



**Raphaël Chauvancy : « Sur le terrain, il ne reste que la confiance qui crée un lien aussi invisible que robuste entre les individus et les fait accéder à une forme de communauté spirituelle »**

*Officier supérieur des Troupes de Marine au sein de l'armée française, Raphaël Chauvancy est actuellement détaché auprès des UK Commando forces – Royal Marines britanniques. Également professeur de stratégie à l'École de guerre économique, il a publié récemment Agir ou subir ? (Dunod, février 2022) et Les nouveaux*

*visages de la guerre (VA Éditions, 2021). Disséquant la façon dont fonctionne la confiance au sein des unités de combat, il en tire des enseignements, rappelant que les Anglo-Saxons pratiquent depuis longtemps et de manière décomplexée la transmission des savoir-faire militaires vers le monde civil. Raphaël Chauvancy salue aussi les vertus du parrainage, cet engagement réciproque capable de créer une forme de conscience collective.*

## 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

***Dans votre dernier livre Agir ou subir ? (Dunod), vous expliquez en quoi « l'esprit commando » constitue un excellent adjuvant pour muscler un projet professionnel ou personnel. Vous qui connaissez de l'intérieur les commandos britanniques dont la haute réputation n'est plus à faire, qu'appellez-vous « esprit commando » ? Quelle place occupe la confiance dans leur univers ?***

L'esprit commando n'est autre que cet « esprit guerrier » remis à l'honneur par le général Bosser, l'ancien chef d'état-major de l'armée de terre. Il s'agit d'une manière d'être qui permet de tirer le meilleur parti des ressources personnelles et collectives. Les Royal Marines disent que l'esprit commando repose sur l'acquisition d'un certain nombre de qualités. Le courage, parce qu'il est le moteur de toute action ; l'unité, qui est une manière d'aimer et d'agir avec plus de force ; l'humilité, cette forme de respect de soi-même et des autres ; le sens de l'adaptation, sans lequel on ne peut que subir ; le goût de l'excellence, qui est celui du travail acharné et de la compétition ; l'humour, cette forme de distanciation qui facilite la clairvoyance ; l'abnégation, qui

est la capacité à voir plus haut et plus loin que ses intérêts immédiats ; la joie, parce qu'elle incarne le désir de vaincre et la vitalité du combat ; la détermination, qui pousse à mener à bien l'action entreprise en dépit de l'adversité. Toutes ces qualités sont évoquées et décryptées dans *Agir ou subir ?* Leur devise, qu'ils partagent avec les commandos marine français depuis l'épopée de la France libre, est « *United we conquer* ». Or, être unis implique ce degré de confiance absolu qui transforme des individus en frères d'armes.

La confiance, donnée, reçue et méritée, est la matrice de l'esprit guerrier. J'ai eu la chance de constater à quel point sa place était centrale parmi ceux qui portent l'uniforme français. Nos forces sont proportionnellement les plus engagées au monde. Elles ont acquis une expérience opérationnelle sans équivalent. Sur le terrain, le mensonge et les impostures s'évanouissent. Il ne reste que cette confiance qui crée un lien aussi invisible que robuste entre les individus et les fait accéder à une forme de communauté spirituelle. Chacun sait pouvoir compter sur les autres, jusqu'à mettre sa vie entre leurs mains.

**À vous lire, on peut utilement s'inspirer de cet esprit commando dans notre vie personnelle ou professionnelle. La comparaison n'est-elle pas un peu osée ? Ne s'agit-il pas finalement, pour nombre de nos contemporains, de tout simplement retrouver un peu de confiance en soi ?**

Non seulement la comparaison n'est pas osée, mais je pense qu'elle apporte une réponse à beaucoup de problèmes individuels et collectifs posés par le nouveau contexte de la compétition globale. Lorsque nous avons décidé d'écrire *Agir ou subir ?* avec Nicolas Moinet, qui est actuellement un des meilleurs praticiens-chercheurs français en intelligence économique, nous sommes justement partis du constat que les valeurs

## La confiance au sein d'un groupe est d'autant plus précieuse qu'elle se raréfie dans un monde de luttes d'influence et de manipulations

du combat militaire avaient énormément à apporter au monde civil. Alors que le jeu social se durcit et que la guerre économique fait rage, adopter l'esprit commando n'est pas un plus, mais une nécessité pour toute personne décidée à faire aboutir ses projets.

