont pris en main par le capitaine Amaury Walsh de Serrant, un ancien du 1^{er} régiment de hussards parachutistes. « Dans l'armée, on est dans la préparation en permanence et dans l'action peu de temps. En entreprise, c'est l'inverse. Dans ce stage, on travaille la force de caractère, le comportement et l'intelligence des situations. » 6 h 30, lever et premier exercice. « Il y a un blessé auquel vous devez venir en aide. Le pont est partiellement détruit, l'eau est infestée de crocodiles. Vous avez les planches qui sont là et vingt minutes. Débrouillez-vous ! », indique le capitaine Walsh. Après un départ chaotique, une solution technique est enfin trouvée mais cinq stagiaires tombent à l'eau à cause d'une mauvaise organisation. « Vous étiez stressés à cause du temps limité, constate l'officier. Vous ne vous êtes pas écoutés, et c'était le bordel. Il n'y avait pas de leader. » À l'issue du dîner à l'ordinaire, la cantine en jargon militaire, une autre surprise les attend : embarquement immédiat pour un exercice de gestion du stress. Le groupe est déposé à proximité de « ville Bizarre », un village reconstitué qui sert d'entraînement au combat urbain. « Vous aller entrer en silence dans une ville contrôlée



Aux armes ! Armelle Gambert, responsable avantages sociaux, et Jean Bercy, chargé du développement durable.



La piste Guyane est redoutée par les stagiaires. Ils doivent porter un blessé dans un cours d'eau boueux. Pour réussir cet exercice éprouvant, une seule solution : déconnecter les neurones et faire le bœuf.



Le franchissement du mur permet de travailler la cohésion de l'équipe.



Installation, le premier soir. Lit au carré et partage de chambre au programme.

“TRAVAILLER LA FORCE DE CARACTÈRE, LE COMPORTEMENT ET L'INTELLIGENCE DES SITUATIONS”

CAPITAINE DE SERRANT



Le capitaine Amaury Walsh de Serrant, ancien du 1^{er} régiment de hussards parachutistes, issu d'une famille de militaires depuis neuf cents ans, dirige le stage.

par l'ennemi, chuchote le capitaine Walsh. Des résistants viendront vous chercher pour une opération. » Après une marche silencieuse en colonne au clair de lune, le groupe est conduit dans une maison obscure. « Restez là », murmure le capitaine. Un quart d'heure s'est écoulé quand il revient. « Ça se passe mal. Il va falloir que vous débrouilliez pour quitter le village. » Trois bâtonnets lumineux sont distribués. En fait d'issue, il faut emprunter à quatre pattes des tunnels qui parcourent le village. Certains ne sont pas rassurés. Le groupe s'organise. À chaque intersection un éclaireur est envoyé. Une demi-heure de progression, un tunnel conduit enfin à une maison où la porte est ouverte. « Temps très correct, analyse le capitaine. J'ai eu un groupe qui a mis deux heures et demie pour trouver la sortie. Et vous avez su gérer le stress de ceux qui étaient un peu claustrophobe. » Minuit, tout le monde rejoint sa chambre. Quand sonne le réveil, vers 6 h 30, les traits sont tirés. Un instructeur commando, Arnaud,

emmène le groupe affronter un parcours d'obstacles : saut de Tarzan, tyroliennes, etc. Un infirmier fait les cent pas avec sa trousse d'urgence. L'appréhension est à son comble. Tout se passe bien jusqu'au moment où Hafida lâche les poignées de la roulette de la tyrolienne juste avant l'arrivée. Elle tombe et est traînée par sa ligne de sécurité. Plus de peur que de mal. À peine quelques égratignures. « Je croyais que j'étais arrivée », explique Hafida. Le groupe est ensuite conduit devant un grand treillis de barbelés posé sur le sol. « Vous devez passer dessous en traînant ces deux sacs ! », intime l'instructeur. « On débranche les neurones, on serre les fesses et on y va » La solution est rapidement trouvée : les premiers soulèvent les barbelés et les maintiennent avec leurs jambes. Les suivant se glissent ensuite et font de même. Un tunnel est ainsi réalisé qui permet le passage. « Y parvenir seul était impossible, commente Arnaud. Devant certains obstacles il faut la force du groupe. »

