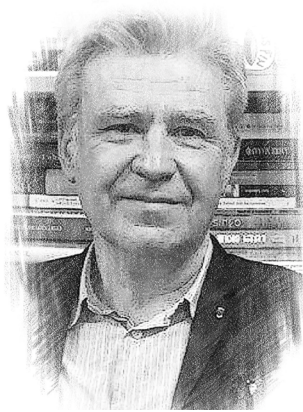




Général Jean-Claude Gallet :

« La confiance dans l'avenir ne peut se construire que dans l'action »

Entré dans l'Histoire pour avoir sauvé Notre-Dame à la tête de ses hommes, le général Jean-Claude Gallet vient de co-signer, avec le journaliste Romain Gubert, un Éloge du courage (Grasset) qui, en cette période d'incertitude, est sans doute l'essai le plus roboratif pour commencer l'année... avec confiance !

Pour GDC, celui qui commanda jusqu'en décembre

2019 la Brigade de sapeurs-pompiers de Paris a accepté de revenir sur les leçons de vie tirées de son expérience opérationnelle. Confronté aux situations de crise les plus variées, en France comme à l'étranger, cet amoureux d'Homère s'est forgé la conviction que face à l'adversité, le repli sur soi est la pire des solutions. Et le sens du collectif, le meilleur antidote au doute.

Pourquoi Socle ?

En un temps où les repères au sein des sociétés humaines s'estompent ou semblent voler en éclats, chacun s'accorde à reconnaître qu'il « faut recréer du lien social ».

Mais un tel impératif ne se décrète pas. Il naît du vécu et du réel, il s'affermi au fil du temps, au cœur de sociétés tout à la fois ouvertes sur le monde et ancrées dans leurs territoires. En ce sens, cette vertu (au sens romain de virtus) qu'est la confiance s'impose en douceur, en tout temps et en tous lieux, comme le socle du bien commun.

C'est pour y réfléchir avec vous, mois après mois, que nous engageons ici, avec des experts venant de tous les horizons, une réflexion de fond sur la crise de confiance que nous traversons.

Car pour que société puisse rimer avec liberté, il faut un socle solide qui se nomme confiance, qualité décidément éternelle et universelle.

**Gens de
Confiance**

Votre essai sur le courage commence par un témoignage vécu sur la peur. Celle sans laquelle, justement, le courage n'existe pas. Si vous avez écrit ce livre, est-ce parce que vous avez le sentiment que de plus en plus de nos concitoyens éprouvent des difficultés à surmonter leur peur ?

Je dirais les choses autrement : le courage n'a pas disparu, fort heureusement – et je crois en avoir largement témoigné dans mon livre, à l'aide d'exemples vécus aux côtés d'authentiques héros du quotidien, des anonymes dont l'abnégation spontanée fait honneur à l'humanité. Je dirais même qu'à l'épreuve de la crise sanitaire, les jeunes, en particulier les étudiants, font montre d'un courage incroyable face à une situation à laquelle nul n'était préparé. Ce que je regrette, en revanche, c'est que notre société ne mette pas davantage en avant cette valeur cardinale qu'est le courage, essentielle à la vie en société. Qu'est-ce que le courage, au fond ? Aristote en a donné la meilleure définition possible en disant que c'est le juste milieu entre la peur et l'audace. Mais quand, depuis des années, on fait du « principe de précaution » l'alpha et

l'oméga du gouvernement des hommes, il ne faut pas s'étonner que le curseur de l'opinion se rapproche davantage de la peur que de l'audace. Qu'on me comprenne bien : je n'ai rien, en soi, contre le « principe de précaution ». Il doit impérativement s'imposer dans des domaines comme l'écologie, la recherche scientifique, les manipulations du vivant, bref tout ce qui engage l'avenir et requiert du recul. Mais en cas d'urgence, il stérilise le jugement. Le refus du risque débouche sur la diffusion de la peur. Trente ans de pratique du commandement m'ont convaincu d'une évidence : le courage, comme la peur, sont aussi contagieux qu'un virus et se répandent aussi vite qu'un incendie (lire « Extraits », p. 4). Il y a un moment où ceux qui commandent doivent prendre leurs responsabilités. Personne n'est à l'abri de l'erreur. Une erreur est toujours préférable à un atermolement. Car l'erreur, on peut la pardonner – qui peut se vanter de détenir la vérité absolue ? Mais pas le refus de trancher quand l'urgence impose sa loi... C'est ainsi que la défiance se diffuse en même temps que la peur, et parfois la panique, quand on ne hiérarchise plus l'information.

