

L'exercice du commandement dans l'armée de Terre

COMMANDEMENT

ET FRATERNITÉ



« Le cœur humain est le point de départ de toute chose à la guerre » rappelait, au milieu du XVIII^e siècle, le Maréchal de Saxe. Dans le fleuve de l'Histoire, une bataille en chasse une autre, mais la guerre reste le principal arbitre des volontés humaines et l'homme en demeure l'alpha et l'oméga, quoique le progrès technologique ait pu en changer les règles.

En toute logique s'est alors développée, dans l'armée de Terre, une riche littérature autour de la relation entre le soldat et le corps guerrier auquel il appartient. Cette sociologie, qui fait référence au-delà même du monde de la Défense, a notamment structuré trois sujets fondamentaux : l'identité militaire, l'esprit de corps et le commandement. Le présent ouvrage est dédié à ce dernier, à cette relation singulière qui s'établit entre un chef et ses subordonnés.

Commander n'est pas inné même si l'exercice peut être facilité par des prédispositions naturelles. C'est, comme l'écrivait le général de Gaulle dans *Vers l'armée de métier*, « l'aboutissement d'un travail de longue haleine ». Pour permettre ce travail et offrir à chaque chef l'opportunité de s'approprier l'expérience collective accumulée au cours des siècles, j'ai décidé de remettre à l'honneur le *Livre Bleu sur l'exercice du commandement*. La dernière version datait de 2003. Elle avait été écrite au lendemain de la profonde révolution entraînée par la fin du service militaire. Le présent ouvrage en est une réédition augmentée.

Il comporte, en première partie, l'intégralité du texte initial, traduisant par là-même le caractère intemporel des principes qui y sont décrits. Figurant au nombre de six – exigence, compétence, esprit de décision, humanité, justice et confiance – ils forment l'hexagone des vertus du commandement. Lorsqu'elle découle de ces principes, l'autorité du chef est davantage qu'une relation hiérarchique objective, fondée sur la loi et par nature fragile, car elle s'ancre durablement dans le cœur et l'esprit du subordonné. Celui-ci obéit alors de façon absolue, au-delà même, parfois, de toute rationalité. La légende du Cid Campeador nous en donne une

illustration : en 1102, l'armée de Valence, aux prises avec les Almoravides, suivit avec entrain le cadavre de son chef. La silhouette lointaine de la dépouille du Cid, montée sur un cheval et brandissant une épée, véhiculait une autorité intacte, tant celle-ci résidait davantage dans ceux qui la reconnaissaient que dans celui qui la possédait.

L'ouvrage est complété d'une seconde et nouvelle partie se voulant à la fois plus pratique et plus moderne. Elle considère le commandement à l'aune des mutations qu'ont récemment vécues aussi bien la société que l'armée de Terre. Comme l'écrivait déjà le maréchal Lyautey dans *Le rôle social de l'officier*, « à ce soldat nouveau, il faut, logiquement, un officier nouveau ». Les six principes évoqués précédemment sont ainsi déclinés en vingt qualités, illustrées de façon très concrète par des témoignages récents et facilement transposables. Ces qualités, présentées sous forme de fiches, sont destinées à la formation des cadres, en école comme en unité. L'exercice illustre parfaitement la définition d'« art appliqué » que le général Lagarde, l'un de mes prédécesseurs, donnait de l'exercice du commandement lorsqu'il préfaçait la première édition du présent ouvrage, en 1980.

A la fin du document, comme pour dresser un pont entre le passé et le présent, vous trouverez également des textes historiques de référence, véritables témoignages incarnés dans lesquels les lecteurs passionnés pourront se plonger à l'envi. Datés dans leur forme, ces textes vous apparaîtront néanmoins, sur le fond, d'une évidente actualité. Vous y découvrirez que rien n'a fondamentalement changé depuis Ardant du Picq, Lyautey et Foch.

Cette réédition esquisse ainsi un portrait de l'exercice du commandement qui conjugue la constance des traits et la contingence des formes. 2016 est alors l'année idoine pour une telle entreprise.

D'un côté, le poids mémoriel de l'année met en exergue la constance. Les engagements opérationnels vécus aujourd'hui, ici et là-bas, font écho à la grande bataille de Verdun : le commandement des hommes demeure au cœur des combats dans les Adrars des Ifoghas comme il le fut jadis sur les champs de bataille de la Meuse. Il n'est donc pas de plus parfait ambassadeur que le centenaire « 1916-2016 » pour affirmer que les principes généraux du commandement transcendent les époques.

D'un autre côté, l'année porte en elle les stigmates de la contingence. Vingt ans après la professionnalisation de 1996, l'armée de Terre affronte aujourd'hui le tumulte du monde et les fortes mutations, tant sociétales que stratégiques, portées par le temps présent. Ce contexte justifie pleinement que les modes d'expression du commandement soient rafraîchis.

Cette réédition s'inscrit, par conséquent, pleinement dans le cadre de la mise en œuvre du modèle « Au contact » qui traduit toute l'audace d'une armée de Terre assumant pleinement son héritage et tirant de sa maturité une force intérieure lui permettant de se remettre en question. Derrière une réforme structurelle, « Au contact » consacre un changement d'époque. Pour l'accompagner, il est essentiel de repositionner les repères de ce qui constitue le fondement du métier de chef militaire, l'exercice du commandement.

Guider et insuffler à la 2^{ème} génération de chefs militaires de l'armée de Terre professionnelle, le goût et l'ardeur nécessaires pour vaincre aujourd'hui et demain "peu" et "peu" nos valeurs !
Telle est la finalité de ce document.

Comme hier le colonel de Maud'huy, je rêve, à titre personnel, d'entendre chacun dire un jour lointain : « Je vous quitte à regrets... pendant le temps où j'ai eu le plaisir de vous commander, j'en'ai eu que des satisfactions ».

Le Général d'armée JEAN-PIERRE BOSSER
chef d'état-major de l'armée de Terre



11.	Les fondements du commandement (édition 2003)
13.	Commandement et fraternité
19.	Les fondements individuels de l'exercice du commandement
29.	Les fondements institutionnels de l'exercice du commandement
41.	Commander aujourd'hui
45.	Les évolutions de la société conduisent à réaffirmer l'importance de la notion d'autorité
51.	L'exercice du commandement : un objectif, trois dimensions, quatre étapes
56.	Le nouveau modèle « Au contact » transforme l'armée de Terre et doit contribuer à renforcer l'exercice du commandement
57.	L'exercice du commandement : un règlement, des principes pérennes et des qualités adaptées
61.	Bibliographie sélective
65.	Textes de référence
88.	Les qualités du chef « Au contact »

LES FONDEMENTS

DU COMMANDEMENT

(édition 2003)

COMMANDEMENT ET FRATERNITÉ

Pourquoi un exercice de l'autorité propre et commun à toute l'armée de Terre ?
Le métier des armes n'a jamais été, n'est pas et ne sera jamais un métier comme les autres.

Dépositaire des armes de la Nation, autorisé à ce titre à employer la force légale dans des conditions strictement définies, le soldat, quels que soient son rang et son statut, s'engage lorsque des circonstances exceptionnelles justifient qu'il soit fait usage de ce qui a été invariablement considéré, dans l'histoire, comme l'« *ultima ratio* » de la Nation.

Le combat constitue la raison d'être de toute armée, celle vers laquelle doivent converger les efforts de tous. Certes, l'engagement opérationnel ne fait pas le quotidien de tous : une partie du personnel servant au sein de l'armée de Terre peut, à un moment ou à un autre, exercer des activités d'administration, de soutien ou d'instruction générale qui ne la différencient guère, dans la pratique courante du métier, de ses homologues civils exerçant des activités de même nature. Néanmoins, l'action collective s'articulant dans l'armée autour de la préparation et de la participation au combat, il importe que tous développent des sentiments communs et trouvent, dans l'exercice quotidien de l'autorité, l'application des mêmes principes, l'exécution des mêmes modalités, et se sentent l'objet de la même considération. Les formes peuvent varier pour des raisons statutaires ou conjoncturelles ; les principes et les modalités générales doivent être les mêmes pour tous. C'est la condition essentielle pour que cette communauté demeure soudée et universellement tendue vers son but ultime, l'engagement au combat.

Le présent document vise à poser les principes et les modalités générales d'un exercice du commandement propre à conforter le caractère spécifique d'une relation humaine qui trouve son sens dans les finalités et les exigences de l'activité opérationnelle. Il entretient un lien direct avec le document « L'exercice du métier des armes dans l'armée de Terre : fondements et principes », en parfaite convergence avec ses textes d'application, notamment le code du soldat.

Il s'applique à tout le personnel de l'armée de Terre, quels que soient son niveau hiérarchique et son statut. Que l'on soit général ou caporal, administrateur civil ou technicien, on est placé, en permanence ou dans certaines circonstances, dans une position d'autorité, en position de chef. Les modalités particulières du commandement peuvent varier en fonction de ces situations. Le style de commandement est ainsi nécessairement très divers, puisqu'il est l'expression de la personnalité et de la situation particulière de chacun ; toutefois son exercice, sublimé au moment de l'engagement et de la prise de risque, demeure régi au quotidien par des principes fondamentaux constants.



En quoi la nature du commandement et des relations humaines contribue-t-elle à la performance de l'armée de Terre ?

Le véritable enjeu d'une relation de commandement équilibrée n'est rien moins que la performance de l'armée de Terre dans l'exécution de ses missions, lesquelles sont exceptionnellement exigeantes sur le plan humain. Cette performance se prépare avant l'engagement opérationnel par la qualité du fonctionnement permanent de l'armée de Terre, mais aussi par celle de l'instruction et de l'entraînement. Elle se concrétise en opérations par ce qu'il est convenu d'appeler « le succès des armes de la France ». C'est dire, à nouveau, combien cet enjeu est l'affaire de tous.

Bien évidemment, la compétence professionnelle constitue un facteur puissant de performance. Cultivée avec soin lors des activités d'instruction et d'entraînement, cette compétence, ainsi que le degré auquel elle doit être portée, n'entre pourtant pas directement dans le champ de ce document. **Car la performance résulte tout autant, et sans doute plus encore, de la force morale des individus et des groupes auxquels ils appartiennent.** Cette force morale repose sur deux sentiments que chacun doit posséder au plus profond de lui-même : le sentiment d'appartenance à une communauté humaine fière d'elle-même et confiante dans son aptitude ; le sentiment d'une forte responsabilité individuelle et collective vis-à-vis des camarades, des chefs, de l'armée, de la Nation.

La profondeur et le caractère universellement partagé de ces deux sentiments fondent la fraternité d'armes. Cette fraternité est essentielle à la résistance des unités aux épreuves du combat. Son maintien à haut niveau dans l'armée fait de celle-ci une institution républicaine exemplaire au sein d'une Nation dont la devise est depuis 1848 : « Liberté, Égalité, Fraternité ». Au-delà même du souci de la performance de l'armée, il doit donc y avoir, dans l'âme d'un chef, la conviction profonde de l'égalité pleine et entière des hommes face aux exigences de la dignité humaine.

La qualité de l'exercice du commandement détermine celle des relations entretenues au sein de toute communauté humaine. La qualité des relations humaines constitue le déclencheur de la fraternité. Il ne peut y avoir de fraternité entre des hommes qui ne se respectent ni ne s'estiment, qu'aucun lien affectif ne rassemble dans l'épreuve, qui ne se sentent aucune responsabilité les uns vis-à-vis des autres. Insuffler un esprit de fraternité au sein des unités, c'est garantir leur tenue dans une action qui pousse les individus au-delà de leurs propres limites, ce qu'ils ne peuvent faire qu'épaulés par les équipes auxquelles ils appartiennent.

Œuvrer sans relâche à l'excellence de l'exercice du commandement est donc un impératif absolu sans lequel rien de grand ne peut se construire ni s'exécuter durablement.

Quelles sont les conditions d'un commandement et d'un style de relations humaines fraternels ?

Quatre conditions principales permettent de créer cette fraternité. Il s'agit de responsabiliser les individus, de les valoriser, de créer une profonde satisfaction de servir et d'aboutir à une discipline librement consentie. De toute évidence, ces conditions s'enchaînent logiquement, chacune agissant sur les autres en retour.

Il faut tout d'abord **responsabiliser chacun**. L'idée selon laquelle il existerait, au sein d'un groupe, « les responsables et les autres » est pernicieuse car elle pose en principe la déresponsabilisation des exécutants. Certes, il y a des chefs et des subordonnés mais tous sont responsables de leurs actes dans la réalisation d'une œuvre commune, sans quoi les chefs s'épuisent à créer et entretenir un mouvement et à susciter des initiatives qui ne demanderaient qu'à s'exprimer spontanément. Nul n'est dépourvu de talents. Responsabiliser chacun, c'est en réalité reconnaître ses talents et l'encourager à les exprimer.

