



LUTGARDIS CLAES, L'ÉCOLE ROYALE MILITAIRE

Ingénieure aux galons

La Générale-Major Lutgardis Claes (1961, Uccle) est devenue la première femme rectrice de l'École Royale Militaire (ERM) de Bruxelles en mai 2017. À l'âge de dix-sept ans, elle part y étudier en 1978, avec le premier groupe de filles à y commencer une formation d'officier. Elle est devenue ingénieur civil en construction aéronautique, en armement et en balistique. Nous l'avons rencontrée dans sa résidence majestueuse, l'ERM.

PAR LUC DE SMET

« **Q**uand j'avais 13 ans, l'achat des chasseurs F16 dominait l'actualité. Cette technologie me fascinait. » Elle allait à vélo à la bibliothèque de Halle pour en savoir plus sur le « fly by wire », les turbines à gaz... Une école d'aviation pour filles n'existait alors qu'à Delft aux Pays-Bas « mais étudier à l'étranger n'était pas une option. » De même, une orientation en la matière à l'école secondaire n'existait pas non plus. « L'école des filles n'avait pas de mathématiques-latines et je ne pouvais pas aller chez les garçons... Lorsque l'ERM ouvrait ses portes aux filles en 1978, mon père a couru vers moi avec le journal. » Elle y est entrée avec dix autres filles avec la ferme détermination d'y réussir. « L'on termine ce que l'on commence. Ne jamais abandonner. » Sa thèse de maîtrise portait sur le contrôle plus précis des canons anti-aériens, en tenant compte de la précision des moteurs électriques, de l'usure des roulements à billes, du matériel et des logiciels. Elle portait également sur la justification économique de ces modifications. « Tous les calculs se faisaient alors sur une calculatrice Texas Instruments. » Elle a écrit ses toutes premières fiches d'état-major à la main, en tant que gestionnaire du matériel des avions d'entraînement, en trois exemplaires, avec un papier carbone entre chacun...

Ne pas se faire remarquer, ou quand même bien

Fondée en 1834, l'ERM propose deux programmes de maîtrise. L'un sur les sciences de l'ingénieur (cette faculté po-

lytechnique est axée sur la défense avec des études sur la technologie appliquée aux systèmes d'armes) et l'autre sur les sciences sociales et militaires plus axées sur le développement des techniques de leadership et de gestion. Une politique de diversité stricte est menée, avec des structures appropriées, des conseillers confidentiels et des médiateurs. Ce n'était pas toujours le cas.

Aujourd'hui, un étudiant sur cinq à l'ERM est une fille. L'ouverture des études aux dames était une décision politique. La défense elle-même y était fort opposée. Claes en a tiré le meilleur parti, mais ce n'était pas aisé. « Les cadres militaires étaient égale-

« Un bon chef connaît ses faiblesses et s'entoure de personnes fortes dans leurs domaines. »

Lutgardis Claes, ERM

ment « trop soucieux » et ne savaient pas trop quoi faire de nous. Ne fait pas de vagues, disait mon père, mais je ne pouvais rien faire d'autre que de « me faire remarquer » dans notre uniforme, d'une couleur nettement différente à celle des hommes. Nous étions toujours dans le collimateur. » Ce qui d'ailleurs n'était pas toujours négatif. « À la Défense, tout

se déroule suivant un classement. Si je faisais quelque chose de positif, cela se savait plus vite et l'on me portait une attention plus prononcée. En tant que jeune fille, c'est assez impressionnant. Vous sentez que les gens essaient de vous protéger contre les dérives, mais elles se produisent quand même. L'on apprend à relativiser. Entre-temps, l'on se fait des amis et des collègues, l'on monte un réseau. »

Le fait que le programme de formation de l'école repose sur quatre piliers, académique, militaire, sportif et le facteur caractéristique (leadership), brise l'unidimensionnalité des études universitaires traditionnelles. « Les piliers forment l'être humain dans sa globalité. Nos jeunes officiers sont conscients de la responsabilité qu'ils ont envers leurs subalternes. »