Vous voulez dire que la crise de confiance que nous traversons est d'abord une crise de leadership ?

Absolument ! Quand les citoyens ont moins confiance dans la parole de leurs représentants, toutes tendances politiques confondues – et c'est encore plus vrai dans un pays comme le nôtre, marqué par une tradition d'autorité régaliennne, pour le meilleur mais parfois aussi pour le pire –, ils vont chercher ailleurs des raisons de se rassurer... et, plus souvent encore, d'avoir peur ! Dans les réseaux sociaux, par exemple, qui diffusent le doute, du plus légitime au complotisme le plus délirant... Comme le principe de précaution, les réseaux sociaux ont leur utilité, mais comment ne pas voir qu'ils renforcent l'individualisme – « j'ai mon avis et je le partage » –, ce qui ne facilite pas la confiance dans l'autre, sentiment nécessaire à la recherche du bien commun...

Quand les citoyens ont moins confiance dans la parole de leurs représentants, ils vont chercher ailleurs des raisons de se rassurer... et, plus souvent encore, d'avoir peur !

Or qu'attend-on de ceux qui, censément, en ont la charge, que ce soit à l'échelon national ou dans le cadre d'une entreprise ? D'être en

capacité de décider. En démocratie, une décision ne peut être contestée que si elle a le mérite d'exister. Mais quand la décision n'existe pas, c'est la porte ouverte à tout, à commencer par le doute puis, immanquablement, la peur... Dans la vie de la cité comme dans la société militaire, il n'y a de légitimité que dans la décision. Le chef politique comme l'officier doivent prendre leurs responsabilités en arbitrant entre plusieurs ordres de préoccupations : les impératifs médicaux (capacité de résilience des structures de santé) et les impératifs sociaux (sauvetage de la vie économique, niveau d'acceptabilité des privations de liberté), dans le cadre de la crise sanitaire ; rapport entre le coût humain et l'efficacité, s'agissant d'un engagement militaire ou de sécurité publique.

Vous avez beaucoup réfléchi, comme on peut le constater, sur les ressorts du commandement, dans la droite ligne de Jünger et du De Gaulle du Fil de l'épée. Sans exemplarité du chef, dites-vous, pas de confiance, donc pas d'émulation...

C'est vrai que j'ai lu des œuvres inspirantes. Mais rien ne remplace l'expérience. Celle des opérations auxquelles j'ai participé m'a certainement aidé à comprendre ce qu'était le vrai courage. Qui n'a rien à voir avec la témérité, souvent contre-productive. Mais comme pompier, je ne citerai qu'un exemple : la terrible explosion de la cité Tréville, dans le

9^e arrondissement de Paris, en janvier 2019. Un cas d'école. Quatre immeubles partiellement détruits, dont trois qui menacent de s'effondrer, deux pompiers tués, un autre porté disparu quand j'arrive sur les lieux, une trentaine de blessés graves à évacuer dans la demi-heure.

Faut-il tenter de sauver le pompier dont on n'est pas sûr qu'il soit encore vivant, en risquant d'autres vies, ou faut-il baisser le rideau ? Et surtout, quelle que soit la décision, faut-il se protéger en demandant une consigne à l'autorité supérieure ? Mon expérience des crises m'a convaincu qu'on ne gagne rien à faire prendre par d'autres les décisions qu'on est seul à pouvoir assumer en connaissance de cause. Deux fois, dans ma vie de soldat, alors que j'attendais un ordre, on m'a dit en évitant de me regarder dans les yeux : « Faites pour le mieux ». Alors pas de temps à perdre avec ceux qui fuient leurs responsabilités. J'ai pris les miennes. J'ai eu raison. J'aurais pu avoir tort. Mais même dans ce cas, j'aurais, je pense, gardé la confiance de mes hommes.

Dans le cas de Notre-Dame, ce fut l'inverse : c'est moi qui attendais tout d'eux car je les avais vus en action, quelques semaines auparavant, dans l'incendie de la rue Erlanger (lire « Extraits »). Le courage, c'est de savoir décider à l'instant « t ». Y compris en choisissant entre les blessés qu'on peut sauver et ceux en faveur desquels, on le sait d'instinct, non seulement toute action serait vaine, mais surtout, compromettrait la survie des autres... J'ai malheureusement vécu cela lors des attentats de novembre 2015.

Parmi les grands corps qui servent la nation, les pompiers sont sans doute celui qui, par son abnégation, entraîne le plus d'adhésion et même d'admiration, parmi nos concitoyens. Comment expliquez-vous qu'il soit cependant la cible d'agressions gratuites quand il intervient dans certains quartiers ?