Nous ne nous sommes pas intéressés aux techniques militaires spécifiques de telle ou telle unité, mais aux dispositions individuelles et collectives qui leur permettent de conserver en permanence un temps d'avance et de prendre l'ascendant sur l'ennemi. Nous avons réalisé et voulu démontrer à travers de nombreux exemples – militaires bien sûr, mais aussi associatifs, entrepreneuriaux, issus de la vie quotidienne, etc. – qu'une culture du combat appropriée permettait de vaincre à la fois l'adversité et l'adversaire. Les Anglo-Saxons pratiquent d'ailleurs depuis longtemps et de manière décomplexée la transmission des savoir-faire militaires vers le monde civil.

**En parallèle de votre parcours militaire d'officier supérieur, vous terminez un doctorat en histoire stratégique et vous enseignez également les stratégies de puissance à l'École de guerre économique de Paris, thématique à laquelle vous avez consacré l'an passé un ouvrage intitulé *Les nouveaux visages de la guerre* (VA Éditions). Vous y expliquez que la guerre est désormais polymorphe et se révèle systémique. Qu'entendez-vous par là ?**

Nous devons nous adapter à une nouvelle cosmologie relationnelle. Le cycle binaire guerre-paix est révolu. La globalisation a multiplié les rencontres mais aussi les points de friction. Comme l'a très bien relevé le général Burkhard, le système international est désormais celui du triptyque compétition, contestation, affrontement.

L'affrontement correspond à la guerre militaire classique. Sa légitimité est de plus en plus fréquemment remise en cause et les capacités de destruction des armements contemporains entraînent heureusement une forme d'inhibition – au moins entre grandes puissances. Lorsqu'elle éclate, elle est binaire et oppose alliés et ennemis.

La contestation recouvre le monde des guerres hybrides, où les puissances s'opposent par le biais d'intermédiaires, les fameux « proxys », en se tenant sous le seuil de l'engagement direct. Elles n'hésitent pas à se livrer des combats économiques, financiers ou informationnels pour se déstabiliser et s'affaiblir. Les adversaires sont globalement connus mais masqués.

La compétition implique une nouvelle forme de conflictualité encore très mal comprise en France. Il n'est plus question de contrer les actions de la cible mais d'agir sur ce qu'elle est en tant que telle. Il s'agit de l'entraver dans des liens de dépendance systémique d'autant plus serrés qu'ils sont invisibles. À ce niveau, la guerre vise les croyances, les mécanismes cognitifs, les rapports entre classes, les critères de jugement, les références culturelles, les structures économiques...

Le milieu social, compris comme l'ensemble des interactions dans une société, n'est plus un simple environnement ; il est devenu à la fois un objectif et une arme. C'est pourquoi on peut parler de « guerre par le milieu social » (GMS). Les Anglo-Saxons emploient pour leur part l'expression de *political warfare* et développent l'idée d'une *whole-of-society approach*. Les Chinois évoquent la « guerre hors limites » tandis que les Russes théorisent des stratégies de dislocation politique et sociale de leurs rivaux.

En élargissant les affrontements au-delà d'une simple ligne de front, le XX<sup>e</sup> siècle a gommé les différences entre combattants et non-combattants. Le XXI<sup>e</sup> siècle, lui, a supprimé l'autonomie des domaines civils en les ramenant à des outils stratégiques. La culture, la consommation, la manière même d'exprimer ses sentiments sont devenues des armes. Le monde de la compétition globale est moins sanglant que celui d'hier. En contrepartie, la guerre couverte y est omniprésente et multiforme ; il n'existe plus de havres matériels ou immatériels préservés, ni même d'alliances ou d'amitiés inconditionnelles.

La confiance au sein d'un groupe, d'une entreprise, d'une nation est d'autant plus précieuse qu'elle se raréfie dans un monde de luttes à front renversé, de luttes d'influence et de manipulations des perceptions.

