

## Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> avril 2012)

## LA PETITE MUSIQUE DE LA PATROUILLE DE FRANCE

par

**Cédric TRANCHON**  
Commandant de l'Armée de l'air  
Leader 2011 de la Patrouille de France

Séance du 13 mars 2012  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

Neuf pilotes chevronnés qui doivent tout réapprendre en six mois pour présenter un programme où ils évolueront à quelques mètres les uns des autres et au ras du sol, un officier de carrière formé dans l'obéissance qui ne doit plus imposer ses décisions mais susciter une adhésion collective, le tout en concevant un spectacle aérien devant plaire à des publics variés, néophytes, amateurs et avertis... Si la Patrouille de France relève ce défi chaque année, c'est parce qu'elle repose sur une organisation réglée comme du papier à musique. Celle-ci permet au futur leader de se préparer à son rôle, et aux équipes de se constituer dans une exigence de cohésion cruciale. Car ils vivent ensemble vingt-quatre heures sur vingt-quatre six mois de l'année, et la précision du vol requiert à la fois une confiance aveugle vis-à-vis du leader et une connaissance fine de son pilotage et de sa manière de communiquer.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Cédric TRANCHON

Lorsque vous volez dans une formation à deux mètres des avions voisins et au ras du sol, l'esprit d'équipe, la cohésion et la confiance ne sont pas de simples notions de management : ce sont les conditions de votre survie et de celle de vos équipiers. L'organisation de la Patrouille de France repose sur ces impératifs. C'est au prix d'une synergie parfaite que nous pouvons créer et présenter une démonstration aussi technique qu'esthétique, en courant des risques certes, mais sans jamais en prendre.

Chaque année, la patrouille est conduite par un nouveau leader. J'ai tenu ce rôle en 2011, après avoir occupé pendant un an la position de "charognard", derrière le leader. J'ai transmis mon commandement en décembre 2011. Ces deux années furent une parenthèse dans ma carrière d'officier pilote de chasse.

Unité des équipes de présentation de l'Armée de l'air, la Patrouille de France est l'ambassadrice des "ailes" françaises sur le territoire national et dans le monde. Sa principale mission est de représenter la performance de l'aviation et de l'industrie aéronautique françaises, dans des salons professionnels internationaux comme dans des démonstrations publiques.

### Une équipe en régénération constante

Le fonctionnement de l'équipe de la Patrouille de France repose tout à la fois sur des principes de stabilité – hiérarchie, cloisonnement des responsabilités, rituels... – et de remise en question, puisque les pilotes changent tous les ans de position. Or, le mode de pilotage est fondamentalement différent entre les huit postes qui composent une formation. Chaque année, il faut réapprendre le métier à une nouvelle place. Pourquoi ne pas profiter de l'expertise acquise dans une position, d'autant que chacune demande un entraînement particulier ? Cela nous assure de ne pas nous reposer sur nos lauriers, de rester vigilants. Car un pilote trop confiant met sa vie et celles de ses coéquipiers en danger. Nous sommes probablement l'une des seules patrouilles au monde à fonctionner de cette façon.

#### *La mécanique du renouvellement*

En tête de formation, le leader, chef d'orchestre de la patrouille, trace la trajectoire et gère l'énergie mécanique. C'est aussi lui qui crée le programme (ou *série*) de la saison. Il reste en poste un an. Les positions d'intérieurs – droit et gauche – et de charognard sont occupées par les pilotes en première année dans la patrouille. Dans la partie arrière se trouvent les pilotes de deuxième et troisième années, en positions d'extérieurs droit et gauche, ainsi que les deux solos – eux qui, en fin de démonstration, se séparent du groupe pour effectuer des figures particulières, se croisant parfois de si près qu'ils donnent l'illusion de se percuter.

L'évolution au sein de la formation suit des règles précises. Le charognard est le futur leader. Officier de carrière diplômé de l'École de l'air, il est le commandant en second de la patrouille. Les autres pilotes sont des officiers sous contrat recrutés au niveau baccalauréat, ayant passé des sélections et suivi une formation de pilote. Un an après son entrée dans la patrouille, le charognard devient leader, tandis que les intérieurs deviennent extérieur droit ou second solo. La troisième année, le second solo passe leader solo ; c'est alors lui qui choisit son remplaçant parmi les deux intérieurs. La tradition veut qu'au dernier vol de la saison, il remette sa casquette à son élu. De facto, l'autre intérieur passe extérieur droit. La troisième année, le mouvement continue – sachant qu'un pilote ne reste généralement que deux à quatre ans dans la patrouille.