Responsabiliser, c'est aussi **valoriser les individus**, donc les pousser à donner toujours davantage d'eux-mêmes en développant en eux la claire conscience de ce qu'ils apportent et sont susceptibles d'apporter à la collectivité. C'est bien la valorisation des individus qui fait naître, au-delà de la responsabilité individuelle, le sentiment d'une responsabilité collective, celle-ci constituant l'un des fondements de la cohésion.

Ainsi valorisés, les subordonnés éprouvent une profonde **satisfaction de servir**, quelle que soit leur place dans la hiérarchie. De cette satisfaction découle le plein épanouissement des hommes, source première de leur motivation et de leur désir de bien faire, d'où un élan supplémentaire conféré à la valorisation et à la responsabilisation. Cette satisfaction de servir ne peut émerger que si, dans les relations de commandement, se répondent le dévouement que l'on attend naturellement des subordonnés vis-à-vis de leurs chefs et celui que ceux-ci manifestent à l'égard de leurs subordonnés.

Lorsque les subordonnés se sentent responsabilisés, c'est-à-dire reconnus, et qu'ils puisent une réelle satisfaction dans l'exercice quotidien de leur métier, ils acceptent spontanément les exigences d'une discipline dont ils comprennent mieux les raisons et dont les caractères particuliers résultent de la nature de l'action de combat. Cette **discipline librement consentie** est la quatrième condition de la fraternité. Elle achève d'ordonner les efforts de tous pour le succès de l'action commune.

Ces quatre conditions engendrent ainsi un « cercle vertueux » du commandement : au fur et à mesure que chacune d'elle se réalise, les autres se renforcent jusqu'à créer un élan que le chef n'a plus à susciter, mais seulement à orienter.

Il s'agit bien, en responsabilisant et en valorisant les subordonnés, de leur porter l'attention qu'ils méritent. Il s'agit bien, en leur offrant la satisfaction de servir, de les respecter. En les conduisant à précéder l'ordre par une discipline librement consentie, il s'agit bien de les grandir. Il s'agit bien, en un mot, de les aimer.



LES FONDEMENTS INDIVIDUELS DE L'EXERCICE DU COMMANDEMENT

A

u sujet de l'exercice de
l'autorité...

Comme l'écrivait déjà
La Bruyère :

**« tout a été dit depuis sept mille ans qu'il
y a des hommes et qui pensent » .**

Cette phrase vaut particulièrement pour l'exercice de l'autorité, car celui-ci constitue un des fondements de toute organisation collective, qu'elle soit familiale, sociale, spirituelle, professionnelle... Des centaines de pages ont été écrites sur ce sujet par les plus grands esprits, philosophes et praticiens. Au fil de ces pages, souvent vigoureuses et toujours pleines d'humanité, nous trouvons tous les principes qu'il faut connaître et retenir pour ordonner le comportement de chef.

Mais le passage de la théorie à la pratique est toujours difficile. Et sans doute trouve-t-on dans l'art du commandement l'un des domaines dans lequel ce passage est des plus délicats. Tout individu placé en position d'autorité doit donc s'inspirer inlassablement de ces principes et les intérioriser jusqu'à un point tel que, face aux aléas de la vie quotidienne et plus encore ceux de l'action de guerre, ils entraînent des comportements quasi-instinctifs. Par essence, le chef est celui qui a charge d'hommes à travers ce qu'il décide qu'ils feront. Par les conséquences potentielles de ses décisions, le chef militaire est sans doute celui qui cristallise la forme la plus exigeante de l'autorité, pour lui-même comme pour ses subordonnés.

Le chef est celui qui décide et commande. Il est celui vers qui les regards se tournent dans la difficulté. Il est celui qui, devant ses hommes, peut dire « en avant ! » en étant certain d'être suivi. Il est aussi celui qui, au milieu de ses hommes, aide chacun à se dépasser et fédère les énergies. Ce degré d'exigence justifie à lui seul que le chef militaire soit habité par les principes du commandement qui constituent le cœur de sa vocation : l'exigence, la compétence, l'esprit de décision, l'humanité, la justice et la confiance.

L'EXIGENCE

De même que l'élève observe instinctivement son maître et se trompe rarement dans son jugement inconscient, tout subordonné regarde son chef, parce qu'il cherche un modèle susceptible de lui inspirer son propre comportement. **Ainsi le chef enrichit-il sans cesse ses subordonnés à travers ce qu'il change en eux et qui doit les grandir.** L'observation du comportement de celui qui détient l'autorité doit conduire insensiblement ceux qui la reconnaissent à se donner de nouveaux repères propres à repousser les limites qu'ils se supposaient.

Celui qui commande est investi, de fait, d'une certaine grandeur. Il ne s'agit pas là d'une grandeur formelle, affichée et factice, mais de la manifestation d'une conscience aiguë de sa dignité d'homme et de chef. En d'autres termes, un bon chef est d'abord un homme qui se respecte parce qu'il a conscience que sa fonction l'exige.



Ce souci de sa propre dignité conduit le chef à cultiver l'exemplarité de son attitude, seule capable de suggérer au subordonné ce que pourrait être la sienne. La discipline et la rigueur qu'il s'impose amènent insensiblement ses subordonnés à organiser leur vie à son image. Mais ce qui est vrai en positif l'est aussi en négatif : ainsi, un chef caractériel ou qui manque de maîtrise de soi a-t-il toutes les chances de transmettre insensiblement ses défauts à ses subordonnés jusqu'à priver l'unité dont il a la charge d'une sérénité et d'une harmonie pourtant nécessaires à l'action.

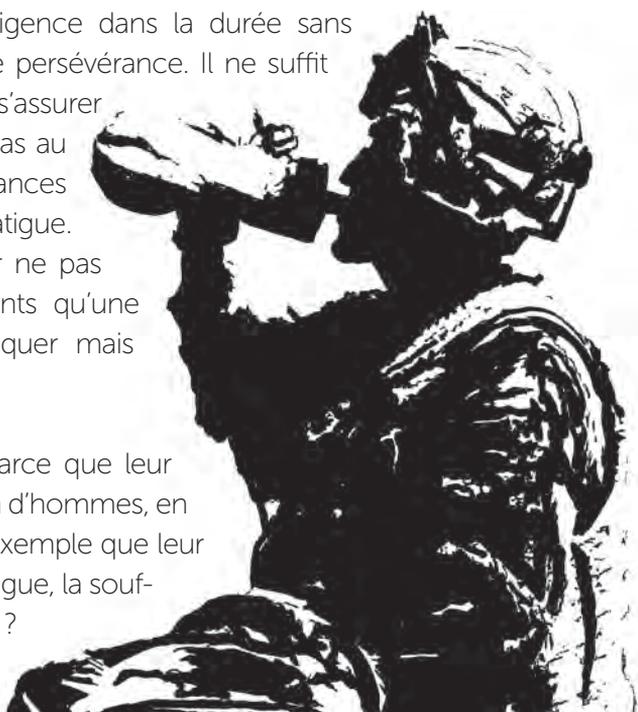
La façon d'être du chef et l'image qu'il donne de lui consolident ou minent son autorité.

La moitié du chemin est ainsi parcourue grâce à l'exigence que le chef s'impose. L'autre moitié relève de son exigence vis-à-vis de ses subordonnés. Cette exigence est dictée par l'enjeu qui s'attache, au combat, à la bonne exécution des missions reçues. Si l'on observe dans l'armée une tendance à la sacralisation de la mission, c'est bien parce que sa non-exécution ou son exécution approximative peut avoir des conséquences dramatiques. Le métier des armes ne saurait s'accommoder de résultats en demi-teinte. Un chef qui supporte l'approximation sans raison se compromet.

Tout subordonné sait ressentir l'exigence comme un impératif ; il y voit la marque de l'estime que son chef lui porte en lui reconnaissant une capacité à se dépasser. A contrario, il ne peut respecter un chef n'allant pas au bout de ses exigences, même s'il peut y trouver passagèrement son intérêt.

Il est difficile de maintenir cette exigence dans la durée sans porter au plus haut degré la vertu de persévérance. Il ne suffit pas d'ordonner pour obtenir. Il faut s'assurer que tel effort prescrit ne se relâche pas au profit d'exigences issues de circonstances nouvelles ou du simple fait de la fatigue. Il faut un grand courage moral pour ne pas fermer les yeux sur des relâchements qu'une certaine lassitude peut parfois expliquer mais jamais justifier.

Combien d'hommes sont tombés parce que leur chef, fatigué, avait renoncé ? Combien d'hommes, en revanche, se sont révélés par le seul exemple que leur chef avait su leur donner lorsque la fatigue, la souffrance, la peur, le doute les assaillaient ?



LA COMPÉTENCE

La compétence est une des sources essentielles de la confiance que le subordonné nourrit à l'égard de son chef. Toutefois, l'accent mis sur la compétence peut conduire à un travers pernicieux : trop de chefs estiment que le développement de leur compétence technique les met à l'abri de toute critique, et qu'ils sont fondés à commander comme ils l'entendent, « puisqu'ils savent... ». La compétence est certes essentielle, mais elle est insuffisante à asseoir l'autorité. On a vu bien des chefs, remarquablement compétents sur le plan technique, incapables de susciter l'adhésion de leurs subordonnés. On a vu aussi souvent des chefs jeunes et encore inexpérimentés que leurs subordonnés aimaient profondément, parce qu'il y avait dans leur comportement généreux une dimension humaine irrésistible.

En tout état de cause, c'est une erreur de considérer que la compétence d'un chef réside dans la maîtrise au plus haut degré de tous les savoir-faire de ses subordonnés. L'action militaire est essentiellement collective. L'art du commandement suppose donc une forte aptitude à déléguer les responsabilités et à fédérer les compétences individuelles, par nature complémentaires, des subordonnés.

C'est dire que la première compétence attendue d'un chef est celle de son propre niveau d'emploi. C'est à ce niveau que doit se manifester une excellence incontestée. Cette excellence repose sur la maîtrise des savoir-faire à mettre en œuvre dans l'appréciation des situations et l'élaboration des ordres ainsi que sur une bonne connaissance de l'environnement et des enjeux du niveau supérieur. Certes, le chef doit avoir une connaissance des savoir-faire de ses subordonnés propre à lui permettre d'apprécier le niveau atteint par chacun d'eux et à ordonner des actions effectivement réalisables. Mais nul n'attend de lui une maîtrise de ces savoir-faire telle qu'il pourrait se substituer à eux dans l'exécution. Ce niveau de connaissance doit être suffisant pour permettre au chef de définir les marges et les voies de la progression de ses subordonnés. En d'autres termes, le subordonné n'attend pas de son chef qu'il fasse les choses à sa place, mais qu'il optimise ses actions en restant à la sienne.

C'est la compétence collective qui importe. C'est elle qu'il convient de développer. Il s'agit donc d'éviter l'erreur consistant à confier les missions difficiles à ceux – toujours les mêmes – dont on connaît le niveau d'excellence, et à évincer, dans l'action, ceux dont on sait que, à défaut d'expérience, ils n'ont pas encore atteint ce niveau. C'est une faute contre l'esprit, qui aboutit à ne pas développer l'efficacité collective des hommes dont on a la responsabilité.

L'ESPRIT DE DÉCISION

Pour que puisse s'exprimer pleinement l'efficacité collective, les chefs doivent posséder au plus haut degré la compétence dont ils sont, à chaque niveau de la hiérarchie, les seuls détenteurs : l'esprit de décision.



Rien de pire, en effet, que l'indécision de celui qui commande. Elle décourage les subordonnés qui ne savent plus dans quelle direction précise, vers quel objectif clairement assigné, ils doivent tendre leurs efforts. Elle entraîne flottements, contradictions et incohérences au gré de l'oscillation des ordres et des contre-ordres. Sous un chef pusillanime, chacun, sentant obscurément qu'il faut remédier à l'absence de décision, tente d'imposer son propre point de vue, de fixer la direction qu'en son for intérieur il juge la seule convenable. Il en résulte inévitablement des tensions internes, la division et bientôt l'éclatement du groupe. Or, l'esprit de décision repose principalement sur deux formes de courage. Le courage moral grâce auquel on ose déplaire parfois, à ses chefs autant qu'à ses subordonnés, en faisant des choix pleinement fondés et pour lesquels on accepte d'assumer des risques personnels. Le courage intellectuel qui permet de dépasser les idées communément répandues et d'imaginer des solutions hardies et novatrices. Un chef, pour bien commander, doit donc être doublement courageux.