Post-Covid-19 à l'ERM

Dans un esprit de « lockdown light », les 520 étudiants et 180 officiers stagiaires ont été renvoyés à la maison, à l'exception des étrangers. L'enseignement à distance s'est poursuivi jusqu'à la fin du mois de mai. Les examens de juin étaient « en direct ». « Nous avons constaté que les étudiants ont un grand besoin de l'ERM, d'étudier ensemble et de s'épauler mutuellement. » L'enseignement se déroulera à nouveau en présentiel cette année académique-ci, en tenant compte des mesures Covid-19, en partie en classe, en partie en chambre... Cela nécessite quelques refontes à l'ERM. « Désormais, tous les étudiants du campus auront une chambre individuelle et une connexion Internet performante. » Bien que la sélection ait été momentanément suspendue pendant un certain temps, les inscriptions par téléphone en mai ont généré autant de candidatures que l'an dernier. « L'armée recrute environ 250 officiers chaque année. Près de la moitié d'entre eux à l'ERM, l'autre moitié « sur diplôme ». Ce sont des juristes, des médecins, des historiens... des masters externes recrutés



Rien ne se fait en solitaire

« L'on est une île avec son peuple. Un agent technique qui ne fait que donner des ordres... cela ne se conçoit pas. En tant que chef, rien ne peut se faire en solitaire. L'on prend la décision finale en portant la responsabilité, mais il faut pouvoir disposer des informations correctes. Un bon chef connaît ses faiblesses et s'entoure de personnes fortes dans leurs domaines. Il faut responsabiliser ses experts et respecter leurs connaissances. Chaque élément a sa valeur », déclare Lutgardis Claes. Elle pense que c'est l'un des aspects majeurs de sa carrière : « En tant qu'ingénieur à l'ERM, l'on sait que travailler avec du personnel fait partie du travail. Il s'agit d'améliorer systématiquement ses méthodes interpersonnelles et à permettre à chacun de se définir à sa juste valeur. » Mais il faut également nourrir l'esprit de corps. « Avec le Covid-19, nous percevons que les plus jeunes étudiants ont besoin d'une interaction personnelle, d'étudier ensemble... »

par la Défense. » Les modèles des RH évoluent. Alors qu'auparavant trois quarts des recrues passaient toute leur carrière à l'armée, actuellement ce n'est plus que la moitié. De plus, le taux de vieillissement est important. « Nous devons donc recruter davantage. » L'ERM vise 250 étudiants, le double d'ici 2030.

Les restrictions budgétaires mettent cependant ce recrutement sous pression. « Pour cette raison, nous n'avons pas pu suivre la vague de départs à

la retraite des baby-boomers, nous comptons moins de personnel que nécessaire et des civils statutaires sont également recrutés. » Des répétiteurs civils pour les langues, les mathématiques et la sociologie, par exemple. « Nous avons l'impression qu'un intérêt accru se dessine actuellement. En raison du Covid-19 ou de la promotion de la communication externe ? Étudier à la Défense était peu connu. Nous travaillons dur sur le sujet. » Toute personne qui remplit les conditions

d'entrée, réussit et est classé à l'examen d'entrée peut commencer. L'étudiant reçoit le salaire de départ d'un soldat et un logement gratuit. La politique de diversité est vaste : homme, femme, langue, couleur de peau...

Horizon élargi

Initialement, Claes était « hands-on ». Avec ses chefs d'équipage, elle préparait les avions d'entraînement Alpha Jet pour leur prochain vol à l'école de pilotage de l'époque à Saint-Trond. Elle dirigeait une équipe de quatre-vingts techniciens. Elle passait ensuite à la maintenance des SIAI Marchetti, Fouga et Alpha Jet. Un « garage de luxe », soit dit en passant, spécialisé en réparations et entretiens d'envergure. Sur le plan de sa carrière, elle apprenait à gérer de plus grandes entités « mais aussi avec plus de technologie ». Au staff elle se concentre sur la gestion de la flotte des avions d'entraînement et aborde les aspects budgétaires. Par la suite, en qualité de Quality Assurance Representative, elle supervisait l'exécution des contrats défense dans l'industrie (Sabca, Sonaca...), comme pour les Mirages F1, les F16... « D'autres pays de l'OTAN m'ont délégué le suivi de leurs contrats. » Elle était responsable du matériel des avions de transport : C130, A310, Embraer, Falcon 20-900B. En tant qu'officier responsable des achats (depuis 2005), elle était impliquée dans le contrat des hélicoptères, l'achat de l'avion de transport A400M et les programmes de maintenance des équipements de vol.