## Entretien avec Raphaël Chauvancy

***Vous connaissez la règle majeure qui a fait le succès du réseau Gens de Confiance, à savoir que l'on ne peut y entrer qu'en étant dûment parrainé et qu'à ce titre, les parrains sont responsables de leurs filleuls. N'y a-t-il pas là une certaine similitude avec l'esprit commando que vous évoquez ?***

Au combat, nul ne détient seul les clefs de la victoire. Le monde de la guerre est celui de l'interdépendance. La vie même de chacun dépend de son voisin. Les hommes doivent donc pouvoir se faire une confiance aveugle. Or on ne la donne généralement qu'à une personne que l'on connaît, ou par la médiation d'un garant fiable. Dans la plupart des unités d'élite, chaque jeune engagé est parrainé par un « ancien » qui le guide, lui transmet les valeurs du corps et se porte garant de lui. Le monde des combattants peut s'apparenter à un réseau où chacun se connaît, directement ou indirectement. Les rares brebis galeuses qui auraient pu rejoindre les rangs sont très vite démasquées et ne restent généralement pas longtemps dans un milieu où la parole est d'or et où la confiance ne se donne qu'une fois.

Qu'est-ce que le parrainage ? C'est un engagement réciproque. Celui du parrainé consiste à se montrer

digne de son parrain et de la communauté qu'il intègre. Celui du parrain est de guider son filleul, de l'aider à tirer le meilleur de lui-même au profit du groupe. Le lien créé est très fort, presque féodal dans le sens le plus noble du terme, c'est-à-dire celui d'engagement d'homme à homme. Le parrainage n'est pas donné gratuitement. Le jeune engagé est parrainé à la fin du long cycle des classes où il s'est instruit et endurci, où il a fait ses preuves et mérité qu'on lui fasse confiance. Symboliquement, c'est son parrain qui lui remet le képi ou le béret qui le fait entrer dans la communauté de son arme et de son régiment. Pour prendre conscience de la valeur de l'engagement pris, il participe à une veillée au drapeau. Les régiments de choc ont généralement une crypte où sont conservées leurs reliques, entre des murs où figurent les noms des grandes batailles passées et parfois celui des morts au combat.

Le parrainage est une forme d'intégration mais aussi de connaissance. Il crée une forme de conscience collective. Il est rassurant de constater que des valeurs aussi hautes trouvent toute leur place dans le monde économique, au point de constituer la clef du succès dans le cas de Gens de Confiance. ■

### REPÈRES

#### Raphaël Chauvancy



Officier supérieur des Troupes de Marine au sein de l'armée française, Raphaël Chauvancy est depuis quatre ans détaché au Royaume-Uni auprès des prestigieuses *UK Commando forces – Royal Marines* britanniques. Ses déploiements opérationnels l'ont notamment conduit dans les Balkans, sur le cercle polaire arctique et dans plusieurs États de la bande saharo-sahélienne. Au retour d'une projection au Mali, il publie un roman historique, *Soundiata Keita, le lion du Manden* (L'Harmattan, 2015), lauréat du prix spécial du jury de l'interculturalité décerné par l'École militaire de spécialisation de l'outre-mer et de l'étranger.

Titulaire d'un Master 2 en Histoire des relations internationales (Paris IV Sorbonne) et d'un Master 2 en Stratégie d'intelligence économique (École de guerre économique), Raphaël Chauvancy prépare actuellement un doctorat en Histoire de la stratégie. Ses recherches portent essentiellement sur les stratégies de puissance et les nouvelles conflictualités, sujets qu'il enseigne à l'École de guerre économique. Parmi ses nombreux écrits, on retiendra *Les nouveaux visages de la guerre* (VA Éditions, 2021) qui propose une grille de lecture alternative aux théories libérales de l'économie de marché et de la fin du politique. Évoluant entre mondes militaire et économique, il vient de publier en février 2022 *Agir ou Subir ?* (Dunod), coécrit avec Nicolas Moinet, professeur des universités en sciences de l'information et de la communication (Poitiers).