Une fois la décision arrêtée, l'action s'engage. Son déroulement est toujours soumis aux aléas, engendre parfois des situations imprévues qui paraissent remettre en cause les choix initiaux, peuvent faire naître le doute dans l'esprit du chef. Celui-ci doit alors résister à la tentation de la volte-face et ne revenir sur sa résolution première que si les ordres qu'il a donnés lui semblent désormais inadaptés à une situation très différente de celle qui prévalait à l'origine. Il ne s'agit pas là d'entêtement stérile mais, bien au contraire, de ténacité fondée sur la lucidité et le discernement. En d'autres termes, il s'agit bien pour le chef de démontrer alors sa force de caractère.

Sans courage et sans force de caractère, un chef ne décide pas. Il se discrédite aux yeux de ses subordonnés et ne rend pas à ses supérieurs les services qu'ils en attendent.



L'HUMANITÉ

Les subordonnés sont d'abord et avant tout des hommes. À ce titre, ils ont un droit imprescriptible à être considérés conformément aux exigences de la dignité humaine. Les subordonnés ne doivent donc jamais être traités comme on n'admettrait pas de l'être soi-même. Observation d'évidence, mais qui souffre tant d'entorses... Qui n'en a jamais fait l'expérience ?

Dans l'armée professionnelle, tous doivent être considérés comme égaux dans l'engagement et les motivations. Subordonnés et chefs sont avant tout des frères d'armes. Citoyens consentant à servir sous une autorité recevable et justifiée dans la mesure où elle est indispensable à la mise en harmonie des efforts individuels, les subordonnés seront d'autant plus prêts à obéir à leur chef qu'ils en auront fait le choix délibéré, en hommes libres. Chefs et subordonnés sont des hommes qui accomplissent ensemble une mission ou collaborent à l'édification d'une œuvre commune. À ce titre, ils ont infiniment besoin les uns des autres et c'est cette dépendance mutuelle qui fonde la fraternité d'armes, laquelle ne saurait s'épanouir en dehors de l'expression sans faiblesse d'une profonde humanité, la même pour tous. Celle-ci conduit le chef à ne pas réduire ses hommes à la seule dimension de subordonnés et à ne pas se priver des richesses qu'ils portent en eux. Elle ouvre la porte à la valorisation de chacun à l'occasion de ses initiatives et des manifestations de son énergie propre.

L'intérêt qu'on lui manifeste, l'affection qu'on lui porte et le respect qu'on lui marque constituent aux yeux de tout subordonné les signes tangibles du principe d'humanité.

Parce que le chef prépare ses hommes au combat, il doit les commander dans la perspective de situations dans lesquelles ils seront séparés de ceux qu'ils aiment et où ils auront besoin de reconstruire un réseau de liens affectifs forts. Il y a dès lors atténuation de la distinction entre sphère professionnelle et sphère privée, entre vie publique et vie personnelle. Ainsi, le chef, tout en prenant bien garde d'éviter tout ce qui pourrait être interprété comme un déni de vie privée, doit chercher à acquérir une connaissance personnelle de ses subordonnés. Il peut ainsi, lorsque cela est nécessaire, trouver les mots et les gestes qui sont ordinairement le fait des intimes.

L'engagement opérationnel est une épreuve et le combat est un drame au cours duquel le chef est conduit à demander de grands sacrifices à ses subordonnés ; il doit alors percevoir de façon quasi-instinctive, sur la seule indication d'un mouvement, d'un regard, une faiblesse, un désarroi ou une attente. Comment y parvenir sans une connaissance parfaite des ressorts profonds des êtres ? Croit-on pouvoir acquérir ce don au moment de la crise ? N'est-ce pas dans le calme de la vie de garnison que seront trouvées les occasions d'approfondir cette connaissance ? Cette connaissance ne sera-t-elle pas le moyen par lequel le chef apprendra à commander ses subordonnés pour ce qu'ils sont, et non pour ce qu'il aimerait qu'ils soient ? N'est-ce pas là le moyen le plus sûr d'éviter de grandes catastrophes dans l'action, lesquelles proviennent souvent du fait qu'on demande à autrui quelque chose qu'il ne peut donner ? C'est ainsi que le commandement prend une dimension personnelle, compréhensive, humaine en un mot. L'ordre reçu fait alors la synthèse entre ce qu'exigent les circonstances et ce que les hommes peuvent effectivement donner.

Le métier militaire requiert une disponibilité qui dépasse largement le seul aspect de l'aptitude à s'engager en tout temps et en tout lieu. Cette disponibilité est aussi, à un niveau supérieur, l'aptitude à s'oublier soi-même, l'abnégation que peut seule susciter une affection réciproque. Aussi le chef est-il celui qui observe, fait parler et écoute dans un esprit de réelle sollicitude, sachant être là au moment opportun où le subordonné est disponible pour confier ses difficultés. De ces échanges naît cette affection réciproque. Celle-ci ne nuit en rien à l'autorité. Bien au contraire, elle transforme le pouvoir statutaire (ce qui peut) en autorité (ce qui autorise) en enrichissant les sources réglementaires de la supériorité hiérarchique d'une reconnaissance intime du droit à exercer le commandement. Le subordonné peut alors se dire : « ce n'est pas seulement mon supérieur ; c'est mon chef. »

Point de sentiment d'humanité sans un souci constant de la correction des attitudes.

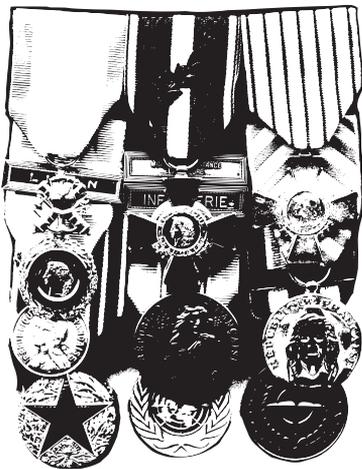
On a tort de considérer que le ton du commandement doit être empreint d'une certaine dureté, d'une forme de sécheresse. C'est qu'on transpose au commandement en général un ton qui ne prend son sens que dans les ordres donnés au combat, lorsque l'urgence et la tension dominent l'action, ou ceux lancés sur le front des troupes, dans « l'ordre serré », pour conduire des mouvements qui dérivent historiquement de la manœuvre sous le feu ennemi. Si l'exigence requiert une grande fermeté, celle-ci peut fort bien être empreinte, en temps normal, de courtoisie, voire d'humour dès lors que celui-ci ne se pratique pas aux dépens des subordonnés.

De la même façon, le recours à une familiarité excessive, voire à une certaine vulgarité, a pour seul effet de déprécier à la fois le chef qui n'assume pas son rang et le subordonné qui se sent abaissé.

Un chef humain s'adresse à ses subordonnés avec les égards qu'il prodiguerait à d'autres dans d'autres circonstances. Sans craindre de voir diminuer son autorité, il accepte de rester proche de ses subordonnés, il leur tend la main, il leur offre son amitié et son sourire. De ce chef, on peut dire qu'il est « obéi d'amitié ».

LA JUSTICE

Parce qu'ils sont des hommes, les subordonnés ont, comme les chefs, plaisir à voir leurs mérites reconnus, et ce d'autant plus que leurs dévouements sont souvent obscurs. Reconnu dans ses mérites et sa contribution à l'action commune, l'individu se sent valorisé et est ainsi amené à jeter un regard plus positif sur lui-même. Il prend progressivement conscience qu'il occupe sa juste place au sein du groupe, qu'il y assume pleinement son rôle, ce qui lui permet de vivre plus sereinement les liens de dépendance mutuelle dont découlent la cohésion et la solidarité d'une unité.



On voit donc que la reconnaissance dont jouira chaque individu doit être en parfaite adéquation avec ses mérites réels, et que le même traitement doit être appliqué à tous. C'est pourquoi la justice est une source essentielle de l'harmonie au sein d'une cellule. L'appréciation des mérites doit se faire en toute objectivité, et les signes de reconnaissance doivent être distribués en toute équité.

La même équité doit être la règle dans le traitement des fautes et des manquements. Il est de coutume de dire qu'on apprend plus de ses échecs que de ses succès. Cela est vrai. Mais on puise un élan supérieur dans le sentiment de ses réussites. Être juste, c'est autant sanctionner les manquements

que récompenser les réussites. Or, celles-ci sont souvent considérées comme normales, au point de n'être que rarement récompensées. La notation et l'avancement n'ont pas valeur de récompense mais sont la reconnaissance d'une performance personnelle et d'un potentiel.

L'équité ne doit pas seulement être recherchée au sein d'un même niveau hiérarchique, mais aussi d'un niveau hiérarchique à l'autre. Nul en effet ne s'estime récompensé dans la seule personne de ses chefs et chacun s'attend légitimement à recevoir la marque de considération correspondant au rôle qu'il a joué dans la réussite collective. Dans le même esprit, le chef ne doit pas manquer, lorsqu'il lui faut sanctionner une faute, d'attribuer à chaque niveau la part de responsabilité qui lui incombe et d'infliger les punitions en conséquence. Dans bien des cas, en effet, ce souci d'équité ne conduira pas à multiplier les punitions, mais au contraire à atténuer celle qui pèsera sur l'auteur identifié du manquement, lequel n'est souvent que le dernier maillon d'une chaîne de responsabilités.

LA CONFIANCE

La confiance est la forme la plus haute de la relation qui unit les chefs et les subordonnés parce qu'elle vient consacrer le fait que tous peuvent, en toute circonstance, se fier les uns aux autres. Elle prend sa source dans la droiture des chefs, laquelle se communique naturellement aux subordonnés qui y répondent par la rectitude de leurs attitudes, par la rigueur avec laquelle ils s'acquittent de leur devoir. Se montrer digne de la confiance offerte constitue, pour les chefs comme pour les subordonnés, une obligation morale, puissant ferment de franchise et de loyauté.

La confiance est la racine première de l'harmonie qui doit régner au sein des unités si l'on veut assurer leur succès dans les situations les plus tendues. Elle repose sur la réciprocité du dévouement entre chefs et subordonnés qui, au-delà de l'affection, provient du sentiment que tous, quelle que soit leur place, savent être les serviteurs d'une fin qui les dépasse tout en leur étant commune. Parce que cette fin les dépasse, elle est exclusive de l'ambition personnelle et impose au chef d'inscrire son action dans une durée qui dépasse l'horizon de son propre commandement et aboutit à une abnégation dont les corollaires sont le désintéressement et l'humilité.

C'est pourquoi il est possible de dire que la confiance opère la synthèse des vertus du chef car elle détermine l'ambiance générale des unités. À partir de cette confiance, le chef se sent porté par une énergie collective qu'il n'a plus à susciter sans relâche, pas plus que l'élan qui en découle naturellement et qui lui permet d'imprimer la direction sans avoir à créer le mouvement.



LES FONDEMENTS INSTITUTIONNELS DE L'EXERCICE DU COMMANDEMENT

L'exercice du commandement : des principes pérennes à adapter aux circonstances et aux évolutions de la société contemporaine.

La forme que doivent prendre les relations humaines au sein de l'institution militaire obéit à des principes qui ne peuvent s'affranchir des circonstances et doivent tenir compte des caractéristiques de la société, ainsi que d'une définition du lien social qui imprègne fortement les individus et influence leurs comportements, leurs attentes et la perception qu'ils ont de leur rapport au groupe.

PROCÉDÉS GÉNÉRAUX INDISPENSABLES À L'EXERCICE DU COMMANDEMENT DANS L'ARMÉE DE TERRE

L'INFORMATION

Toute action collective s'organise autour d'une intention, d'un objectif, d'un projet dans lesquels s'incarne la volonté du commandement. Chacun doit s'y reconnaître. Ce projet fonde une œuvre commune, conjugaison d'efforts individuels consentis pour atteindre des objectifs qui doivent être clairement acceptés, donc compris.

L'information constitue à ce titre un des fondements majeurs de l'exercice du commandement.

Dans la préparation et l'exécution de la mission, comme dans l'élaboration et la conduite du projet, elle permet au chef de percevoir les attentes de ses subordonnés, d'appréhender leurs contraintes, de définir les lacunes de l'organisation dont il a la charge, de mettre en lumière les opportunités offertes par sa situation particulière. Cette information ascendante vient enrichir les directives qu'il a lui-même reçues d'une claire compréhension des réalités auxquelles elles s'appliquent et nourrir sa réflexion des idées de ses subordonnés. Ainsi, les subordonnés mesurent qu'ils sont en train de participer à une action ou de construire autour de leur chef un édifice collectif au sein duquel leur engagement va prendre tout son sens.