Un neuvième pilote, le remplaçant (ancien leader solo), peut se substituer au pied levé à n'importe lequel des équipiers, hormis au leader qui est irremplaçable. Il s'entraîne aux différents postes pendant l'hiver et assure la sécurité de la patrouille durant la saison estivale des meetings. Lors des représentations, il communique depuis le sol avec le leader pour l'informer des conditions atmosphériques et assurer la surveillance de l'environnement.

Aux pilotes s'ajoutent trente-deux mécaniciens, qui font partie intégrante de la patrouille. Le pilote, le mécanicien et l'avion forment un trinôme qui ne change pas de la saison. Les deux hommes acquièrent ainsi une parfaite connaissance l'un de l'autre, et de leur Alphajet. C'est le mécanicien qui choisit son pilote sans que celui-ci ait voix au chapitre, et c'est le chef mécanicien qui attribue un avion à chaque pilote.

### *Une sélection par cooptation*

Si être pilote est exigeant, l'être à la Patrouille de France l'est particulièrement. Vous êtes soumis à un rythme éminemment soutenu, minuté, et passez cinq jours par semaine loin de chez vous pendant la saison des meetings, de début mai à fin octobre. Vous devez savoir vous fondre dans le collectif et être digne d'une confiance totale de la part de vos coéquipiers. En recrutant un pilote, l'équipe met en jeu son image, son fonctionnement et sa sécurité. Qu'une nouvelle recrue abandonne au bout de quelques mois, et c'est un échec pour le groupe.

Le recrutement s'effectue par cooptation sur des qualités humaines. Certes, la direction des ressources humaines (DRH) opère une présélection pour s'assurer des qualités techniques et de l'expérience des candidats : il faut être pilote de chasse en unité de combat, être chef de patrouille (c'est-à-dire être capable d'emmener quatre avions ou plus dans une mission de guerre) et avoir 1 500 heures de vol (soit six à sept ans en unité de combat). La DRH établit une liste d'une quinzaine de postulants parmi lesquels la patrouille doit en choisir trois chaque année.

Les candidats suivent alors une journée type, particulièrement dense, aux côtés de la patrouille : musculation au petit matin, départ vers l'escadron, briefing du premier vol suivi du vol (ils sont assis en place arrière), casse-croûte, débriefing du premier vol, briefing du second vol et vol, déjeuner, débriefing du second vol, séance de sport collectif pour finir la journée... Inutile de dire qu'ils sont terrorisés par leur premier vol ! Tous les repères auxquels ils sont habitués en tant que pilotes de chasse sont ébranlés : la distance au sol, la gestion de l'énergie, le fait de se trouver en verticale descendante à 600 mètres d'altitude, la capacité à tenir sa position à deux mètres des autres avions sous 5G... Même le pilote le plus aguerri a besoin de six mois d'entraînement au moins pour atteindre le niveau permettant de présenter une démonstration au public. La méthode d'instruction de la Patrouille de France est telle que nous pouvons faire de n'importe quel pilote de chasse un équipier. Par conséquent, le pari du recrutement n'est pas technique mais humain : le candidat saura-t-il supporter la pression, a-t-il une vie personnelle suffisamment stable pour que cela n'interfère pas avec son métier, sommes-nous prêts à vivre avec lui 24 heures sur 24 pendant six mois de l'année ? Autant de critères subjectifs que nous apprécions durant la journée que nous passons avec lui. Cela oblige à aborder des questions intimes, car nous savons pertinemment que la vie de famille est profondément éprouvée par l'affectation d'un pilote à la Patrouille de France. Les proches du pilote doivent être capables de supporter son absence fréquente et le stress qu'il subit. Il est essentiel que le pilote ait un environnement équilibré et une vie saine. Cacher ses problèmes personnels finit par se retourner contre soi-même et contre la patrouille. C'est aussi la raison pour laquelle la confiance est de mise.