Il faut séparer deux choses. Les agressions venant de déséquilibrés qu'on vient secourir – c'est un risque inhérent au service qui, malheureusement, a toujours existé et existera toujours – et celles commises sciemment par des individus ou des groupes désireux, dans un contexte sociologique bien précis, d'imposer un rapport de force à ceux que leur idéologie désigne comme des adversaires. Policiers ou postiers, médecins urgentistes ou pompiers, corps enseignant ou services sociaux, ils ne font pas la différence : leur logique est une logique de guerre déclarée à l'État et donc aux représentants de toutes les institutions, au sens large. Séparatisme d'origine religieuse, mafieuse ou clanique, tout se mêle pour créer une situation

Entretien avec Jean-Claude Gallet

qui ne fera qu'empirer si la nation persiste à nier ce rapport de force. On ne réglera pas la question en baissant les yeux mais en affrontant la réalité. Le courage est, là encore, une vertu cardinale. Quand des individus entendent régner par la peur, il n'y a qu'une solution pour rétablir le droit : c'est que cette peur change de camp. Faute de quoi, rien n'empêchera que des pompiers continuent à être visés par des tirs ou que des professeurs subissent le sort horrible de Samuel Paty.

Le courage, c'est aussi, et vous le montrez bien par de nombreux exemples d'héroïsme ordinaire, le corollaire d'un amour de la vie – vous citez Genevoix – et donc d'une solide confiance dans l'avenir. Dans une conjoncture aussi incertaine que celle que nous traversons, quels conseils le sauveur de Notre-Dame donnerait-il à ses contemporains pour qu'ils retrouvent cette confiance ?

Celui de ne jamais abdiquer cet amour de la vie, qui passe par l'acceptation du risque, sans lequel rien ne se crée ! Conserver aussi, et c'est intimement lié, le sens du collectif, la confiance dans la capacité de

chacun à contribuer au bien commun, en prenant, pourquoi pas, exemple sur les pompiers qui mettent leurs vies en danger pour en sauver d'autres. Le repli sur soi n'est jamais une solution, notamment en période de crise ou chacun a besoin de tous et inversement.

S'engager pour des causes qui nous dépassent est le meilleur moyen d'accepter le tragique de l'Histoire tout en refusant qu'il devienne une fatalité. La confiance dans l'avenir ne se construit que dans l'action, en se demandant ce qu'on peut faire pour changer les choses au lieu de se lamenter sur ce qui va nous arriver. De ce point de vue, notre livre est aussi un message d'espoir. Car si, dans ma vie professionnelle, j'ai côtoyé beaucoup de catastrophes, j'ai aussi et surtout rencontré des hommes et des femmes qui, contrairement à moi, n'avaient pas « signé » pour prendre des risques et qui, cependant, en ont pris tout autant sans jamais être décorés ou cités en exemples... C'est en pensant à eux que j'ai voulu faire l'éloge du courage. Ce courage ordinaire qui permet de regarder l'avenir en face. ■

REPÈRES

Jean-Claude Gallet



Ancien élève de l'École spéciale militaire de Saint-Cyr (Promotion Cadets de la France libre, 1985-1988), le général Jean-Claude Gallet est né en 1964 à La Roche-sur-Yon (Vendée). Sa carrière s'est partagée entre divers théâtres d'opérations extérieures impliquant nos forces armées et la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP), dont il a gravi les principaux échelons entre 1989 et 1996, puis entre 2005 et 2009, avant de la retrouver en 2015 et d'en prendre la tête en 2017... Non sans quelques incursions dans la diplomatie (en Ouganda en 2002-2005 et en Afghanistan en 2011-2013), mais aussi dans l'administration centrale (comme chef du service de géopolitique du ministère des Armées, en 2009-2011 et en 2013-2015). Outre l'incendie de Notre-Dame de Paris qu'il a contribué à sauver de la destruction – « grâce à l'abnégation de [ses] hommes » insiste-t-il –, il a eu, entre autres tragédies, à prendre en charge les blessés des attentats du 13 novembre 2015 et à gérer les suites de l'explosion de la rue de Trévise (12 janvier 2019).

Commandeur de la Légion d'honneur, détenteur de nombreuses médailles décernées pour acte de courage, Jean-Claude Gallet n'est pas seulement un homme d'action hors série. Cet amateur de randonnée est aussi un fin lettré, amoureux des auteurs anciens (Homère, Épictète) et dont le panthéon des modernes s'ordonne autour de Maurice Genevoix, Antoine de Saint-Exupéry, Romain Gary... Et le Camus du *Siècle de la peur*.