Une fois l'ordre préparé ou le projet élaboré, le chef en donne connaissance à ses subordonnés, fournit les explications nécessaires à la compréhension des choix qu'il a effectués, notamment les impératifs qu'il a dû prendre en compte et les raisons pour lesquelles certaines propositions ont dû être écartées. Il les éclaire sur les objectifs de ses propres supérieurs, situant ainsi son projet dans un cadre élargi et lui donnant tout son sens.

Pour exécuter la mission, pour conduire ce projet, le chef prend des décisions, donne des ordres et organise les activités. Il est rare que celles-ci se déroulent dans le respect rigoureux de ce qui avait été prévu, soit que les subordonnés rencontrent des difficultés qui n'avaient pas été anticipées, soit que des contraintes externes obligent à modifier les plans. L'information permet au chef de prendre connaissance de ces difficultés, et aux subordonnés de comprendre ces contraintes, donc de les accepter. Elle permet au chef comme aux subordonnés d'adapter sans délai leur action aux conditions nouvelles.

Ces flux d'informations croisés se poursuivent ainsi et de manière itérative, tout au long de l'exécution de la mission ou de la conduite du projet, sans rétention inutile ni approche privative. Chacun, à son niveau, discerne ainsi l'essentiel de l'accessoire.

En posant les bases d'une compréhension mutuelle, d'une appropriation de la mission, en permettant à chacun d'inscrire son action dans un cadre plus vaste, l'information représente un facteur puissant d'adhésion. Celle-ci amplifie l'initiative des subordonnés, dynamise le groupe, permet au chef de ne pas s'épuiser à susciter un élan qui vient spontanément et lui apporte le recul nécessaire à la conduite du projet.

En exigeant de chacun qu'il réfléchisse à l'ambition commune et en encourageant l'expression responsable de points de vue et de propositions, le chef reconnaît les talents de ses subordonnés et leur marque l'estime et le respect auxquels tout homme a droit. En leur expliquant les raisons pour lesquelles l'action collective peut souffrir certaines imperfections, il manifeste le souci de leur dignité.

Le souci de l'information ne doit pas aboutir à atténuer la responsabilité de chaque échelon de la hiérarchie. Chaque chef doit être tenu pour responsable de l'information de ses subordonnés directs parce que c'est lui qui saura le mieux la faire assimiler. Chaque chef doit se sentir responsable de l'information de son supérieur direct, parce que c'est lui qui entretient un contact permanent avec ses subordonnés, tout en sachant ce que son propre chef a besoin de savoir.

LA PARTICIPATION



Si l'information procure les moyens de participer à l'élaboration de la décision, la participation conditionne son acceptation. Bases du fonctionnement des sociétés démocratiques, au sein desquelles la participation de tous les citoyens à la vie politique n'est rendue possible que par l'instruction et l'information, information et participation sont indissolublement liées.

La participation peut revêtir deux formes : la délégation et l'association.

Dans la première, le subordonné se voit reconnaître une autonomie pour conduire une action donnée. Doté des moyens nécessaires, il reçoit, dans un domaine particulier et en conformité avec les directives générales du commandement, la liberté de fixer ses propres objectifs et de définir les modalités permettant de les atteindre.

La délégation est la forme la plus haute de la participation à une œuvre commune. Elle suppose que soient réunies certaines conditions. Tout d'abord, la portée d'une délégation doit être conforme au niveau de responsabilité et d'aptitude de celui qui la reçoit. C'est dire que celui-ci doit y avoir été préalablement préparé. Ensuite, tout chef qui délègue doit être conscient du fait qu'il conserve la pleine responsabilité des actions conduites. Enfin, plutôt que d'être sanctionnée de façon systématique, l'erreur doit être acceptée chaque fois qu'elle peut être exploitée à des fins éducatives et qu'elle ne dérive pas de fautes de comportement.

L'association consiste à faire participer les subordonnés à la recherche de solutions sur des problèmes d'intérêt général dûment identifiés. Le service courant et la vie quotidienne sont les domaines privilégiés d'application de ce procédé. Il s'agit de permettre à chacun, quelle que soit sa place dans l'organisation, de souligner les difficultés rencontrées dans un domaine ou un autre, et de le faire participer à l'analyse de ses causes et de ses manifestations, puis à la recherche des remèdes à y apporter. L'association suppose que tous les avis soient effectivement pris en considération, sans que le niveau hiérarchique de ceux qui les émettent n'intervienne dans l'appréciation de leur pertinence, et que cette prise en compte ne reste pas purement formelle, mais suscite des décisions effectives. Ces décisions sont alors le résultat objectif d'un partage d'expérience et d'un échange de vues, et non des seules idées du chef qui a lancé ce processus. En tout état de cause, c'est lui qui prend la décision finale et en assume la responsabilité jusqu'au terme de son exécution.

La délégation et l'association prennent une importance particulière au sein d'une armée professionnelle dans laquelle la totalité du personnel acquiert une expérience et une compétence accrues, tout en s'identifiant davantage au devenir d'une collectivité à laquelle il appartient par choix et non plus du fait d'une obligation légale.

Informés des tenants et des aboutissants de l'action collective, associés à la conduite de cette action, tous prennent clairement conscience de leur place et de leur rôle au sein du groupe, tout en identifiant les rôles des autres échelons de

la hiérarchie et en apprenant à respecter des responsabilités qui découlent naturellement d'un niveau supérieur de connaissance et de compréhension. Le lien hiérarchique se renforce ainsi par l'acceptation pleine et entière des différences

issues d'une adéquation entre les aptitudes et les positions tenues, ainsi que par le sentiment qu'ont les subordonnés d'être écoutés pour ce qu'ils savent et respectés pour ce qu'ils sont.



Information et participation garantissent que chacun, au moment de l'engagement, a parfaitement compris ce qu'il doit faire, individuellement, pour mener à bien l'action collective, pour réaliser pleinement la mission. Cette compréhension profonde de l'esprit de la mission est une première condition indispensable pour que s'exprime l'intelligence de situation et que s'instaure la discipline active qui, seule, autorise l'initiative des subordonnés, forme la plus élaborée de la discipline.

Mais l'initiative tient à une seconde condition, tout aussi impérative : l'exercice de la liberté de décider qui est concédée à chaque chef à hauteur du rang qu'il occupe dans la hiérarchie. L'honneur et la fierté d'un chef résident, pour une part importante, dans cette liberté exercée et assumée dans la solitude : liberté de faire, seul, le choix final, de prendre, seul, la décision ultime, de donner, seul, l'ordre qui engage autant celui qui le donne que celui qui le reçoit. Cette liberté de décider est une charge bien plus qu'un avantage, un devoir avant d'être un droit. Son existence constitue la première obligation de tout chef.

Ainsi la discipline, élément essentiel au bon fonctionnement de l'armée de Terre, continue-t-elle d'imposer au chef la double obligation d'obéir et de commander. Mais, tout en demeurant étayée par la subordination hiérarchique et l'obéissance, cette discipline devient plus active. Fondée sur la fraternité d'armes, elle repose sur le devoir, dont chacun se sent grandi, de remplir pleinement le rôle qui lui est dévolu pour l'accomplissement de la mission commune.

L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ DE LA CARRIÈRE DES SUBORDONNÉS

Information et participation transforment chacun en artisan d'une décision à laquelle il adhère d'autant plus fortement qu'il sait qu'elle ne dérive pas de l'expression abrupte d'un choix rapide.

Chacun sait que, soigneusement préparé, l'ordre donné est issu d'analyses qui prennent en compte la totalité des contraintes et opportunités que l'information montante et descendante a permis d'identifier avec certitude.



Mais au-delà de leur association à une ou plusieurs décisions ponctuelles, ceux qui s'engagent au sein de l'armée de Terre doivent se sentir partie prenante de la vie et du destin de l'institution qu'ils ont choisi de rejoindre pour servir leur pays. S'en tenir au présupposé que celui qui choisit de devenir soldat professionnel ne le fait que pour vivre une aventure ou acquérir une première expérience de la vie active n'est ni satisfaisant, ni conforme à l'idée qu'on doit avoir du métier des armes.

Si, à l'origine, les motivations de ceux qui choisissent d'être soldat peuvent paraître très différenciées, elles sont surtout généralement imprécises. C'est donc au fil des années que sera progressivement forgée la motivation des plus jeunes. Le projet de carrière de celui ou celle qui a décidé que son destin professionnel, pendant une durée plus ou moins longue, se confondrait avec le devenir de l'armée de Terre est, sans conteste, le moyen le plus sûr d'amener les jeunes à s'identifier toujours davantage aux ressorts les plus profonds de leur métier.

Il ne fait aucun doute que l'élaboration, progressive et toujours évolutive, d'un projet professionnel individualisé répond à une attente qu'on ne saurait décevoir. **Ainsi, dans l'armée de Terre, tous, quels que soient leur niveau, leur grade ou leur statut, doivent être considérés comme « faisant carrière ».**

Pour tout chef, l'élaboration et le suivi des carrières de ses subordonnés constituent donc une priorité absolue. C'est à la fois l'intérêt collectif et la prise en compte des aspirations individuelles qui doivent présider à la définition d'un projet de carrière. Il s'agit bien de déceler en chacun le potentiel et les talents qui pourront être mis au service de la communauté ainsi que les voies et moyens de leur meilleure exploitation possible. Un tel souci s'accommode mal d'une simplification abusive qui consisterait à identifier par avance des filières rigides ou des profils-types auxquels on tenterait de faire correspondre les déroulements de carrière des individus. Cette simplification reviendrait à ignorer que la richesse de toute ressource humaine est, pour une part essentielle, liée à son extrême diversité. Il ne doit pas non plus conduire à définir des progressions automatiques au terme desquelles tel ou tel ne pourrait accéder à un niveau de responsabilité donné qu'au titre d'une compétence avérée dans l'exercice de la responsabilité de niveau inférieur.

Le suivi de carrière exige donc une connaissance approfondie de chaque homme autant qu'une juste appréciation des besoins de la collectivité. Ayant pris en compte ces deux paramètres, le chef pourra instaurer avec chaque subordonné un dialogue visant à définir les objectifs qu'il se fixe et la voie pour les atteindre. Ainsi, l'impératif de gestion de carrière qui s'impose dans l'exercice du commandement d'une armée professionnelle conduit-il naturellement à la mise

en place d'une formation très individualisée, en lieu et place de la formation de masse qui s'imposait à l'armée de conscription¹.

Servir au long d'un parcours identifié et que l'on a contribué à définir constitue un facteur puissant de satisfaction.

Le simple constat de l'exploitation intelligente de ses mérites procure en effet à chacun une première satisfaction essentielle : se voir reconnu à hauteur de ses capacités et de son engagement. L'atteinte d'une juste adéquation entre aptitude et emploi est la garantie d'une deuxième satisfaction liée au sentiment que le service rendu est réellement utile à la collectivité. La troisième satisfaction, enfin, peut sembler la moins importante, même si elle n'est pas nécessairement la moins sensible. Il s'agit des avantages matériels qui accompagnent la progression professionnelle.

Parce qu'ils inscrivent leur engagement dans la durée, les professionnels de l'armée de Terre, quels que soient leur grade et leur statut, se sentent véritablement intégrés à une communauté dont ils ont le sentiment de partager le destin. Cette intégration est, en outre, la condition essentielle d'une motivation et d'une volonté de dépassement d'autant plus fécondes qu'elles visent le bien commun autant, sinon plus, que leur intérêt personnel.

¹ Ce dialogue, naturel au niveau du chef de section, est codifié au niveau du commandant d'unité. Il doit aussi s'exercer par le biais des revues de catégorie au niveau du corps.

Un exercice du commandement de qualité, à la hauteur d'une armée de Terre professionnelle arrivée à maturité.

Comme cela est régulièrement relevé, l'exercice du commandement et les relations humaines dans l'armée de Terre sont généralement de qualité. Il faut y voir le résultat d'un travail de qualité effectué sans relâche par l'armée de Terre sur elle-même ; formalisé dès le début des années 80 sous l'égide du général Lagarde et poursuivi depuis les débuts de la professionnalisation.

Dans son contenu comme dans sa forme, cette directive a peu vieilli, ce qui montre bien la pérennité des principes qu'elle contient, donc l'opportunité d'y revenir toujours.