Une fois tous les candidats rencontrés, nous procédons à un vote démocratique et anonyme. Une concertation préalable au sein de l'équipe permet aussi à chacun de partager la connaissance personnelle qu'il a du candidat. Bien souvent il a en effet servi à ses côtés en opération, dans un escadron, dans toutes les conditions de travail possibles.

Pour les mécaniciens, le même mode de recrutement se déroule en parallèle : après une présélection, ils passent une semaine auprès de l'équipe de mécaniciens et sont désignés par cooptation. Les pilotes n'ont pas de droit de regard sur le choix des mécaniciens, et réciproquement. Lorsque, en tant que charognard, j'étais chargé d'organiser les sélections, je soumettais néanmoins des noms de pilotes aux mécaniciens pour savoir s'ils avaient travaillé avec eux en unité. En effet, il est essentiel que ce binôme s'entende parfaitement. Là encore, il en va de la sécurité du pilote, de la synergie globale. Pendant les deux ans que j'ai passés à la Patrouille de France, je n'ai jamais fait le tour de mon avion avant d'y monter, comme est censé le faire un pilote de l'Armée de l'air. La patrouille est la seule unité qui dispense de cette procédure : la confiance entre tous les membres doit être absolue.

### **Construire et entretenir un esprit de corps**

« *Un pour tous, tous pour un* », telle pourrait être la devise de la patrouille, dont l'indicatif radio est d'ailleurs Athos. Respect, rigueur, discipline, ses règles de vie ne dérogent pas aux valeurs militaires mais s'exercent avec une tonalité parfois différente. C'est en particulier le cas dans la fonction de management. Aussi le leader ne peut-il pas se permettre d'adopter une attitude exclusivement autoritaire et un lien avec son groupe uniquement hiérarchique. Il doit exercer son leadership dans un esprit fédérateur. L'enjeu est de faire adhérer chacun de ses pilotes – tous de fortes personnalités – à la trame qu'il entend déployer durant l'année, à sa démonstration. Quand vous êtes propulsé au poste de leader, vous devez trouver vous-même la façon dont vous occuperez la fonction et exercerez votre autorité. Du jour au lendemain, l'équipe se repose sur vous. Il faut savoir quoi faire, comment le faire et comment le dire. On n'apprend pas ce comportement en unité de combat, où les barrières hiérarchiques sont plus nettes et entraînent davantage de formalisme dans les relations. Dans la Patrouille de France, au contraire, il s'agit d'établir une synergie entre les individus. C'est une façon très particulière de commander, plus subtile que celle qui est enseignée en école d'officier.

Difficulté supplémentaire, le leader, du fait de son statut d'officier de carrière, est moins âgé que ses équipiers, officiers sous contrat et souvent en fin de carrière à la Patrouille de France. À trente-deux ans, j'avais sous mes ordres des pilotes de quarante ans.

#### *Ensemble, même pour ne pas travailler*

Pour réaliser une belle démonstration aérienne, il faut une entente parfaite en vol et une cohésion totale au sol entre les équipiers. On doit se faire confiance et se comprendre sans se parler – en d'autres termes, être des amis. Le pari du leader n'est pas de réaliser la plus belle démonstration qui soit, mais de créer un groupe en partant de rien.

Comment forger une cohésion entre neuf pilotes qui vivront ensemble six mois de l'année, dans les mêmes hôtels, loin de leurs familles ? Surtout, comment l'entretenir ? Des occasions s'y prêtent au quotidien ou de façon plus ponctuelle. Nous faisons un certain nombre de sorties ensemble, notamment un stage de cohésion de dix jours à la montagne au milieu de l'hiver. Il est essentiel de prévoir des pauses dans l'entraînement, de casser le rythme du travail. Ce stage permet en particulier aux pilotes de première année de s'intégrer au groupe, eux qui sont encore en période de formation et pour qui l'épreuve d'adaptation est la plus grande. C'est en effet une remise en question très difficile à vivre pour les professionnels expérimentés qu'ils sont. À l'occasion de ce stage, le groupe se forme indépendamment des distinctions d'ancienneté et de position, se nourrit des relations extraprofessionnelles.

À cela s'ajoutent des sorties de groupe, notamment lorsque nous sommes en déplacement à l'étranger, ainsi que des sorties en famille. De façon naturelle, les femmes des pilotes créent des liens forts entre elles, solidarité qui les aide à supporter les contraintes de cette vie particulière.