Jean-Claude Gallet: "Confidence in the future can only be built through action"

Going down in history for leading the charge with his men to save Notre-Dame, General Jean-Claude Gallet has just co-authored, with journalist Romain Gubert, Éloge du courage (Grasset) ("In Praise of Courage") which, in these uncertain times, is without a doubt the most invigorating way to start the year... with confidence! For GDC, the man who commanded the

Paris Fire Brigade until December 2019 has agreed to look back on the lessons learned from his operational experience. Confronted with the most varied crisis situations, in France and abroad, this admirer of Homer has formed the conviction that in the face of adversity, withdrawal into oneself is the worst solution, and that the sense of community is the best antidote to doubt.

EXTRAITS

La confiance, « ingrédient secret du courage »

Dans son bel essai, *Éloge du courage*, qu'il cosigne chez Grasset avec le journaliste Romain Gubert, le général Jean-Claude Gallet revient à plusieurs reprises sur le rôle moteur de la confiance dans les relations entre un chef et ses hommes. Une alchimie nécessairement à double sens.

Notre-Dame ou l'heure de vérité

« Ce soir, il y a le feu à Notre-Dame. [...] Il n'y a pas de vies à sauver dans cette nef mais je dois y envoyer des hommes risquer la leur. Parce que c'est Notre-Dame. Parce que la France tremble devant les images. Parce que le monde entier nous regarde. La Brigade doit sauver l'âme de Paris [...] Ce soir, sur le parvis, le capitaine que j'étais il y a trente ans me souffle à l'oreille : "N'aie pas peur !", "Vas-y !". Le général que je suis aujourd'hui me parle tout bas : "Fais gaffe ! N'oublie pas que tes pompiers ne sont que des hommes !", "Sois prudent !" Je dois les écouter tous les deux. [...] Cette opération Notre-Dame, c'est mon heure de vérité. Je ne dois pas passer la soirée à me dire : "Je n'ai pas droit à l'erreur". Mais agir en utilisant au mieux le potentiel de la Brigade, son courage, son esprit d'initiative. Cette nuit-là, le monde entier admire mes hommes à Notre-Dame. De mon côté, je repense surtout à ce dont ils ont été capables deux mois plus tôt dans un immeuble, rue Erlanger dans le 16^e arrondissement. Je les revois en équilibre, défiant les lois de la gravité le long de la paroi lisse d'une façade. Je revois l'un d'eux léché par les flammes portant un enfant dans les bras. Deux mois avant Notre-Dame, ils ont sauvé soixante-six personnes de la fournaise. S'ils réalisent cet exploit, c'est grâce à la force du groupe. Ils sont portés par la Brigade, par ses valeurs, par son histoire. Pendant qu'ils grimpent le long de la façade, ils savent qu'ils peuvent compter sur leurs chefs et sur leurs camarades. Ce sont des héros. Blessés et amers de ne pas avoir pu sauver tout le monde dans l'immeuble du quartier d'Auteuil (il y a eu dix morts), mais des héros bien sûr. Et ce soir, sur le parvis de Notre-Dame, je sais que je peux compter sur cette force. »

Celui qui n'a pas confiance se rend sans combattre

« Je me souviens d'une intervention, square Montholon, dans le 9^e arrondissement de Paris, la veille de Noël 1994. Une explosion me projette à terre. Je vois tout de suite que les deux gars à côté de moi sont au sol eux aussi. À ce moment-là, le corps et l'esprit sont dissociés. Je suis sonné. Plusieurs pompiers sont descendus dans la cave de l'immeuble. Ils hurlent, ils sont brûlés. La cage d'escalier s'est déjà embrasée. Une femme, au quatrième étage, brandit son nourrisson dans le vide. Malgré le chaos, je sais exactement ce que je dois faire. Mes mains tremblent. Mes jambes sont tétanisées. Je suis paralysé. Et en même temps, je suis en hyper-vigilance, comme si l'esprit savait déjà exactement ce qu'il doit entreprendre tandis que le corps est en roue libre. Sentiment que cela dure des heures alors qu'en réalité ne s'écoulent qu'une ou deux minutes. Ensuite, il y a comme une pulsion animale qui te réveille. Mais c'est trompeur. Ce n'est que la raison qui dicte ses ordres : tu es le chef, le responsable, tu n'as pas le droit de rester au sol. Tes mains continuent à trembler pendant une demi-heure mais tu as repris le dessus. Tu peux remplir ta mission et sauver la femme et son enfant.