Depuis 1996, l'armée de Terre est devenue entièrement professionnelle, et d'aucuns ont pu croire que cette transformation de la ressource humaine devait provoquer une modification dans l'exercice du commandement. Ainsi, servant par choix délibéré et non plus sous la contrainte d'une obligation légale, les hommes et les femmes engagés dans l'institution auraient pu faire l'objet d'une discipline plus rigoureuse dans ses formes.

C'est cette appréciation erronée qu'il s'agissait de corriger. Un homme est un homme, quel que soit son statut. Il convient de ne pas le réduire à ce dernier. Tous les hommes ont de mêmes droits et de mêmes devoirs. Cette observation devient cruciale dès lors qu'est en cause la dignité d'individus qui ont choisi de « faire leur vie » dans l'armée. Ces hommes et ces femmes peuvent faire des erreurs de jeunesse, voire des fautes. Ils ont droit à la mansuétude et à la compréhension de leurs chefs car, plus encore qu'avant, ils sont leurs frères d'armes. Parce que, justement, ils ont choisi. Au demeurant et pour cette même raison, ceux qui, délibérément et par un comportement réitéré, se placent en dehors de la communauté et des règles qui la régissent doivent être sévèrement sanctionnés. **Au chef de faire en sorte qu'il se reconnaisse dans ses subordonnés.** C'est par la nature de son commandement qu'il peut y parvenir, en devenant, sans le chercher, le modèle de ses subordonnés.

Les principes et les modalités qui ont été précisés ici donneront à tous les chefs les éléments de réflexion grâce auxquels ils peuvent être assurés de développer un commandement efficace et humain, efficace parce qu'humain.

Tous les chefs ne sont pas placés dans la même situation. Au bas de la hiérarchie, les cadres de contact vivent et travaillent en permanence auprès des plus jeunes, qui sont les plus vulnérables et, pour certains, les plus fragiles. L'élévation dans la hiérarchie amenuise ce contact pour le réduire à quelques rencontres qu'il convient de rechercher. La pression du quotidien est donc plus forte à la base qu'au sommet. L'exercice du commandement est un art d'autant plus délicat que le chef se trouve de façon permanente sous l'œil des subordonnés dans l'action et la vie quotidienne. **Ces cadres, qui sont en général jeunes, doivent être aidés, conseillés, guidés, soutenus par ceux qui ont la chance de bénéficier de plus de recul.**

Les principes développés dans ce document doivent servir de support à cette activité éducative de la plus haute importance. Les modalités générales explicitées ici doivent leur fournir le cadre dans lequel ces principes trouveront le plus naturellement à s'appliquer.

Ces jeunes cadres, confrontés aux tracasseries de la vie quotidienne et à mille contrariétés doivent être pénétrés de cette vérité : il n'est pire faute pour un chef que de désespérer de ses subordonnés ; il n'est pire situation pour un subordonné que de ne trouver autour de lui aucun modèle pour lui inspirer sa propre conduite.



Au-delà des principes, au-delà des idées, que chaque chef soit persuadé que ce qu'il a de plus beau à recevoir de ses subordonnés, c'est la confiance qu'il lira dans leurs yeux, l'adhésion qu'il discernera dans leurs attitudes, parce qu'il aura appris à les connaître, parce qu'il les aura écoutés, respectés, parce qu'il les aura aimés.

Façon d'être épanouie, style de relations humaines simple et direct, permettent l'instauration d'un climat de respect mutuel. Ce climat de respect mutuel, de confiance réciproque relève d'un état d'esprit fait de cohésion et de discipline librement consentie, celle par laquelle l'ordre est exécuté sans qu'il ait été besoin de le donner.

Cet état d'esprit doit être celui de l'armée de Terre professionnelle.



COMMANDER
AUJOURD'HUI



« *Le commandement est un art (...). C'est un art parce qu'il fait appel au cœur autant qu'à l'es-*

prit, parce qu'il conjugue la pensée et l'action, parce que toute recette lui est fatale. Mais c'est un art appliqué : ses voies et moyens doivent s'adapter aux circonstances et surtout aux hommes sur lesquels il s'exerce ».

C'est ainsi que le général Lagarde s'exprimait sur la nécessité d'adapter en permanence l'art de commander, en distinguant les constantes des variables. Cette caractéristique constitue la principale difficulté d'un tel exercice.



Les principes fondamentaux du commandement synthétisés en 2003 dans le Livre Bleu, repris aujourd'hui, relèvent de constantes et confirment toute leur pertinence. Le chef doit toujours posséder les mêmes aptitudes : discerner dans la complexité, décider dans l'incertitude et agir dans l'adversité. Ces aptitudes s'exercent dans une armée de Terre qui conserve sa forte spécificité et accorde une place significative à des valeurs et références fortes qui s'expriment dans l'esprit de corps, la cohésion et la discipline. De ces valeurs procèdent toute l'organisation et la vie des régiments et des formations.

Pour autant, l'environnement de l'armée de Terre a changé, ce qui incite à compléter ce document fondateur pour qu'il demeure un guide pratique donnant du sens à l'action.

L'accélération du changement social rend en effet l'exercice du commandement plus complexe, amenant plus que jamais le décideur militaire à faire preuve de multiples compétences, pour mener à bien les missions qui lui sont confiées : quel que soit son niveau de responsabilités, le chef militaire doit rechercher en permanence l'engagement de ses subordonnés et leur adhésion aux buts assignés. Par ailleurs, certaines évolutions de notre société peuvent éprouver profondément les fondements de l'autorité ; enfin, le modèle armée de Terre « Au contact » intègre une partie de ces changements.

Les 6 principes fondamentaux qui ont servi à forger notre armée professionnelle sont donc déclinés en 20 qualités de chef, présentées et illustrées sous forme de fiches à vocation pédagogique. Ces qualités peuvent servir de guide pour « commander aujourd'hui » : l'ambition de cette nouvelle version du Livre bleu est d'incarner le lien entre les fondements posés dès 2003 et la réalité pratique de l'exercice du commandement, telle qu'elle se vit aujourd'hui.

LES ÉVOLUTIONS DE LA SOCIÉTÉ CONDUISENT À RÉAFFIRMER L'IMPORTANCE DE LA NOTION D'AUTORITÉ

DÉVELOPPEMENT DE L'INDIVIDUALISME

Le développement de l'individualisme, conception tendant à privilégier l'intérêt de l'individu sur celui du groupe, dévalorise les engagements collectifs. Il constitue une évolution majeure du rapport à l'autorité et conduit à une segmentation de la société, au relativisme des valeurs, et à l'évolution des références. Si l'individu se trouve mieux protégé des dérives totalitaires par les droits de l'homme, leur transformation en droit opposable se traduit par une judiciarisation qui éloigne de l'intérêt général et du respect de l'autorité. La révolution de l'information participe à cette remise en cause, de par la généralisation des organisations gouvernées en réseaux dans lesquelles s'estompe la notion de hiérarchie.

La société contemporaine place aussi hommes et femmes au centre d'une forte tension entre individualisme et besoin d'appartenance au groupe. Chaque personne souhaite trouver sa juste place et être reconnue au sein de la collectivité pour y être entendue, y agir utilement et être justement rétribuée.

SEGMENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Les démocraties constitutionnelles et libérales ont développé, au cours du XX^e siècle, une culture qui se traduit par l'uniformisation des comportements et tend à gommer les particularités des goûts et des modes de vie.

Outre qu'elle rend plus difficile l'affirmation d'une identité singulière, cette relative uniformisation facilite les comparaisons et rend chacun très attentif à déceler des différences de traitement et de condition matérielle facilement considérées comme autant d'injustices.

La technicité croissante des métiers entraîne une certaine fragmentation de l'activité de production. Elle rend ainsi plus aléatoire la perception de l'œuvre commune à laquelle aboutit cette activité.

Toutes ces évolutions contraignent et déterminent les modes de vie et de relations entre les individus et influent sur leur structure psychologique et mentale, provoquant des tensions contradictoires. Ainsi, chacun, s'il ressent douloureusement l'émiettement de la société et le sentiment d'anonymat qui en résulte, revendique cependant la préservation de sa sphère privée et de ses intérêts personnels. Ce mouvement de protection absolue de l'individu ne peut que distendre les liens dont dépend le sentiment collectif.

Pour compenser ce phénomène, le citoyen moderne est tenté par le communautarisme qui lui apparaît de nature à satisfaire son irrépressible besoin d'appartenance à un groupe tout en préservant ses avantages exclusifs. Ce développement du fait communautaire en France est un phénomène récent, fondé sur une appartenance identitaire de nature religieuse, ethnique, régionale, politique ou autre qui vise à s'exclure du reste de la société. Il est clairement

incompatible avec les principes républicains et peut rompre le pacte national par une segmentation de la société.

À l'inverse, le patriotisme et l'esprit de corps qui contribuent à forger l'identité, sont de puissants leviers à utiliser par le chef militaire dans l'exercice du commandement, pour lutter contre ce type de dérives. Le style de vie militaire, fait de solidarités puissantes entretenues au sein d'une communauté que transcende le service de la Nation, constitue donc naturellement une alternative à la tentation du repli communautaire. Pour que l'alternative ainsi proposée rencontre un écho favorable, le chef doit tenir compte d'exigences fortes qui accompagnent aujourd'hui l'expression de ce besoin renouvelé de socialisation. Beaucoup de ces exigences sont à relier aux évolutions récentes de la société.

PERTE DES REPÈRES

Le développement du relativisme conduit à une modération de la valeur morale et du sacré. Il s'oppose en ce sens à la radicalisation religieuse qui traduit le besoin de repères d'une partie de la jeunesse. Dans cet univers contradictoire, le chef militaire moderne est amené à valoriser adroitement des ressorts éthiques indispensables. C'est ici qu'intervient la dimension sociale du commandement. Le chef doit impérativement guider ses subordonnés et les éduquer aux valeurs militaires qui font écho à celles de la Patrie. Dans ce cadre, l'exemplarité, véritable principe de commandement privilégié dans l'armée de Terre, pourrait s'affirmer comme un repère dans une société dominée par les émotions médiatiques, l'individualisme et la quête de confort.

Donner du sens à l'action menée, par l'explication et la mise en perspective peut-être le cadre structurant que recherche la jeunesse qui rejoint nos rangs. Si, in fine, l'obéissance aux ordres reçus prime, la compréhension du cadre éthique de leur mise en application ne peut qu'augmenter la performance opérationnelle.

PARADOXE DE LA FORCE

Après avoir été identifiée à la vertu du courage face aux violences les plus extrêmes, la virilité guerrière s'est trouvée associée aux débordements totalitaires dont le rappel contribue à traumatiser et inhiber la mémoire des Européens. Chacun admet la nécessité d'encadrer l'action militaire et de la soumettre à des règles strictes comme un fait de civilisation irréversible. Mais un nouveau paradoxe se fait jour. Alors que l'impératif de civilisation de la guerre conduit à aligner l'action sur le plus bas niveau de la violence permise, l'adversaire imagine en tirer profit : il affiche l'irrégularité même de ses choix comme la marque d'une virilité choisie pour sa brutalité et revendique la violence totale comme sa marque spécifique.

LA JUDICIARISATION DE LA SOCIÉTÉ

Le militaire n'échappe pas à cette autre évolution majeure.

Le droit s'est toujours imposé à nos soldats mais il est devenu une donnée plus structurante. Cette tendance confirme un principe fondamental : celui du droit pour tout citoyen d'accéder à la justice. En apparence, la judiciarisation peut

sembler peu compatible avec l'action militaire toujours soumise à des contingences fortes, c'est-à-dire à des événements imprévisibles, liés au « brouillard de la guerre ». Il n'y a pourtant dans les faits aucune raison d'appréhender l'intervention a posteriori d'un juge dans la conduite tactique des opérations, au point de s'en trouver inhibé au combat. La véritable issue à la judiciarisation se situe dans le champ de l'éthique et de l'action : agissant en opération en expert du combat, dans le strict respect d'un corpus de règles de droit qu'il maîtrise, le chef militaire doit intégrer la dimension juridique comme une donnée supplémentaire, faute de quoi elle sera exploitée comme une vulnérabilité par l'adversaire.

Sécuriser les actes de commandement en intégrant en amont les règles juridiques dans tous les domaines (financiers, opérationnels) implique donc un minimum de connaissances. Il y a là un enjeu majeur pour l'exercice du commandement, en métropole comme en opération extérieure¹. Ni les soldats ni leurs chefs ne doivent se sentir au-dessus des lois, car celles-ci les protègent tout autant qu'elles les obligent et leur permettent de conserver leur capacité d'agir.