Les séances de sport quotidiennes, en particulier les deux heures de sport collectif qui terminent chaque journée, entretiennent aussi la cohésion de l'équipe.

### *Rites d'intégration*

Les traditions qui émaillent la vie de la patrouille façonnent l'esprit de corps. Il en est ainsi de l'intégration des "Schtroumpfs", comme on appelle les jeunes recrues car ils n'aspirent qu'à porter, un jour, la combinaison bleu ciel, symbole de leur appartenance à l'équipe. Les candidats sont sélectionnés en janvier mais ne commencent réellement l'entraînement qu'en octobre, une fois la saison terminée. Entre-temps, à partir du mois de septembre, ils sont en observation ou "période Schtroumpf", assis en place arrière durant les vols pour découvrir le métier. Leur entrée officielle dans la patrouille fait l'objet d'une cérémonie d'intégration pendant laquelle ils se voient remettre leur casque de vol peint aux couleurs tricolores.

Autre événement particulier, le "vol Schtroumpf" : à la fin de la période d'observation, alors qu'ils n'ont encore jamais touché au manche de l'Alphajet ni pratiqué le pilotage "version patrouille", les trois nouveaux doivent piloter un vol, en place avant, emmenés par le leader dans une partie de série qu'ils essayent de suivre tant bien que mal. Le titulaire du poste est à l'arrière, pour assurer la sécurité. C'est probablement le vol où j'ai eu le plus d'émotion, à l'avant comme à l'arrière ! C'est une étape très instructive : elle permet de mesurer la marche qu'il y aura à franchir pour se hisser au niveau.

Le jour de la dernière représentation de la saison, le leader rend son commandement, et les trois nouveaux "Schtroumpfs" rendent les honneurs à la patrouille pendant une cérémonie.

### *Un apprentissage qui dissout les ego*

Il faut avoir une forte personnalité pour être pilote de chasse. On les dit parfois individualistes et élitistes. Mais face au danger, en mission de guerre, une certaine dose d'égoïsme traduit tout simplement un instinct de survie. Dans un escadron, un pilote de chasse pourra toujours faire ressortir son ego, valoriser ses atouts – faire savoir qu'il excelle dans le combat rapproché par exemple. Au sein de la Patrouille de France au contraire, l'individu s'efface discrètement. Il n'a d'autre choix que de se fondre dans le groupe. D'ailleurs, comment un équipier pourrait-il s'illustrer individuellement dans la formation, exercice par définition collectif ? Les ego sont nivelés par la façon dont est conçue l'instruction : elle transmet à chacun le sentiment de ne rien pouvoir être sans les autres. Les pilotes passent leur temps à commenter, voire à critiquer la façon dont les uns et les autres ont mené un vol, avec franc-parler. Il ne doit y avoir aucun non-dit. Ainsi se construit une expérience collective.

### *Débriefing permanent et transmission orale*

Le débriefing est donc un élément pivot de l'apprentissage. Il est permanent, que ce soit à la sortie de l'avion pour saisir le ressenti à chaud d'un entraînement ou faire le point sur la sécurité après une démonstration, ou plus tard sur cassette, de façon plus approfondie, puisque chaque démonstration est filmée. Nous continuons le débriefing de façon informelle dans la salle de repos où nous nous retrouvons à la fin de chaque vol. C'est un mode d'apprentissage essentiel pour les pilotes en première année. La transmission du savoir est donc en grande partie orale. C'est d'autant plus nécessaire que chaque patrouille est différente, construit sa propre synergie et est menée par un leader qui imprime sa patte. Dès lors, un savoir figé n'aurait guère de sens.

La dimension orale est tout aussi présente dans les briefings. Chaque démonstration est ainsi précédée par le rituel de la "musique", répétition générale au sol orchestrée par le leader. Assis face au leader, positionnés comme dans la formation, les pilotes effectuent précisément les gestes qu'ils feront en vol, tandis que le leader détaille toutes les instructions, exactement

comme il les redira à la radio. Les yeux fermés, nous sentons les autres autour de nous. Déjà, nous avons le sentiment d'être dans notre avion.