En 2007, après un quart de siècle « avion », elle devenait officier chargée de projet pour la politique et la planification environnementale. L'année précédente, la Cour des comptes avait revu la gestion des sols à la défense. « Plusieurs casernes avaient été fermées et de nombreux sites de la Défense étaient lotis. En Flandre, nous devons obtenir les certificats officiels de l'OVAM pour pouvoir vendre les terrains. » Elle s'est penchée sur la législation environnementale régionale. Elle a rédigé une politique environnementale commune pour la Défense,

a conclu des accords, obtenu les permis environnementaux et a également rédigé les budgets annuels pour l'assainissement des sols. « Nous avons mené des recherches scientifiques sur l'assainissement intensif. » Par exemple, un certain quartier présentait une pollution par hydrocarbures trop importante pour un assainissement conventionnel. « Nous nous sommes tournés vers l'université de Diepenbeek et avons planté divers types de peupliers sur le site. Nous avons injecté une substance dans leur système racinaire qui favorise l'absorption des hydrocarbures par l'arbre. Cela prendra vingt ans, mais avec des résultats probants. Plus tard, les arbres seront abattus et brûlés dans des installations adéquates. »

« Passer d'un métier à un autre élargit nos horizons. » Après la section de gestion à la DG Ressources matérielles, elle devenait en 2013 conseillère militaire à la représentation belge aux Nations Unies. À cette époque, sur 155 pays, elle était la seule femme conseillère. Mais cela a évolué très rapidement. « Les mots éveillent, les exemples tracent la route. » New York était une fenêtre éducative sur le monde. « Toute la politique y était globale, multilatérale. Cela fait s'écarquiller les yeux. » Elle a

également constaté que la Belgique agit fréquemment à un niveau supérieur.

« Nous sommes considérés comme un pays expérimenté. Et avec respect pour nos représentants internationaux. Nos diplomates sont professionnellement plus forts que nous pourrions le penser. Notre pays a beaucoup de flèches à son arc. » Elle se réfère à Michèle Coninx, Directeur exécutif de la Direction exécutive du Comité antiterroriste des Nations Unies, et Peter Piot, ancien directeur de l'ONUSIDA... mais en même temps : « La Belgique cherche toujours trop à l'intérieur pour planifier son avenir. »

Quatre ans plus tard, en 2017, elle était promue Générale-Major de la Force aérienne. La deuxième femme Générale jamais promue en Belgique. « Il faut être "choisi". » D'abord en tant que Major, puis en tant que Lieutenant-Colonel, puis en tant que Colonel. » Elle a postulé pour Générale pendant plusieurs années. 2017 était l'année de la dernière chance. Elle a été élue et nommée rectrice de l'ERM. Actuellement, trois ans plus tard, elle vient de prendre sa retraite « mais je continuerai à gérer l'ERM jusqu'à la fin de l'année. » Des plans ? « Oui. » ■

L'ERM

À l'ERM, les étudiants, tant en faculté SSMW qu'en orientation polytechnique, obtiennent leurs diplômes de Bachelier et de Master ou MaNaMa et ils peuvent également y suivre un doctorat. « En principe, nous optons pour un co-doctorat au cours duquel le candidat sélectionne un partenaire dans une université tierce. De cette manière, tous nos professeurs et docteurs ont des relations privilégiées avec le monde universitaire. Notre charte Erasmus assure des contacts dans toute l'Europe. Nous nous faisons aussi référencés. Il y aura un nouvel audit en 2021 pour prolonger notre accréditation », déclare la rectrice Lutgardis Claes.

Les départements académiques sont responsables de l'enseignement, mais un tiers du temps du staff est consacré à la recherche scientifique et un tiers à l'engagement social. « Les départements élaborent également des solutions pour l'armée et l'état-major de la défense. » Claes désigne par exemple le groupe de recherche, chargé de la protection contre les explosions. C'est le département CISS, qui traite également de la cryptographie, la sténographie, le cyber-espace, les capteurs, l'imagerie et son interprétation, la radio... La chimie, quant à elle, se concentre sur les matériaux énergétiques, les propulseurs, les explosifs...

« Nos profs doivent continuer à faire de la recherche fondamentale. Celle-ci est financée en partie par l'extérieur et en partie par l'IRSD (Institut royal supérieur de défense) qui élabore un programme annuel sur la base duquel nous pouvons recruter des chercheurs. Nous participons également via ce programme à haute valeur TRL (niveau de maturité technologique) aux groupes de travail de l'OTAN. Des accords de coopération avec des entreprises privées nous aident à mener des recherches dans les départements de l'ERM, mais aussi à l'Hôpital militaire et dans les laboratoires de la Défense. Les thèmes vont des phages à l'atterrissage et au décollage automatiques de drones sur les navires, la détection de et avec les drones, les armes moins létales, la fusion nucléaire... »