***Raphaël Chauvancy: "In the field, all that remains is trust, which creates a bond between individuals that is as invisible as it is strong, and which gives them access to a form of spiritual community"***

*A senior officer in the Troupes de Marine (Marine Troops) in the French army, Raphaël Chauvancy is currently detached to the UK Commandos - Royal Marines. He is also a professor of strategy at the School of Economic Warfare, he recently published Agir ou subir ? (Dunod, février 2022) ("Act or Suffer?") and Les nouveaux visages de la guerre (VA Éditions, 2021) ("The New Faces of War").*

*Analysing the way in which trust functions within combat units, he draws conclusions from them, reminding us that the Anglo-Saxons have long practised the transmission of military know-how to the civilian world in a relaxed manner. Raphaël Chauvancy also salutes the virtues of sponsorship, this reciprocal commitment capable of creating a form of collective responsibility.*

## EXTRAITS &amp; RÉFÉRENCES

## Des corps d'élite de l'armée française à HEC Entrepreneurs, en passant par l'université de Stanford : l'atypique parcours de Robert Papin

À l'automne 2019, Raphaël Chauvancy signe *Former des cadres pour la guerre économique (VA Éditions)*, un livre tiré de ses entretiens avec une figure haute en couleurs, Robert Papin. Alors que flambe la guerre d'Algérie, l'étudiant brillant que celui-ci est alors abandonne ses études en maths spé pour s'engager dans les parachutistes coloniaux, puis rejoindre comme jeune lieutenant le 11<sup>ème</sup> Choc, avant d'intégrer les rangs des nageurs de combat. Lorsqu'il quitte après-guerre ces unités prestigieuses de l'armée française, Papin devient enseignant-chercheur en stratégie d'entreprise à l'université de Stanford aux États-Unis avant de revenir en France créer plusieurs entreprises et, surtout, mettre en œuvre « une pédagogie neuve à la tête d'HEC Entrepreneurs, entité confidentielle dont il va faire la plus prestigieuse et la plus recherchée des pépinières françaises d'entrepreneurs ». Raphaël Chauvancy évoque ici le parcours de Robert Papin et la façon dont il a, à partir de son expérience passée dans les corps d'élite de l'armée française, su intégrer la dimension confiance dans son programme pédagogique et former de manière directement opérationnelle des milliers d'entrepreneurs.

### De l'importance de la confiance mutuelle pour faire aboutir un projet collectif

« Robert Papin a toujours revendiqué le caractère fondateur de son expérience militaire. C'est sous l'uniforme qu'il a acquis les préceptes qu'il a si brillamment su transposer plus tard dans le monde civil. Lorsqu'il rejoint les plongeurs de combat, son commandant d'unité est le capitaine Gildas Lebourier, un des officiers les plus décorés de France. Ancien résistant parachutiste cité en Indochine, héros de la guerre de Corée où il a mené une charge à la baïonnette restée mythique à Wonju, il a combattu en Algérie et s'est illustré lors de la prise du canal de Suez. Cet homme hors du commun, à qui Robert Papin dit encore aujourd'hui tant devoir, lui fait confiance et lui demande d'utiliser ses connaissances en mathématiques pour concevoir et fabriquer un engin sous-marin, rapide et indétectable, capable d'emporter deux nageurs de combat et des charges explosives.

La tâche semble impossible avec les moyens dérisoires qui lui sont alloués. De fait, le jeune lieutenant patine et piétine. Enfermé dans son bureau, il se coupe des plongeurs de l'unité. Il se prive ainsi des conseils de ces hommes rudes mais compétents qui supportent difficilement d'être tenus à l'écart d'un projet qui les concerne au premier chef. La situation se tend et Papin manque d'en venir aux mains avec un sous-officier. La crise est salutaire. Elle lui permet de changer entièrement d'approche après une franche explication. C'est ce jour-là qu'il comprend l'importance de la confiance mutuelle pour faire aboutir un projet collectif. Il avait celle de son supérieur, mais il avait négligé de la donner à ses subordonnés. Il se reprend, expose l'état de ses recherches, écoute les conseils empiriques des hommes qui lui apportent un éclairage nouveau. En quelques mois, l'appareil est prêt à l'emploi. Il rendra des services signalés. »

