



**AU CONTACT**  
NOTRE ARMÉE, POUR VOUS

JUSTICE  
sens de l'équité  
discernement  
hauteur de vue  
fermeté

## LA HAUTEUR DE VUE

### LA HAUTEUR DE VUE ... QUOI ?

La hauteur de vue peut être définie comme la qualité permettant au chef d'envisager une situation dans sa globalité et de dominer un problème. Elle dépasse le simple fait de prendre du recul et de la distance voire du détachement par rapport à un événement. Si le recul permet de mieux analyser une situation, c'est bien la hauteur de vue qui permet au chef une réponse adaptée dépassant le simple niveau de la réaction. La hauteur de vue exige une solide culture, alliée à une intelligence pratique et un sens du concret. Elle implique une bonne compréhension des enjeux de la situation, des objectifs de l'échelon supérieur ainsi que la capacité à se projeter dans l'avenir.

### LA HAUTEUR DE VUE ... POURQUOI ?

- Dès le temps de paix, l'environnement complexe et les moyens comptés nécessitent de prendre du recul et d'absorber les changements en comprenant les enjeux qui y sont liés.
- L'esprit de la mission nécessite une compréhension fine de l'état final recherché du niveau supérieur.

### PAS DE HAUTEUR DE VUE ... SANS :

- faculté d'analyse ;
- vision prospective ;
- culture générale et connaissance du milieu ;
- capacité d'écoute ;
- aptitude à déléguer, subsidiarité.



## LA HAUTEUR DE VUE ... DANS LES TEXTES :

« La culture ne consiste pas à tout savoir, ni à savoir un peu de tout, mais à dominer les choses pour les savoir d'un point de vue supérieur. Plus un homme a de responsabilités, plus il doit acquérir de vues générales et s'évader du détail. »

Gaston Courtois- L'art d'être chef (1953).

« La véritable école du commandement est celle de la culture générale. Par elle, la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire, (...) de s'élever à ce degré où les ensembles apparaissent sans préjudice des nuances. Pas un illustre capitaine qui n'eût le goût et le sentiment du patrimoine et de l'esprit humain. Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve toujours Aristote. »

Général de Gaulle - Le fil de l'épée (1932).

## LA HAUTEUR DE VUE ... « AU CONTACT » :

### Témoignage d'un lieutenant-colonel officier d'état-major - opération PAMIR - Afghanistan - 2012 :

« En ce mois de mai 2012, la Task Force La Fayette armée par une brigade française est dans une position délicate : sur le plan sécuritaire la pression reste forte dans un contexte politique où la France doit minimiser ses pertes. Par ailleurs, notre désengagement a été annoncé officiellement ce qui inquiète nos partenaires afghans et nos alliés américains. Enfin, cela fait plusieurs mois que les forces françaises n'opèrent plus dans la fameuse « zone verte » du secteur de Tagab, lieu de multiples accrochages avec les insurgés.

A la faveur de l'installation d'un poste au profit de l'armée afghane dans cette zone, un chef américain (l'adjoint de la division US) annonce alors qu'il se rendra sur le pont de Tagab, pour « comprendre la difficulté du terrain et évaluer le rapport de forces ». Le général français commandant la brigade pressent qu'il doit accompagner son homologue mais son état-major s'y oppose vivement et lui recommande de ne pas s'exposer personnellement sur cette reconnaissance.

Contre l'avis de son état-major, c'est pourtant bien le général qui accompagnera lui-même son homologue américain sur le pont de Tagab pour assister à l'installation du poste de l'armée afghane.

Dans ce cas précis, faire preuve de hauteur de vue impliquait bien pour le chef de mesurer finement les avantages que la brigade française pouvait gagner en crédibilité vis-à-vis du commandement américain et de sa brigade partenaire afghane, par rapport aux conséquences humaines (pertes éventuelles et impact sur le moral de l'ensemble de la « Task Force La Fayette » française). Une fois la décision prise et expliquée par le chef, la mission fut montée avec une réflexion tactique fouillée, une analyse des risques approfondie qui en ont garanti en grande partie le succès. »

### Témoignage d'un capitaine commandant d'unité - opération SANGARIS - RCA - 2015 :

« Le GTIA SCORPION est installé dans la ville de Bria depuis deux jours. Le PC du GTIA est localisé en face d'un camp de rebelles ex-Séléka en zone semi-permissive. L'une des sections de la compagnie en patrouille fait face à une foule hostile puis à des échanges de tirs. La compagnie observe des mouvements d'ex-Séléka armés autour du PC du GTIA qu'elle doit protéger. Rapidement, nous essayons des tirs de harcèlement et la pression monte au sein des sections.

Les tirs ne semblent pas nous viser directement, la situation me paraît alors incompréhensible. Je saisis néanmoins que la sécurité du PC du GTIA est intimement liée au calme que je vais réussir à maintenir et à la maîtrise de nos réactions. Je décide donc de laisser la conduite et la gestion des comptes rendus à mon adjoint pour tenter d'analyser la situation. Je fais le tour du dispositif, pour échanger de vive voix avec mes chefs d'éléments. J'effectue des allers retours réguliers au PC du GTIA pour connaître en direct la teneur des discussions qui s'y déroulent. Je finis par comprendre, à la lumière des informations synthétisées en début de mandat, que nous sommes encerclés par deux factions d'ex-Séléka politiquement divisées. C'est une des factions isolées qui nous harcèle et cherche probablement à déclencher une riposte sur l'ensemble des groupes ex-Séléka déployés dans le secteur. Je comprends que cela aurait pour conséquence d'entraîner une réaction unissant les deux factions d'ex-Séléka de Bria contre le dispositif SANGARIS. De plus, à cet instant, je ne suis pas certain que le rapport de force nous soit localement favorable (peu de protection, nombre limité d'engins blindés, ROLE 2 à 6 heures).

Grâce à la solidité de mes subordonnés (aptitude à la conduite des opérations, qualité des comptes rendus...) et un retour sur l'esprit de la mission, je pense être parvenu à prendre du recul mais surtout de la hauteur de vue pour raisonner sur la situation en cours dans sa globalité (analyse des forces en présence, de leurs intentions, des risques et enjeux, à l'échelle du GTIA). Dès lors, j'ai pu faire une appréciation de situation précise à mes subordonnés, ce qui a contribué à maintenir une stricte discipline du feu. Ce jour-là, le SGTIA a ramené le calme sans céder aux provocations de la faction soudanaise des ex-Séléka de Bria. »