Si le briefing est un échauffement, le débriefing est un étirement : il est douloureux mais nécessaire. Nous apprenons davantage au débriefing que pendant le vol, qui ne laisse parfois pas le temps d'assimiler les actions ni de corriger les erreurs.

Référence écrite cette fois-ci, un ouvrage établi par les anciens (la "bible"), recense toutes les figures, celles qui fonctionnent et celles qui ont été testées sans succès, et recueille l'expérience des anciens. Quand il commence un nouvel entraînement hivernal, chaque équipier, et en particulier le nouveau leader, s'en inspire pour créer sa démonstration, en agençant les figures à sa manière. En fin de saison, chacun consigne la façon dont il a abordé la série et les figures. Cette expérience nourrit la pratique des patrouilles suivantes.

## DÉBAT

### La solitude du leader

**Un intervenant :** *La patrouille n'a pas l'occasion d'éprouver les qualités d'un futur leader : elles ne s'expriment qu'une fois qu'il prend son poste. Que se passe-t-il s'il s'avère ne pas être un bon leader ?*

**Cédric Tranchon :** La synergie du groupe est telle que pendant un an, la patrouille arrive à s'en sortir quoiqu'il advienne. Elle parvient à évoluer et à réaliser sa saison, même si c'est en mode dégradé. C'est une des faiblesses du système : on ne peut pas savoir si l'on recrute un futur bon leader quand on choisit un équipier, même s'il a été commandant d'escadrille en escadron de chasse et qu'il a déjà planifié des missions aériennes. C'est toujours un pari. Je ne me souviens pas en tout cas que ce soit arrivé ces dernières années.

**Int. :** *Pourquoi le leader ne peut-il jamais se faire remplacer, à la différence des autres équipiers ?*

**C. T. :** Le leader façonne l'équipe à sa main. Il a sa propre façon de piloter, sa propre musique, sa propre façon de parler à la radio. C'est pourquoi il est irremplaçable. Il ne "doit pas" tomber malade et doit assurer tous les vols. Sans lui, il n'y a pas de patrouille. Si un autre pilote prenait sa place au débotté et essayait de conduire une boucle, aucun équipier n'arriverait à tenir sa position, du moins de façon correcte. En effet, il ne donnerait pas les instructions avec le même micro-écart entre le moment où il relâche la radio et celui où il lance la commande, n'aurait pas le même taux de roulis... Chaque année, la patrouille est différente : elle est à l'image du leader.

Le remplaçant peut occuper le poste de n'importe lequel des pilotes. Cela vaut pour des absences courtes, afin qu'il reste disponible. Quand un pilote est blessé et arrêté pour une longue période, la situation devient très problématique. C'est arrivé en 2010 à la suite d'un entraînement où le second solo a perdu le contrôle de son appareil et s'est éjecté. Il a été inapte à voler pendant toute la saison. Nous avons eu la chance que le remplaçant de l'année précédente, devenu moniteur à l'école de pilotage de Salon de Provence, ait accepté de réintégrer la patrouille pour la saison qui débutait un mois plus tard. Sans cela, nous aurions mis notre remplaçant au poste de second solo, empêchant tout autre remplacement. Un certain nombre de représentations auraient probablement dû être annulées.

**Int. :** *Vous avez montré l'importance du processus d'apprentissage par le groupe. Or, il est probable que tous les pilotes ne progressent pas au même rythme. Comment le leader intègre-t-il ces éventuelles disparités et évite-t-il que certains ne se découragent ?*

**C. T. :** L'année est émaillée de périodes propices au découragement. Lorsqu'un pilote de première année débute l'entraînement hivernal, il se dit qu'il n'y arrivera jamais. L'été, après un mois de démonstration, les pilotes pensent qu'ils ne tiendront pas toute la saison. C'est grâce à la cohésion du groupe, dont tous les membres avancent dans la même direction, que l'on parvient à surmonter ces échéances les unes après les autres. Il est rassurant pour les pilotes de voir que tous éprouvent des difficultés à certaines étapes. D'autant que nous remettons notre place en jeu chaque année : il faut tout réapprendre, y compris pour le leader. Il faut s'observer, pour se convaincre que le problème n'est pas personnel : c'est une difficulté de groupe que l'on a la certitude de surmonter ensemble.

