

*Le témoignage/analyse que vous allez lire évoque l'assaut mené en mai 1995 à Sarajevo lors de la reprise du poste Sierra Victor, proche du pont de Verbania (Vrbanja), action menée par le capitaine François Lecointre et ses hommes du 3e RIMa. Cette action est la première riposte de casques bleus face à une attitude hostile, elle permis à ces casques bleus de sortir d'une position d'impuissance et d'humiliation (prise d'otages).*

*Pour se remémorer l'évènement, voir par exemple le*

*site: <http://www.lepoint.fr/actualites-monde/2007-01-17/le-jour-ou-les-casques-bleus-francais-se-sont-rebiffes/924/0/8571>*

"On me demande de témoigner de la façon dont j'ai « géré » mon stress et celui de mes hommes lors de l'assaut de Vrbanja, le 27 mai 1995. Il s'agit là d'un exercice délicat.

Tout d'abord parce que ceux qui témoignent de leurs actions passées sont souvent taxés d'immodestie et qu'on leur prête parfois (toujours ?) une insupportable prétention de donneurs de leçons. Autant prendre, dès lors, cette précaution initiale : L'assaut de Vrbanja est avant tout une action collective et chacun de ceux qui y a participé n'a pas plus de mérite que ses camarades de combat ou même que n'importe lequel de ses compagnons d'armes d'autres régiments qui se serait battu de la même façon s'il avait été placé dans les mêmes conditions et avait reçu les mêmes ordres. Personne, en outre, ne pense à tirer des enseignements définitifs d'une action ponctuelle dont les caractéristiques, par définition, dépendent toujours de circonstances particulières.

Ensuite parce qu'il faut toujours être très circonspect vis à vis d'un travail de reconstruction de la mémoire qui conduit fréquemment à vouloir présenter comme résultant d'une série de décisions conscientes ou de choix délibérés et raisonnés ce qui, en fait, n'a été que le produit d'une succession de hasards heureux<sup>[1]</sup>.

Enfin parce que, n'étant pas médecin ou psychologue, je n'ai aucune compétence particulière pour discourir sur le stress, quand bien même j'en aurais été la principale victime !

Cette ultime précaution liminaire posée, il me faut bien oser une définition du sujet que je

vais tenter d'aborder le plus honnêtement possible. Je retiens comme « stress » toute faiblesse, tout désordre de nature psychologique, provoqué par une agression de quelque nature qu'elle soit, et se traduisant par une incapacité à conserver en toutes circonstances le contrôle de l'action individuelle ou collective.

Cette acception est très « élargie » j'en conviens. Elle me permettra cependant d'inclure dans le travail de gestion de stress que nous avons eu à conduire, l'ensemble des facteurs déstabilisants survenus pendant, avant et après l'assaut ; facteurs qu'il nous a bien fallu prendre en compte pour mener l'action de combat à son terme de la façon la plus satisfaisante possible, bien sûr, mais aussi pour poursuivre la mission jusqu'à la fin de notre mandat à Sarajevo.

Je retiendrai principalement quatre de ces facteurs de stress en essayant pour chacun d'eux de caractériser les effets qu'il produit puis en précisant les actions réalisées ou les attitudes adoptées, le plus souvent de façon purement spontanée ou instinctive, pour résister à la déstabilisation induite.

## Ne pas se résoudre à l'absence de finalité

Premier facteur de stress, la difficulté qu'éprouve chaque soldat à déterminer la finalité de l'action qu'il mène, à comprendre le but recherché, à apprécier l'utilité de sa présence sur le théâtre. En 1995 à Sarajevo comme aujourd'hui dans la plupart des engagements opérationnels, les soldats[2] éprouvaient la plus grande difficulté à établir un lien concret et direct entre un objectif très général (et apparemment peu contestable sur le plan moral) de « maintien de la paix » et un engagement quotidien qui leur donnait très précisément le sentiment de ne servir que d'instrument symbolique destiné à pallier l'absence d'une véritable volonté politique de résolution de la crise en adressant un signal médiatique à l'opinion publique. Pire encore, leur simple présence à Sarajevo leur semblait être de nature à pérenniser une guerre civile dont les différents protagonistes les prenaient tour à tour comme cibles ou comme alliés objectifs sans qu'il leur soit jamais possible – par absence de moyens autant que par absence de stratégie clairement définie – de leur imposer un règlement du conflit par la négociation.

Un tel sentiment d'impuissance ou d'inutilité n'est évidemment pas sans conséquences. Il

peut, chez certains individus, aboutir à une sorte d'apathie ou de résignation qui les poussera à attendre la fin de la mission en se préoccupant surtout d'en faire le moins possible et de ne pas s'exposer au moindre risque physique. Il peut, chez d'autres, déboucher au contraire sur un irrésistible besoin de choisir un camp, de prendre fait et cause pour une faction contre une autre, au risque de ne pas savoir résister aux manipulations et de s'identifier à ce point à la cause qui semble juste qu'aucun acte commis en son nom ne paraît excessif, aucune vengeance injustifiée, aucun crime interdit.