La confiance, c'est un des ingrédients secrets du courage. Avoir confiance en soi, en ses compétences, en ses ressources, en sa préparation physique. Confiance en celui qui affronte le danger à côté de toi. Confiance dans tes chefs et dans la mission. [...] Celui qui n'a pas confiance se rend sans combattre. Quand les soldats doutent de leurs chefs, ils commencent à penser à la défaite, elle devient possible, elle les rattrape. Souvenir du "Retex", le retour d'expérience, d'un feu de forêt aux États-Unis dans les années 50. Leur officier est défaillant. Les pompiers le sentent. Ils ont peur et multiplient les erreurs. Les réflexes s'évanouissent. Ils disparaissent un à un. Ceux qui les commandent avec eux. Quand le chef doute ou lorsque c'est une tête brûlée, la peur se diffuse plus vite que les flammes. Elle est contagieuse. »



Général Jean-Claude Gallet et Romain Gubert, *Éloge du courage*, Grasset, 2020.

LE REGARD DE GENS DE CONFIANCE

Le courage se déploie dans la confiance

Quel merveilleux témoignage de confiance en l'homme que cet entretien avec le général Jean-Claude Gallet ! Avec quelle simplicité nous parle-t-il du courage ! Les mots sont limpides, tout coule de source et les épreuves les plus rudes paraissent pouvoir être surmontées par la seule force de la volonté. Dans une société asphyxiée par un principe de précaution appliqué sans discernement, il nous invite à retrouver les vertus du courage. Or, face aux défis envisagés, Jean-Claude Gallet montre clairement que la confiance constitue le socle même sur lequel la vertu courage peut se déployer.

Un chef est d'abord un chef par l'exemplarité de son comportement en toutes circonstances et par sa capacité à fonder la confiance autour de lui. Il peut avoir aussi peur que les autres, être assailli par le doute. Mais ces faiblesses, il doit les surmonter et reprendre l'ascendant pour réveiller les forces de ceux dont il a la charge... Tout se joue sur l'humain, sur la confiance que l'on est alors capable de susciter pour le grand bien de tous. Pour se prémunir de nos faiblesses et de nos doutes, Nicolas, Enguerrand et moi-même, dans nos fonctions de chef d'entreprise, avons choisi une maxime, que nous aimons rappeler souvent : « N'ayez pas peur ! »

Au-delà des merveilleuses leçons que nous enseigne le général Gallet, il y a aussi un constat social et sociétal. Il le dit sans ambages : ceux qui sur notre sol attaquent les pompiers, les médecins urgentistes, les enseignants, postiers ou autres, s'attaquent au bien commun et sapent les fondements de notre société, laquelle repose sur un pacte de confiance. Or notre idéal démocratique repose précisément sur cette confiance partagée. Celle-ci n'est pas tombée du ciel, elle est le fruit d'un long apprentissage de vie en commun et de respect des autres. Elle se protège comme un bien précieux qui forme le ciment de nos sociétés. Chacun est à même de contribuer à ce bien commun.

Sous cet angle, Gens de Confiance essaie d'être un moteur positif permettant à la confiance de jouer pleinement son rôle de lien social au cœur même du monde numérique, et contribuant ainsi à rendre meilleures, plus fluides et plus solides les relations entre les membres qui se sentent appartenir à une même communauté, soudée par des valeurs d'honnêteté, de générosité, de transparence...

Ulric Le Grand

co-fondateur de GensDeConfiance

La philosophie de GensDeConfiance

Individualisme exacerbé ? Délitement des structures traditionnelles d'entraide ? Oubli du respect d'autrui, et de la parole donnée ? De fait, les sociétés contemporaines s'interrogent sur leur devenir.

Ce constat a présidé à la naissance, en 2015, de GensDeConfiance, plateforme de petites annonces, basée sur la confiance et la courtoisie, ouverte à tous, sur recommandation. Ses petites annonces en font un laboratoire dans l'espace virtuel complexe qu'est internet. Par cette symbiose entre la technique et l'humain, GDC n'a pas la prétention de changer

le monde, mais plus modestement de favoriser la renaissance de la confiance, ce lien subtil qui lie les uns aux autres au sein d'un réseau. GDC transpose ainsi, dans l'universalité du monde numérique, l'ancien système de connexions qui existait hier au sein du village. Cette démarche va bien au-delà d'un simple échange de biens et de services. Elle vise à recréer, très concrètement, du « lien social ». Via cette Lettre, nous entendons ainsi apporter notre contribution au débat public sur la renaissance de la confiance comme socle des sociétés humaines.