Dernier exercice sur la piste Guyane, un lit de rivière très boueux. Jean est désigné leader et Armelle son adjointe. « Hafida, après ta belle gamelle de ce matin, c'est toi qui feras la blessée », sourit le capitaine Walsh. Siegried, un sergent-chef, donne les consignes : « Vous devez fabriquer un brancard et la transporter. » Walsh avertit : « Dans cet exercice, on débranche les neurones, on serre les fesses et on y va. Souvenez-vous bien de votre mission qui est de sauver quelqu'un. » Le groupe arrive à une mare de boue. « Vous passez dedans ! », intime Siegried. Monique, en tête de colonne, est effarée : « Pourquoi ? » « Y a pas de pourquoi, vous passez tous dans la boue. Exécution ! » Jean se rend compte que l'exercice va être éprouvant et décide d'arrêter pour réfléchir. Le groupe s'assoit pour s'organiser. Cinq minutes plus tard, la progression reprend. « Ça fait quinze minute que l'exercice est commencé et ils ont fait 50 mètres. Là on est mal parti. Dans un cas comme ça, il faut avancer. Point ! », commente Siegried. À la tête de la colonne, Armelle ne cesse

de parler : « Attention j'ai de l'eau jusqu'aux chevilles... Là, il y a un arbre en travers. Maintenant j'ai de l'eau jusqu'aux genoux... » Siegried commente : « Elle énerve tout le monde. Même moi j'en peux plus. » « Cinquante de mètres de plus et l'équipe explosait » La progression continue, difficile et usante pour les nerfs. Jean tarde à comprendre que, en sa qualité de chef, il doit aussi porter le brancard. Tous ont maintenant de la boue jusqu'en haut des cuisses. Silence. Mais, dans les yeux, pointe la colère. Pour la première fois l'équipe semble sur le point de craquer. Quand le capitaine leur indique où sortir de la rivière, tous s'écroulent au pied des arbres. « Alors Jean, tu étais comment ? », l'interroge Walsh. « J'ai mis du temps à trouver ma place dans le groupe. À la fin c'était mieux. Je donnais des coups de main tout en rassurant Hafida. » « Au début, tu bloquais l'affaire au lieu d'avancer. Là il ne fallait pas traîner, il faut faire le bœuf. » « Armelle ? », continue l'instructeur. « Moi aussi, j'ai eu du mal à trouver



Armelle découvre une spécialité « locale » pour le déjeuner : la ration militaire. Après une matinée d'efforts, la maigre portion est rapidement engloutie.

ma place. Jean m'a envoyée devant, c'était mieux... » Walsh la coupe : « Armelle, si j'avais été dans le groupe, j'aurais lâché le brancard et j'aurais été te mettre la tête dans la boue. Tu ne t'es pas rendue compte mais tu parlais tout le temps. Tu me rappelais ma femme. Bon, elle est encore pire. Ici c'est des vacances. En tout cas, 50 mètres de plus et l'équipe explosait. » Après une bonne douche, c'est le moment du bilan. Laurent, informaticien, se lance : « Ce stage m'a changé par rapport à tout ce que j'ai pu faire. Les exercices étaient bien pensés et progressifs. J'ai pris une grosse claque. Ça révèle nos personnalités. Je suis sûr que ça va me servir. » « On est capables de faire des choses qu'on n'imaginait pas, constate Armelle. Et on en éprouve une certaine fierté. Cela me donne des clefs pour construire un groupe qui ne se connaît pas autour d'un projet. » « Exact, commente le capitaine Walsh. Armelle, dis “je”. Dans le leadership, “on” est un con ! » Reste à appliquer la couleur kaki au bureau.

JACQUES DUPLESSY