A Sarajevo, en 1995, nous avons une conscience assez claire des risques de modification du comportement induits par ce que -pour simplifier- on pourrait appeler le « stress du sens » dont nous avons pu mesurer la réalité quelques mois auparavant lors de l'intervention de la compagnie au Rwanda dans le cadre de l'opération Turquoise[3]. Nous n'avons trouvé qu'un moyen pour y remédier : échanger sans relâche, discuter à chaque occasion entre nous, cadres et marsouins, pour tenter de discerner un sens, même relatif ou affaibli à notre engagement opérationnel...sans pour autant imaginer que nous trouverions une réponse parfaitement satisfaisante à nos interrogations mais sans nous y dérober malgré tout, jusqu'à acquérir quelques convictions, fragiles certes, mais suffisantes pour pouvoir s'y raccrocher comme à un garde-fou. A l'époque, les massacres de Grosny étaient dans tous les esprits. Et si nous étions convaincus que le fait que le pire soit évité à Sarajevo ne serait sans doute jamais porté au crédit de la France et de ses soldats, nous étions cependant bien placés pour imaginer ce que ce pire pouvait être. Tout faire pour qu'il n'advienne pas nous semblait alors une « raison supérieure » suffisante pour accepter de risquer notre vie.

## **Ne pas se laisser submerger par la peur**

Ce deuxième facteur de stress est sans doute plus attendu et les moyens de lutter contre plus connus tant il me semble vrai qu'il y a, dans la peur, une gradation possible dans l'intensité mais pas réellement de différence de nature. La peur tord le ventre, assèche la bouche, entrave les mouvements *et caetera* ; plus ou moins s'il s'agit de franchir pour la première fois un obstacle très impressionnant sur une piste du risque ou de monter à l'assaut d'une position tenue par l'ennemi. Dans ce deuxième cas de figure, quelques évidences valent cependant la peine d'être rappelées.

Tout d'abord, la conscience du danger augmentant l'anxiété, le chef, a priori plus

complètement informé que ses subordonnés des difficultés de l'action qu'il va conduire, est probablement celui qui subit le plus la pression de la peur[4]. Le 27 mai 95 à l'aube, le sergent Taukapa et moi-même avons eu un «contact physique » avec les soldats serbes qui s'étaient emparés du poste pendant la nuit. Ils avaient alors tenté de nous prendre en otage. De ce contact initial, nous retirions tous les deux une conscience quasi charnelle de l'affrontement qui nous attendait avec un ennemi qui, pour nous, n'avait rien de virtuel. Pour le reste de l'élément d'assaut commandé par le lieutenant Héluin, jusqu'au déclenchement du combat, l'ennemi restait encore potentiel. S'imposait dès lors à Taukapa et à moi plus encore qu'aux autres, l'obligation absolue de ne pas laisser transparaître notre peur. A ce stade, intervient un processus de gestion de stress, parfaitement naturel et spontané, par lequel chefs et subordonnés se renforcent réciproquement, les seconds retirant de l'apparente tranquillité des chefs, l'impression rassurante que le danger est surmontable, tandis que les premiers puisent dans l'exigence de sérénité de leurs subordonnés, la force de se contraindre à une certaine impaviderité.

Deuxième constatation d'évidence, l'activité constitue un excellent antidote contre la peur. Exercice de conceptualisation de l'action, le travail intellectuel d'élaboration de la manœuvre et de préparation des ordres permet d'établir une sorte de distance salutaire entre le danger et ceux qui vont l'affronter. Pour le colonel Sandahl, chef de corps, le lieutenant-colonel Roussel, chef opérations, les commandants d'unité[5], pour Héluin son sous-officier adjoint et ses chefs de groupes[6] enfin, cette activité intellectuelle très dense qui a précédé l'opération de reprise du poste offrait bien plus qu'un dérivatif à l'angoisse. Elle permettait de conjurer en partie la peur en offrant l'illusion que le danger pouvait être contrôlé puisque le combat pouvait être organisé.

L'action physique, ensuite, permet également de ne pas se laisser envahir par la peur. Encore faut-il cependant qu'elle soit bien finalisée, orientée vers un objectif précis. Chaque soldat doit savoir précisément le point dont il devra s'emparer ou la position à partir de laquelle il fournira un appui. L'engagement physique, nous l'avons bien ressenti à cette occasion, s'impose comme un véritable besoin pour lutter contre la peur. Sans doute faut-il voir là, au moins autant que pour des motifs d'ordre tactique, une des raisons de la présence des chefs, commandant d'unité inclus, en première ligne, dans l'assaut.

## Maîtriser sa violence

Lorsqu'il s'agit de commettre un acte aussi contre-nature que de se lancer à découvert et sans protection face à ce qui apparaît alors comme une muraille d'acier, tous les procédés que je viens d'évoquer ne suffisent pas à vaincre la peur qui vous paralyse. C'est en réalité le surgissement de l'animalité qui réside au plus profond de nous-même qui nous pousse en avant. Cette expérience est saisissante. Elle peut également devenir traumatisante. Notre animalité n'est ni agréable, ni respectable. Il s'agit d'une furie plutôt vile et abjecte dont on ne mesure pas ordinairement la puissance et qu'il est difficile de réfréner lorsqu'elle se déchaîne. Et ce d'autant plus qu'elle s'alimente du plaisir de la vengeance. Vengeance de nos camarades qui tombent à côté de nous, vengeance de la peur que nous avons dû subir avant de nous battre. Du plaisir de la vengeance, on passe à la jouissance de tuer, sans la moindre considération d'efficacité tactique. Prendre conscience de son animalité dégoûte de soi-même.