La difficulté pour le leader est de percevoir la façon dont chacun progresse, car nous ne sommes pas égaux devant une épreuve aussi brutale. Si un pilote stagne, l'équipe à travers le leader doit rapidement le déceler et le soutenir. Le leader, lui, n'a malheureusement personne à proximité immédiate pour lui apprendre son rôle. Il trouve un réconfort dans l'aide et la progression de son équipe. Tout ceci repose sur un échange tacite de soutiens, qui se passe de mots.

**Int. :** *Sur qui peut s'appuyer le leader, en dehors de la patrouille, lorsqu'il rencontre des problèmes techniques ou managériaux ?*

**C. T. :** Alors qu'un équipier qui a des difficultés à réaliser une figure peut demander conseil au pilote qui occupait sa position l'année précédente, le leader ne peut partager ses doutes avec aucun membre du groupe. Il est seul. Il ne peut que s'appuyer sur l'expérience des anciens, consignée dans la "bible", et sur la façon dont les équipiers ont vécu la transmission entre leaders les années précédentes. Il m'est arrivé aussi de contacter d'anciens leaders, à commencer par celui que j'avais lorsque j'étais charognard, mais essentiellement sur des aspects techniques. Les conseils sont moins utiles en termes de management, car chaque leader réagit différemment à une situation humaine. Ce qu'un ancien me conseillera pourra ne pas correspondre à ma façon d'exercer mon leadership ni à la personnalité de ma patrouille. Quoi qu'il en soit, il est essentiel de déceler et de désamorcer tout problème relationnel survenant dans l'équipe. Plus la saison s'avance, plus la fatigue s'installe et peut susciter des tensions. Le leader en est le premier capteur. Il faut être capable d'écouter en même temps que l'on donne des instructions et que l'on guide ses équipiers. C'est là toute la difficulté.

### **Recruter un pilote... et sa femme**

**Int. :** *La situation familiale des pilotes semble déterminante. Est-ce véritablement un critère pour l'équilibre de la patrouille ?*

**C. T. :** Oui, à tel point que c'est un des critères de recrutement. Ce qui nous importe n'est pas que le candidat soit marié, mais qu'il ait une vie stable et équilibrée, car quand il sera dans l'avion, sa vie sera la nôtre. Une personne qui rencontre des problèmes personnels est potentiellement dangereuse pour elle-même et pour ses équipiers. Nous en avons fait l'expérience. Bien souvent, on ne recrute pas seulement le pilote mais aussi sa femme ! Elle aura une influence directe sur son comportement et ses performances.

Il est important que les femmes comprennent la nature du lien qui unit leurs maris pilotes. Pourtant, c'est presque impossible pour qui n'en fait pas l'expérience. Nous sommes dans une telle relation de confiance, dans une telle exigence de symbiose que nous ne pouvons pas le communiquer vers l'extérieur. Nous avons besoin de cette bulle, de cette promiscuité, pour rester soudés et éviter le danger. Nous pourrions mourir ensemble à chaque seconde.

C'est donc un métier égoïste : nous ne pouvons partager avec nos proches ni notre passion, ni le lien qui nous unit aux autres pilotes. Pourtant, notre famille est chamboulée par les quelques années de patrouille.

## **Une bulle fermée sur elle-même ?**

**Int. :** *L'horlogerie fine de management que vous pratiquez s'est probablement construite avec le temps pour atteindre aujourd'hui une telle précision. S'est-elle inspirée des pratiques d'autres patrouilles ?*

**C. T. :** L'organisation s'est construite progressivement et dans la douleur, puisque la Patrouille a essuyé un certain nombre de pertes. Il existe dans les archives la vidéo d'un briefing tournée en 1957 : très détendus, les pilotes devisent, accoudés à l'avion, de ce que sera leur démonstration... Rien à voir avec le rituel ultra-précis de la musique, apparu il y a quelques années. Ils étaient déjà une patrouille de professionnels, mais avec une méthode différente. À ma connaissance, nous sommes une des seules patrouilles à avoir instauré cela, à l'exception, peut-être, de celle des Émirats arabes unis qui a été en partie encadrée par un de nos anciens leaders. Le travail permanent mené par la patrouille depuis sa création pour réduire tout facteur de danger a permis de constituer la trame que nous suivons aujourd'hui.