UNE SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION

Le progrès des systèmes d'information en réseau accélère la circulation de l'information et accroît le nombre et le rythme des échanges.

L'information ascendante et descendante constitue toujours l'un des fondements majeurs du commandement. Cependant, le chef est désormais privé du monopole de la « prise de parole publique ». Hier principal détenteur du savoir et de l'information, il est aujourd'hui concurrencé par la multiplication des sources et des vecteurs de diffusion. Les nouvelles générations décrites comme « hyper connectées » restent à l'image de celles qui les ont précédées : elles sont en quête de vérité, notamment hors du cadre hiérarchique. Elles exploitent dans ce but les moyens mis à disposition : les nouvelles technologies qui accroissent considérablement les liens sociaux, le niveau d'information et la capacité de la jeunesse à mobiliser des ressources. Mais ce nouveau rapport à l'information ne concourt pas pour autant à l'amélioration des capacités de jugement et de libre arbitre. En matière de communication, cela se traduit par « une parole du pair qui a progressivement remplacé celle du père ».

En revanche, le progrès des systèmes d'information a aussi des impacts positifs. L'accélération de la boucle décisionnelle, gage d'efficacité indéniable pour le chef, en particulier en opération, en est l'illustration. D'autant que, l'accumulation des performances technologiques dans tous les domaines ne diminue pas la place du facteur humain, mais au contraire, l'augmente.

¹ À ce jour, aucun militaire n'a été condamné pour une mission légitime accomplie dans le respect des lois et du cadre des règles d'engagement. L'article L423-12-II du code de la Défense précise que : « n'est pas pénalement responsable le militaire qui exerce des mesures de coercition ou fait usage de la force lorsque cela est nécessaire à l'exercice de sa mission. »

LA MIXITÉ

Les dernières décennies ont été celles d'une féminisation importante de l'armée de Terre. Celle-ci, dont la force est aussi de refléter le pays dans sa diversité, a toujours eu à cœur de suivre les évolutions de la société française. Depuis longtemps en effet, les femmes ont leur pleine place dans le monde du travail. Cette modification de la composition de la ressource humaine constitue un enrichissement. Richesse nouvelle qui procède d'une diversité et d'une altérité inédites dans les modèles militaires anciens. Altérité elle-même qui constitue un facteur d'exigence de dignité pour chacun, puisqu'il agit désormais sous le regard d'un être différent.

Pour être réussie, cette féminisation doit bien sûr intégrer les contraintes particulières du métier de soldat, où l'organisation de la vie opérationnelle, notamment, est souvent caractérisée par une grande proximité. C'est pourquoi elle requiert de l'ensemble des chefs une attention particulière, tant aux relations qui s'établissent entre leurs subordonnés qu'à leurs conditions de vie et d'intimité.

CONTESTATION DE L'AUTORITÉ

Le commandement reste une relation de personne à personne encore aujourd'hui. Pour autant, le caractère unilatéral de la prise de décision est plus facilement contesté par une génération d'acteurs au rapport décomplexé avec la hiérarchie. Cette tendance est portée par un besoin d'égalité qui apparaît comme une valeur s'identifiant à la société moderne. Elle est aussi à relier à un fort besoin de reconnaissance individuelle qui est un autre trait marquant de la jeunesse.

Le chef doit y répondre au quotidien dans l'exercice du commandement. Incarner personnellement l'autorité est donc l'un des défis permanents auquel il est confronté. Une telle posture implique de savoir se situer quelles que soient les circonstances et donc de rester attentif aux exigences de son état de cadre de l'armée de Terre, en excluant notamment toute forme de démagogie.

DE NOUVEAUX MODES DE GOUVERNANCE

La verticalité hiérarchique est concurrencée par le développement de modes de gouvernance plus partagés, où la relation contractuelle peut se substituer à la relation de subordination. Au gré des réformes, l'incarnation du commandement et la personnalisation de l'autorité sont concurrencées par une répartition désormais plus fonctionnelle des responsabilités. Ce phénomène peut cependant entraîner une dilution du sens de la responsabilité, en donnant au chef l'impression de ne pas pouvoir l'exercer réellement. Cette notion reste pourtant au centre de l'exercice du commandement, le chef étant d'abord celui qui assume pleinement les responsabilités qu'on lui donne. Une telle évolution a également pour objectif de créer de meilleures synergies et a eu le mérite de promouvoir un exercice du commandement davantage fondé sur le dialogue, la conviction et la capacité à exprimer des besoins puis à en contrôler la satisfaction.

UNE REMISE EN QUESTION DU CONCEPT DE COMMANDEMENT

Le concept même de commandement rentre parfois en contradiction avec les méthodes proposées dans le domaine professionnel civil qui s'appuient sur une science du management en expansion et économiquement utile, mais fort éloignée de la spécificité militaire. Le management insiste davantage sur l'art de faire travailler ses collaborateurs en équipe, plutôt que de les commander au sens propre. Cette tendance conduit à fragiliser la notion d'autorité pleinement liée au pouvoir statutaire du chef, pour la remplacer par la force de conviction. Pour compenser cette contradiction, il est essentiel que le chef militaire assume la juste part d'exercice de la contrainte qui lui revient, au sein d'un système hiérarchique dont la finalité reste la préparation au combat.

DES EXIGENCES INDIVIDUELLES FORTES DU SOLDAT PROFESSIONNEL

A l'image de la jeunesse dont il est issu, le soldat lui aussi veut être entendu et il a souvent une expérience à faire valoir. Il veut agir utilement et son engagement l'y conduit naturellement. Il attend outre le fait d'être reconnu, une juste rétribution, une juste compensation aux exigences de son métier.

Être reconnu. Lorsqu'il décide de servir par les armes et qu'il accepte implicitement le risque de donner sa vie, le soldat engage ses proches autant que lui-même, implique dans son choix la totalité de son environnement affectif et humain. Dès lors un chef qui ne considérerait ses subordonnés que comme des spécialistes militaires, individus dont il faut garantir la compétence technique afin qu'elle s'articule harmonieusement avec celle du groupe entier, se tromperait gravement.

Le soldat n'est pas un simple technicien du combat, il est avant tout une personne. Son chef doit le considérer comme tel. Le commandement qu'il exerce doit être tendu par l'exigence du respect de la dignité de cette personne, grandi par la considération de tous les aspects de la vie et de l'histoire intime de celui qui consacre son existence à son pays, bien au-delà d'une expertise qu'il n'exercerait que dans le cadre strict des horaires de service.

Ainsi, les contraintes imposées et les ordres donnés devront toujours être confrontés avec la pleine conscience que doit entretenir chaque chef de l'impact de ses décisions sur la vie privée de ses hommes.

Être entendu. L'effort considérable soutenu depuis plusieurs générations pour élever le niveau d'instruction générale des Français a contribué à développer chez les individus un réflexe de jugement critique qui s'exprime aujourd'hui à travers le droit, revendiqué, de tout juger et apprécier par soi-même. Chaque soldat aujourd'hui estime que son opinion est d'autant plus fondée qu'elle est étayée par une information abondante qui lui est, en outre, indispensable pour satisfaire son exigence de compréhension des décisions prises et des orientations données.

Agir utilement. Éprouvant de plus en plus le besoin de comprendre son environnement et les décisions qui en déterminent les modifications, chaque individu veut que ses efforts soient justifiés par l'atteinte d'un objectif précisément identifié et qui confère un sens à son action. Il attend donc des dirigeants une autorité assumée à travers la définition et la justification du but à atteindre et une explication des processus mis en œuvre. Cette explication est par ailleurs considérée comme l'expression d'une compétence qui doit être sans faille.

Ce jugement porté sur l'action permet enfin d'apprécier l'adéquation des moyens qui y sont consacrés autant que le degré d'efficacité de l'effort fourni et du temps consenti, le gaspillage en la matière étant considéré comme d'autant moins tolérable que la préservation d'un juste équilibre entre les temps de vie professionnelle et de vie privée est considérée comme essentielle.

Être justement rétribué. La rétribution matérielle dont bénéficie un individu doit être aussi proche que possible de celle qui échoit à ceux qui auraient fourni un effort identique et atteint un objectif de niveau similaire, appartiendraient-ils à un autre corps professionnel.

Mais plus encore, la rétribution principale est attendue sous forme d'un supplément de reconnaissance et de considération de la part du groupe : progression en termes de responsabilités, de prestige, de rang au sein de la communauté. L'accompagnement individualisé de la carrière des subordonnés doit pouvoir y répondre. Le projet de carrière de celui ou celle qui a décidé que son destin professionnel, pendant une durée plus ou moins longue, se confond avec le devenir de l'institution militaire est, sans conteste, le moyen le plus sûr d'amener les jeunes à s'identifier toujours davantage aux ressorts les plus profonds de leur métier. Pour tout chef, l'élaboration et le suivi des carrières de ses subordonnés constituent donc une priorité absolue.

L'EXERCICE DU COMMANDEMENT : UN OBJECTIF, TROIS DIMENSIONS, QUATRE ÉTAPES

UN OBJECTIF

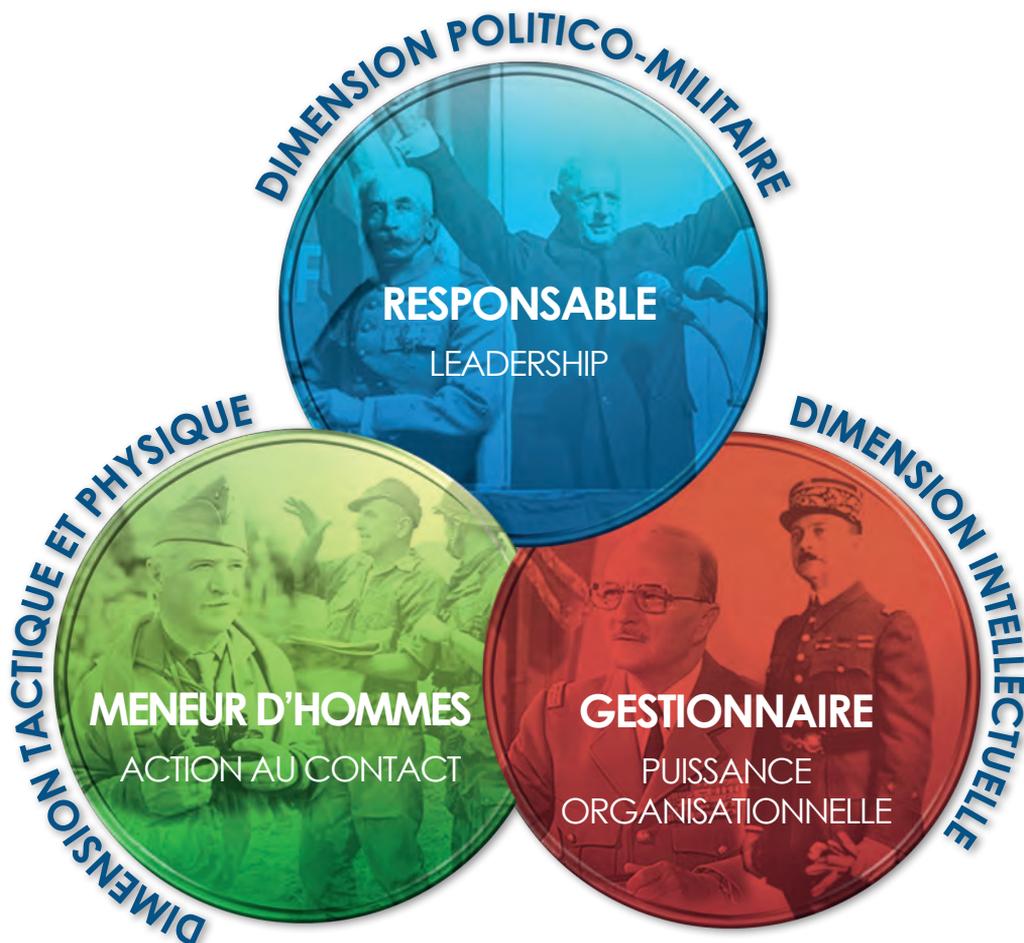
L'exercice du commandement dans l'armée de Terre a pour principal objectif la réussite de la mission. **Il demeure marqué par une forte spécificité intrinsèquement liée à l'action de combat et à la notion de risque physique partagé.**

Le commandement, exercice de l'autorité dans le monde militaire, s'incarne donc tout particulièrement dans l'ordre donné au combat.