Je ne peux donner aucun moyen sûr, ni décrire de procédé avéré pour parvenir à la maîtrise de ce dérèglement extrême du comportement. J'ai simplement expérimenté qu'il ne peut s'agir que d'une maîtrise collective. Comme lorsqu'il faut lutter contre la peur, se crée une sorte d'exigence réciproque entre le chef et les hommes, exigence d'établissement d'un lien entre la « raison supérieure » de notre mission, l'atteinte de l'objectif tactique qui en découle et la manière dont on combat ; exigence de dignité aussi. En tout état de cause, il me semble que cette exigence réciproque ne peut s'imposer dans l'ivresse du combat que si l'on y a préalablement et longuement travaillé ensemble.

## Mettre l'action en perspective

Le dernier facteur de stress que je crois important d'aborder dans ce témoignage, ne concerne pas le déroulement de l'action mais ses suites. Un combat d'une intensité aussi extrême qu'un assaut d'infanterie ne laisse, malgré sa durée[7], à chacun de ceux qui y a participé, aucun autre souvenir que quelques images-flash, sans cohérence véritable de temps et d'espace. Cette sorte d'amnésie perturbe profondément l'équilibre individuel et collectif. Chaque soldat, en effet, a besoin de savoir ce qu'il a précisément fait tout au long du combat et ce qu'a été son rôle dans l'action du groupe. Il faut reconstituer le film, relier entre elles les émotions extrêmement fortes qui ont été ressenties par tel ou tel et qui

finissent par devenir obsédantes. Il faut également relativiser la responsabilité de chacun dans la mort ou dans la blessure d'un camarade, dans la « neutralisation » d'un ennemi. Sans ce travail de mise en perspective, la responsabilité peut devenir culpabilité, le succès collectif se transformer en exploit de mythomane.

Le travail de mise en perspective de l'action doit être conduit par les chefs qui, plus que leurs subordonnés, ont une vision globale du déroulement du combat qu'ils ont organisé et dirigé. Mais il s'agit bien d'une séance de maïeutique collective au cours de laquelle les chefs eux-mêmes découvrent a posteriori toute une part de leur comportement, voire certains des ordres qu'ils ont donnés ou des décisions qu'ils ont prises dans le feu du combat et qu'ils ont totalement occultés de leur mémoire. Ce type de séance est difficile à organiser car la mission continue, le temps manque, de nombreux acteurs, blessés, sont absents. Il n'en est pas moins indispensable et doit, si possible, aboutir à une relation écrite du combat et ce au plus tôt, avant que le processus qui, naturellement, transforme la réalité en mythe, ne produise ses effets et que ne s'estompent des faits nécessaires à la compréhension, par chacun, de la part prise dans l'action commune.

Je demeure persuadé aujourd'hui que si nous n'avions pas réalisé cette mise en perspective, à Sarajevo en mai 95, dans la semaine qui suivait l'assaut, nous aurions éprouvé bien des difficultés à conduire à son terme le mandat qui ne s'achevait qu'à la mi-septembre.

Un témoignage n'est pas un cours. Il se passe donc de conclusions qui pourraient apparaître comme autant de leçons dispensées. Je me contente donc, pour terminer, d'exprimer ce que je crois avoir compris sur ce sujet : Au combat, la gestion du stress nécessite une profonde connaissance de soi dont, nécessairement, procède l'humilité. Cette humilité conduit naturellement à considérer, qu'en cette matière aussi, le chef a infiniment besoin de ses subordonnés".

**François Lecointre (Général commandant de la**

## 9e brigade légère blindée de marine)

---

[1] Mais, pour reprendre le mot célèbre de Pasteur, « le hasard ne favorise que des esprits préparés » et si ce type de témoignage peut aider à préparer les esprits, il vaut sans doute qu'on s'y risque.

[2] « Soldat » est à prendre ici au sens générique du terme, officiers, sous-officiers ou militaires du rang étant également perplexes face au défi que constituait la détermination du sens de leur action.

[3] Les risques d'une personnalisation excessive nous apparaîtront cependant encore plus nettement au cœur du combat ; j'y reviendrai plus loin.

[4] A contrario, les subordonnés peuvent surestimer le danger et être paralysés par une peur qui n'a pas de raison d'être.

[5] Les capitaines Labuze, Giorda, Bordachar et Hurth

[6] Sergent-chef Check, sergent Le Couric, Sergent Hohmann, Caporal-chef Dupuch.

[7] En l'espèce, 18 minutes, qui m'ont semblé interminables, entre le lancement de l'assaut et le moment où j'ai donné l'ordre de cesser le feu.