**Int. :** *Y a-t-il des différences d'organisation et de performance sensibles entre patrouilles ?*

**C. T. :** Toutes les patrouilles sont différentes. Elles n'ont ni le même nombre d'avions, ni la même façon d'évoluer, ni les mêmes règles de vol. Il est donc difficile d'en comparer les performances. Dans leurs grandes lignes, les principes de recrutement et d'entraînement sont comparables entre la France et la Grande-Bretagne (qui pratique notamment les stages de cohésion), à la différence près que les Red Arrows n'occupent pas, comme nous, une position différente tous les ans. Les Frece Tricolori italiens gardent eux aussi le même poste plusieurs années. Notre organisation particulière, toujours renouvelée, nous donne une capacité à nous adapter aux imprévus sans avoir besoin de reconstruire une matrice, une structure. C'est peut-être ce qui fait notre spécificité.

**Int. :** *Êtes-vous en concurrence avec les patrouilles privées, voire nationales ?*

**C. T. :** La patrouille privée Breitling a recruté des anciens de la Patrouille de France. Plutôt qu'en concurrence, disons que nous sommes en saine émulation. C'est également vrai des autres patrouilles nationales. Nous sommes des frères d'armes animés de la même passion, quel que soit notre drapeau. Cela dit, nous apprécions quand le public nous dit que la patrouille française a fait la meilleure prestation d'une journée de démonstration...

## **La patrouille, "danseuse" de l'Armée de l'air ?**

**Int. :** *Peut-on évaluer ce que rapporte la Patrouille de France par son rôle de représentation, et ce qu'elle coûte ?*

**C. T. :** Je ne saurais quantifier ce que rapporte notre mission de représentation, mais elle est sans nul doute un vecteur solide de soutien à l'export de l'industrie aéronautique française dans les salons, essentiellement fréquentés par des professionnels et des acheteurs. Peut-être notre présence forte au salon de Dubaï en novembre 2011 aura-t-elle prouvé que la France investit dans le soutien à son aviation et aura-t-elle favorisé le soutien du marché Rafale... Je ne suis pas en mesure d'en juger. Quant à savoir ce que coûte la patrouille, il est possible de chiffrer le coût d'une démonstration, mais cela n'aurait guère de sens dans la mesure où il n'y a pas d'élément de comparaison.

**Int. :** *Avoir été équipier de la Patrouille de France rend-il meilleur pilote de chasse ?*

**C. T. :** Non, car il faut tout apprendre quand on entre dans la patrouille et tout oublier quand on la quitte. On enseigne à la Patrouille de France ce qu'il est interdit de faire ailleurs : voler à



une plus grande proximité les uns des autres et près du sol. La façon même de piloter, au compensateur de régime, demande des gestes particuliers de la main qui n'ont rien à voir avec ceux qu'effectue un pilote de chasse.

**Int. :** *Pour un pilote, être passé par la Patrouille de France apporte-t-il une certaine forme de reconnaissance ?*

**C. T. :** L'Armée de l'air met une grande attention à ne pas faire de favoritisme. Ce n'est pas parce que l'on a été équipier de la Patrouille que l'on doit bénéficier d'une situation privilégiée à sa sortie. Cela n'apporte donc pas de reconnaissance officielle particulière... Depuis que j'ai quitté la patrouille, j'ai repris mon cursus d'officier de carrière, avec un passage obligatoire en état-major, et retrouvé mes camarades de promotion de l'École de l'air sans jouir d'un statut particulier.

Notre reconnaissance est surtout celle de cette aventure humaine unique que nous avons vécue, entre nous et avec les autres, celle du public après chaque démonstration, celle des enfants émerveillés chez qui nous avons pu éveiller des vocations.

Présentation de l'orateur :

Cédric Tranchon : entré dans l'Armée de l'air en 1998, diplômé ingénieur de l'École de l'air, il devient officier pilote de chasse et est affecté en 2003 sur la base aérienne de Cambrai sur Mirage 2000 ; chef de patrouille puis commandant d'escadrille, il participe à toutes sortes de mission de protection et de police du ciel sur le territoire national ou à l'étranger sous mandat de l'OTAN (Organisation du traité de l'Atlantique Nord) ; en 2009 il rejoint la Patrouille de France, dont il prendra le commandement en 2011.

Diffusion avril 2012