### Placer la confiance au cœur de la pratique managériale

« Bien des années plus tard, Robert Papin a cette expérience en tête lorsqu'il conçoit et applique au sein d'HEC Entrepreneurs une pédagogie du combat civil. Il s'agit pour lui de former des cadres dirigeants qui ne soient pas que des gestionnaires mais de véritables chefs, aptes à faire aboutir leurs projets et à conduire les opérations de leur entreprise dans un contexte de guerre économique. Papin est allé jusqu'à appeler à réformer le management en plaçant la confiance au cœur de sa pratique. C'est en faisant confiance à leurs collaborateurs que les chefs d'entreprise stimuleront l'esprit critique et favoriseront l'éclosion d'idées neuves pour s'adapter à un environnement ultra-concurrentiel et prendre l'ascendant sur leurs rivaux. Même dans la sélection de ses étudiants, dont l'excellent parcours académique n'était qu'un prérequis, Robert Papin s'attachait avant tout aux qualités humaines qui lui inspiraient confiance. "Je n'ai jamais transigé avec l'honneur, le respect de la parole donnée et la solidarité", a-t-il confié.

Papin a été marqué par Georges Doriot, l'introducteur du management en France. Ce Français naturalisé Américain a longtemps enseigné à Harvard avant de servir comme général dans l'US Army pendant la Seconde Guerre mondiale. Chargé de la planification de l'intendance militaire, il s'illustre par son sens de l'organisation et de l'innovation. Fort de son expérience militaire, il crée après-guerre le capital-risque, qui assure encore aujourd'hui le financement des start-up les plus prometteuses. Or Doriot refusait de s'engager dans tout projet, même le plus séduisant, si le porteur ne lui inspirait pas personnellement confiance. La confiance n'est pas chiffrable mais sa valeur est inestimable. Elle est, quelque part, la revanche de l'humanité sur la froideur des rapports économiques. Elle rétablit le primat des relations durables sur les intérêts à court terme. »

## LE REGARD DE GENS DE CONFIANCE

### Esprit commando et parrainage Gens de Confiance : deux univers différents mais une même logique à l'œuvre

Beaucoup d'entre nous ne savent que peu de choses du monde secret des commandos, si ce n'est ce que l'on en voit au cinéma ou dans les médias. D'où l'intérêt du témoignage de Raphaël Chauvancy. Que nous dit-il au-delà du professionnalisme, du courage, du savoir-faire de ces hommes ? Que leur moral d'acier repose certes sur la volonté et la fierté d'appartenir à un corps d'élite, mais qu'il existe aussi un socle à ces vertus, à savoir la confiance. La confiance qu'ils ont les uns envers les autres pour affronter les épreuves les plus difficiles est ce lien intime qui les unit subtilement.

Il n'est pas question ici de nous comparer à ces unités d'élite. Mais il n'en demeure pas moins que – *mutatis mutandis* – on observe une certaine similitude dans la démarche que nous avons adoptée chez Gens de Confiance. Notre succès repose notamment sur ce parrainage, lequel veut que celui dont on se porte garant mérite la confiance de tous dans les échanges à venir. C'est là un signe fort d'appartenance et de reconnaissance, qui engage le parrain comme le

parrainé. Cette logique de petit cercle s'est multipliée au fil des ans, pour se retrouver aujourd'hui portée, pratiquement sans faille, au niveau d'un réseau de plus d'un million de personnes.

Raphaël Chauvancy a en outre le mérite de ne pas se cantonner au seul domaine militaire. Dans le monde dangereux qui est le nôtre, où la guerre est de fait polymorphe, il nous fait entrevoir les synergies possibles entre le monde de la Défense et celui de l'économie. Le portrait édifiant qu'il nous donne en page 4 de Robert Papin, ancien officier parachutiste et fondateur de HEC Entrepreneurs, prouve qu'il nous faut en finir avec le travail en silo et faire naître au contraire de nouvelles dynamiques, capables de redonner à notre pays puissance et espérance sans lesquelles il n'est pas de générosité possible.

**Nicolas Davoust**  
cofondateur de Gens de Confiance

## La philosophie de Gens de Confiance

*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 Gens de Confiance, 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, Gens de Confiance 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. Gens de Confiance 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.*