TROIS DIMENSIONS

Le commandement s'exerce en permanence dans **trois dimensions** distinctes mais complémentaires. Elles font aujourd'hui du décideur militaire, à la fois :

- un meneur d'hommes ;
- un responsable ;
- un gestionnaire.



La première dimension du commandement à intégrer dès le début de la carrière d'un chef s'appuie sur la compétence tactique, le charisme et l'exemplarité. Forme active de l'exercice de l'autorité, elle s'impose particulièrement dans un environnement opérationnel contraint. Le chef y est soumis à un examen sévère, nourri d'expériences concrètes et partagées, au contact direct de ses subordonnés. Cette dimension exige un engagement personnel fort et s'exprime en premier lieu par la présence physique du chef (posture, regard, aptitudes physiques). La figure du général de Monsabert ou celle du général Bigeard en sont des illustrations. Il faut noter que le charisme doit être entendu ici comme une qualité au service du bien commun qui permet de susciter l'adhésion et d'exercer l'ascendant. Il ne s'agit pas d'un don inné réservé à quelques « chefs de bande ».

La seconde dimension à maîtriser est celle du leadership, entendu comme « l'aptitude à exercer une influence dominante sur d'autres personnes, en obtenant leur adhésion active, à des idées, des orientations et plus largement des projets ou d'autres actions ». Cette dimension n'est pas exclusivement militaire mais participe bien à l'exercice du commandement. Elle s'applique d'ailleurs aussi aux dirigeants évoluant dans la haute administration, les milieux politico-militaires ou de façon générale à tous ceux qui assument des fonctions de direction. Plus encore que les autres dimensions, elle fait appel aux ressorts d'un engagement personnel déterminé, à la force de caractère et à de hautes qualités morales. La figure du général De Gaulle ou celle du maréchal Lyautey sont emblématiques de ce leadership.

La troisième dimension à maîtriser est à dominante cognitive. Elle fait appel aux qualités du gestionnaire et relève de la puissance organisationnelle souvent qualifiée de « management » dans le monde civil, que l'on peut définir comme la « capacité à tirer le meilleur d'une organisation, par l'utilisation optimale des ressources humaines et matérielles disponibles ». S'appuyant sur l'esprit, la réflexion, l'imagination, mais aussi la liberté de pensée, cette dimension exige des facultés d'analyse et de synthèse. Le chef militaire n'étant pas un chef d'entreprise, sa spécificité éthique et collective reste entière. Pour autant, les qualités de gestionnaire sont indispensables à tout cadre en situation de commandement (commandant d'unité élémentaire, chef opérations ou chef de corps), pour garantir entre autres l'économie des moyens¹, condition nécessaire à la victoire. Ces aptitudes particulières sont aussi spécifiquement adaptées au travail d'état-major et à la gestion de domaines relevant de l'organique. Elles s'appuient sur la compétence technique du chef. Les figures des généraux Delestraint et Lagarde, en sont deux brillantes incarnations.

1 Développée par le maréchal Foch (principes de la guerre)

En fonction du niveau de responsabilités et de l'environnement dans lequel il s'exerce, le commandement s'inscrira en priorité dans l'une ou l'autre de ces trois dimensions qui restent intimement liées. Au cours de son parcours, un cadre sera donc conduit à adapter l'exercice de son commandement selon un équilibre subtil qui peut schématiquement se répartir ainsi :

**Chef de section
Commandant d'unité**



**Chef opérations
Chef de corps**



**Officier d'état-major
Chef de bureau**



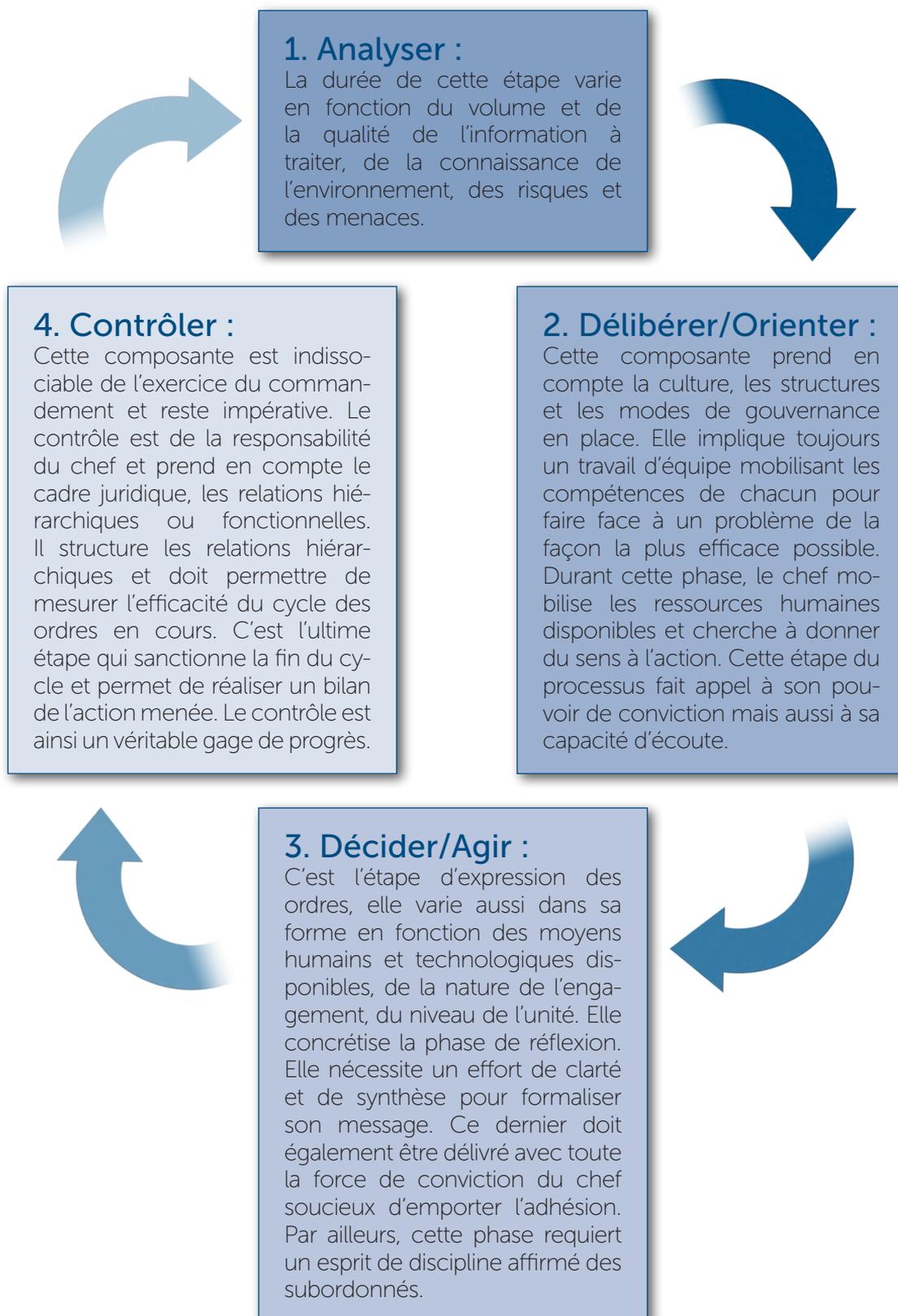
A travers cette typologie, volontairement schématique au risque de paraître simpliste, il importe d'insister sur le caractère interdépendant de ces dimensions. En effet, le mot charisme s'applique autant au général de Monsabert qu'au maréchal Lyautey et la dimension morale de l'investissement est particulièrement forte dans les deux cas. La capacité du meneur d'hommes à unir par la proximité et à fusionner les énergies est un autre trait commun à tout décideur militaire : le chef est toujours celui qui transforme les courages individuels en une force collective réactive. C'est la conjugaison des actions individuelles et collectives qui permet la victoire.

Les chefs d'exception sont sans doute ceux qui parviennent à établir en permanence une synthèse forte et équilibrée de ces trois dimensions :



QUATRE ÉTAPES

L'exercice du commandement est un exercice intellectuel à fins d'action. Il s'exerce selon un processus cyclique qui se déroule en quatre étapes et décrit un cycle : l'ordre est toujours précédé d'une phase de réflexion avant l'action, elle-même suivie d'un contrôle. Ces notions sont indissociables du commandement, quel que soit le niveau considéré.



L'ÉTHIQUE DE L'ACTION AU CŒUR DE LA DÉCISION

Dans ces trois dimensions (meneur d'hommes, responsable, gestionnaire) et au travers de chacune des quatre étapes du processus, le chef doit être guidé par une éthique de l'action. Les fondements de la prise de décision et de l'action sont complexes. Ils dépassent la simple mise en application de principes théoriques. De même, à chaque étape de ce processus, le chef doit s'appuyer sur la vertu de prudence, qui n'est pas antinomique de l'acceptation du risque. C'est pourquoi, lors de l'étape d'analyse, la finalité de l'action doit être clairement identifiée. La prudence exige une capacité à prendre conseil, pour choisir les moyens les mieux adaptés au but fixé. Et elle n'a de sens que si elle débouche sur une prise de décision qui se traduit en action efficace du chef militaire. Cette définition s'oppose ici clairement à l'acception courante du terme de prudence, en ce qu'il est abusivement associé au principe de précaution.

Cette éthique de l'action ne va pas sans la capacité à faire prendre toutes leurs responsabilités aux échelons hiérarchiques subordonnés, en vertu du principe fondateur de subsidiarité.

LE NOUVEAU MODÈLE « AU CONTACT » TRANSFORME L'ARMÉE DE TERRE ET DOIT CONTRIBUER À RENFORCER L'EXERCICE DU COMMANDEMENT



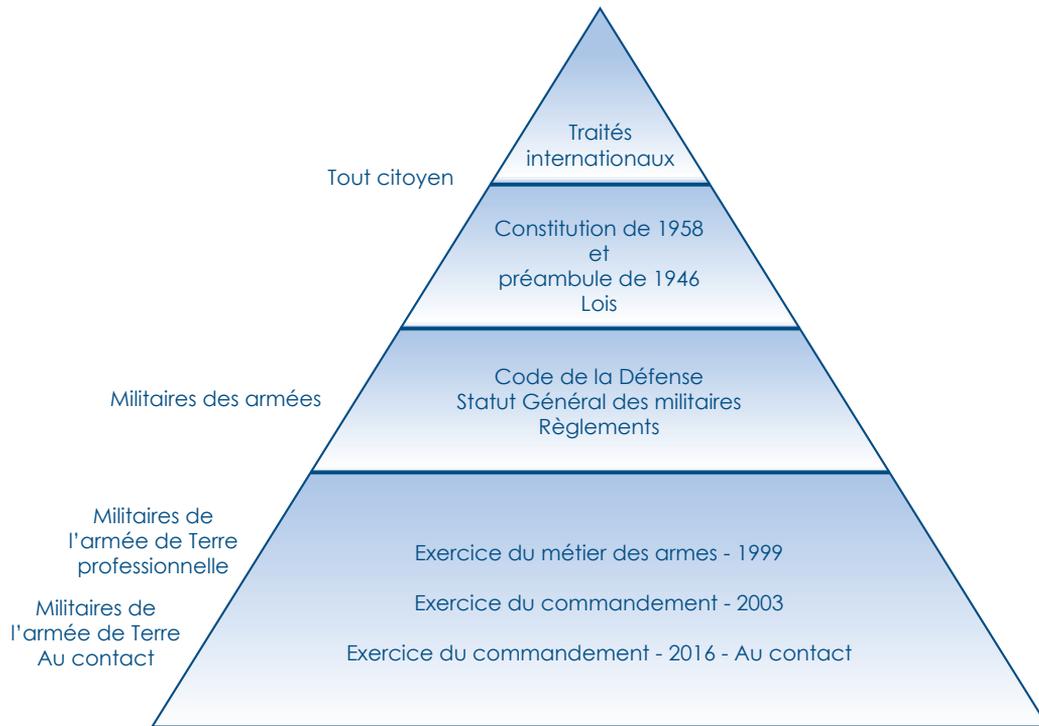
L'enjeu de la consolidation recherchée par le modèle « Au contact » est d'adapter l'organisation de l'armée de Terre à **l'évolution de la menace**, qui se diversifie, se durcit et se rapproche. Dans le même temps, les conditions et le cadre d'emploi des **engagements sur le territoire national** évoluent profondément, sous l'effet notamment d'actions terroristes.

Les **engagements extérieurs** récents ont vu succéder à des missions de rétablissement ou de maintien de la paix, un plus grand nombre de missions de combat en situation de guerre, où le contact direct avec l'adversaire et l'usage de la force ne sont plus l'exception. Loin d'être évitées, ces confrontations peuvent être recherchées, lorsque cela est nécessaire à l'accomplissement de la mission. Il s'agit là de la réalité d'une **armée de Terre professionnelle arrivée à maturité**, forte d'une expérience partagée du combat. Ces engagements exigent un haut niveau d'entraînement et nécessitent toujours plus d'initiative et de réactivité de la part des échelons subordonnés.

Des mesures de déconcentration des responsabilités sont mises en œuvre dans le cadre du modèle « Au contact » qui va structurer l'armée de Terre pour les 15 prochaines années. Elles insufflent plus de subsidiarité dans les rapports hiérarchiques. L'esprit et la finalité de cette transformation doivent être relayés aujourd'hui par tous les échelons de commandement pour favoriser son appropriation.

Le **niveau plus élevé d'instruction individuelle des soldats et des cadres** et leur connaissance précise de leur métier accroissent aussi ce besoin. Enfin, **l'environnement** interarmées et ministériel davantage **matriciel et mutualisé** met le chef au contact d'acteurs très divers, souvent culturellement éloignés de l'armée de Terre. Cela constitue aussi un nouveau défi.

L'EXERCICE DU COMMANDEMENT : UN RÈGLEMENT, DES PRINCIPES PÉRENNES ET DES QUALITÉS ADAPTÉES



Textes fondateurs et hiérarchie des normes

L'exercice du commandement formalisé dans ce document peut s'inscrire dans une hiérarchie des normes qui en souligne la cohérence et en fait un outil pratique pour les chefs de l'armée de Terre.

Au sein de ce nouvel environnement, le **règlement de discipline générale** a évolué en 2005 pour s'adapter au statut général des militaires, prendre en compte la professionnalisation des armées et le nouveau cadre d'exercice du métier des armes, en renforçant notamment la protection des militaires. Ce texte constitue le fondement réglementaire de l'exercice du métier militaire.

Subordonné à ce texte réglementaire et s'inscrivant dans sa continuité, le Livre Bleu sur « l'exercice du commandement dans l'armée de Terre » fixe, dès 2003, les grands principes éthiques qui doivent guider le chef en situation de responsabilités. Ces **6 principes du commandement** - l'exigence, la compétence, l'esprit de décision, l'humanité, la justice, la confiance - doivent inspirer le chef militaire en toutes circonstances. Ils peuvent être déclinés en une ou plusieurs **qualités** qui doivent être appréhendées dès la formation initiale et entretenues tout au long de la carrière.

LES QUALITÉS DU CHEF « AU CONTACT »

S'appuyant sur le courage qui reste la clé de voute de toutes les vertus, les différentes qualités du chef « Au contact » relèvent des 6 principes développés dans la précédente version de *l'exercice du commandement dans l'armée de Terre de 2003* et peuvent être décrites comme suit.



LE PRINCIPE D'EXIGENCE

Ce principe place **l'exemplarité** en son centre, car le chef en situation s'expose comme un modèle qui doit pouvoir inspirer les comportements de ses subordonnés. Par ailleurs, l'exigence du chef à l'égard de ses subordonnés est une manière de manifester l'estime qu'il leur porte en reconnaissant leur capacité à se dépasser. Cela implique une **volonté** permanente de repousser les limites et une conscience aiguë de ce que la fonction de décideur impose comme **devoirs** et obligations.

LE PRINCIPE DE COMPÉTENCE

Le chef se prépare tout au long de son parcours à assumer des responsabilités croissantes. Au-delà de sa propre compétence technique et tactique qui constitue l'un des piliers de l'exercice de l'autorité, il doit aussi capitaliser sur les compétences de ses subordonnés pour viser l'excellence sur le plan collectif. C'est de cette définition adaptée de la compétence que découle le **professionnalisme** qui pour le chef militaire dépasse la simple maîtrise de savoir-faire techniques. La **faculté d'adaptation** permet à l'homme d'action d'adapter ses savoir-faire à l'incertitude. Enfin, la **lucidité** est la condition rendant possible la faculté d'adaptation, sans altération des capacités de jugement. Elle est le fruit de la mobilisation du savoir et du jugement et se fortifie avec l'expérience.

LE PRINCIPE DE DÉCISION

Rien n'est pire qu'une absence de décision qui crée le doute, génère des dissensions et sape la cohésion du groupe. La décision est donc le premier devoir du chef, la justification de son autorité et sa contribution directe à la survie du groupe. Elle exige d'abord de la **force de caractère** pour imposer sa volonté, sans souci de plaire. Elle requiert également le **sens des responsabilités**

et la **tempérance** nécessaire pour garder à l'esprit que les conséquences de la décision ne se partagent pas. De même, l'**initiative** est directement à relier à l'esprit de décision. C'est quand survient l'imprévu et que les choix initiaux sont remis en cause, que l'on se tourne vers le chef qui doit alors exercer son esprit de décision pour reprendre l'ascendant.

LE PRINCIPE D'HUMANITÉ

Respecter la **dignité** de chacun est sans doute la première condition du principe d'humanité, renvoyant au devoir moral mais aussi à l'honneur du chef militaire. Par ailleurs, chefs et subordonnés sont d'abord des hommes qui coopèrent en vue de l'édification d'une œuvre commune. À ce titre, ils ont infiniment besoin les uns des autres. Cette dépendance mutuelle fondant la **fraternité d'armes**, ne saurait s'épanouir en dehors de l'expression sans faiblesse d'une profonde humanité. Enfin, la **disponibilité** est un impératif qui s'impose au chef militaire en le plaçant humainement au service de ses subordonnés ; elle se manifeste notamment par une attention sincère et chaleureuse à l'autre, dépassant la simple courtoisie.

LE PRINCIPE DE JUSTICE

Ce principe est garanti par la **hauteur de vue** du chef qui conditionne la réussite de l'action collective.

Etre juste requiert aussi de l'équité, car c'est autant sanctionner avec **fermeté** les manquements que récompenser les réussites. Cette qualité appelle une grande attention aux autres et une connaissance profonde de ses subordonnés. C'est bien le **sens de l'équité** qui permet, associée à l'éthique, de dépasser la simple application du droit. Cette qualité entretient également un lien direct avec le **discernement** qui est une des conditions qui permet au chef d'être juste.

LE PRINCIPE DE CONFIANCE

La confiance ne se décrète pas, elle se donne et se conquiert. Elle exige des preuves et se construit au fil du temps. Elle peut se bâtir en s'appuyant notamment sur la **loyauté** du chef qui suppose une forme d'honnêteté professionnelle. La confiance entretient aussi un lien direct avec l'**humilité**, car elle implique que le chef soit capable de réprimer tout mouvement d'orgueil, conscient que son action n'est pas d'une valeur supérieure à celle de ses subordonnés et qu'elle s'inscrit dans la durée, dépassant très largement sa propre personne. De cette confiance naît l'**enthousiasme**, qualité précieuse, car elle reste un moteur de l'action individuelle et collective qui permet de maîtriser les pires situations et de triompher des difficultés.

BIBLIOGRAPHIE

SÉLECTIVE

- *L'art de commander* / André Gavet, Berger Levrault, 1912.
- *L'Exercice du commandement* / colonel Gory. M. Imhaus et R. Chapelot, 1913.
- *Dialogues sur le commandement* / André Maurois, Le livre moderne illustré, J. Ferenczi, 1936.
- *Vers l'armée de métier* / colonel de Gaulle, Livre de poche, 1934.
- *Le fil de l'épée* / colonel de Gaulle, Livre de poche, 1936.
- *L'étrange défaite* / Marc Bloch, Gallimard 1946.
- *Le commandement militaire* / maréchal Montgomery, la Baconnière, 1947.
- *L'heure H (Etapas d'infanterie 14-18)* / J. Tézenas du Montcel, Valmont, 1960.
- *Pour une parcelle de gloire* / Marcel Bigeard, Plon, 1975.
- *De l'incompétence militaire* / Norman F. Nixon, Anne Laurens, Stock, 1977.
- *Études sur le combat* / Charles Ardant du Picq, Champs libres, 1978.
- *L'Exercice du commandement dans l'armée de Terre* / préface du général Lagarde chef d'état-major de l'armée de Terre, 1986.
- *Pour Réflagir* / Dominique Chavanat, Muller, 1995.
- *L'homme en guerre, 1901-2001* / De la Marne à Sarajevo. Philippe Masson, Éditions du Rocher, 1997.
- *L'art de la guerre par l'exemple, stratèges et batailles* / Frédéric Encel, Flammarion, 2000.
- *L'Anabase*, / Xenophon, sous la direction de Paul Masqueray, Les belles Lettres, 2002.
- *Le rôle social de l'officier* / maréchal Lyautey, préface du général Bentégeat, Lavauzelle-Graphic, 2004.
- *L'éthique des décideurs* / Henri Hude, Economica, 2004.
- *Décider dans l'incertitude* / Vincent Desportes, Economica, 2004.
- *Avant-postes de cavalerie légère* / Antoine de Brack, LRT, 2008.
- *Task Force Tiger, journal de marche d'un chef de corps français en Afghanistan* / Nicolas Le Nen, Economica, 2010.
- *Toi, ce futur officier* / général Eric Bonnemaïson, Economica, 2010.
- *Le principe de Peter* / Laurence-J Peter, Raymond Hull, Le Livre de Poche, 2011.
- *De l'autre côté de l'eau, Indochine, 1950-1952* / Dominique de la Motte, Éditions Tallandier, 2012.
- *Commander en opérations* / armée de Terre, préface du général d'armée Bertrand Ract Madoux, Economica, 2013.
- *Manières du monde* / Caroline Galacteros, Nuvis, 2013.
- *Sous le feu, La mort comme hypothèse de travail* / Michel Goya, Tallandier, 2014.
- *L'éthique du soldat français (3^e édition)* / général Benoit Royal, Economica, 2014.
- *De la philosophie essentielle du commandement militaire* / Philippe Cholous, Lavauzelle Panazol, 2015.

*TEXTES DE
RÉFÉRENCE*

MARÉCHAL DE BELLE-ISLE (1684- 1761).

Instruction sur les devoirs du chef militaire

Le régiment que le roi vient de vous donner est un des meilleurs de l'armée : son lieutenant-colonel est un militaire respectable par de longs et excellents services ; tous les capitaines qui le composent sont plus âgés que vous, et il n'est aucun d'eux qui, si l'on eût considéré que les services personnels, n'eût mérité plus que vous d'être nommé colonel ; cependant, c'est vous qui allez être leur chef, que cette première réflexion ne sorte jamais de votre mémoire.

Je ne vous dirai point : cherchez à mériter l'estime du corps que vous allez commander ; cette maxime est trop triviale ; mais je vous dirai : cherchez à en mériter l'amour. Tout colonel qui s'est concilié ce sentiment précieux, obtient avec facilité les choses même les plus difficiles, tandis que celui qui ne l'a point acquis, n'obtient qu'avec de grandes difficultés les choses même les plus aisées. Faites-vous donc aimer et le rôle difficile de colonel deviendra pour vous un jeu agréable. Vous vous tromperiez grossièrement si vous vous imaginiez que pour obtenir l'amour de votre régiment vous devez laisser fléchir la discipline ou affecter une complaisance extrême pour les désirs de chacun des officiers qui le composent ; ce moyen ne serait ni sûr ni glorieux. Vous vous tromperiez encore si vous vous imaginiez qu'une seule vertu, quelque heureuse et brillante, qu'elle soit pût vous concilier ce sentiment comme ce ne sont point les yeux seuls d'une femme qui vous captivent mais l'ensemble, l'accord de ses traits. Ce n'est de même que la réunion des vertus et des connaissances dont je vous parlerai dans le cours de ce mémoire qui vous conciliera l'amour de votre régiment. Ayez pour votre lieutenant-colonel la déférence la plus grande ; ne donnez aucun ordre sans le consulter ; je vous ai souvent donné ce conseil, cet ordre ; je le renouvellerai chaque fois que j'en trouverai l'occasion ; si, à l'exemple de quelques jeunes chefs, vous manquiez d'égards ou de considération pour votre lieutenant-colonel, vous me feriez concevoir de vous l'opinion la plus défavorable et vous deviendriez bientôt la victime de votre imprudence ; votre régiment, divisé entre vous et lui, serait en proie aux partis, aux cabales, et dès lors vous ne pourriez plus espérer faire le bien. Ayez pour les anciens capitaines des égards marqués, consultez-les fréquemment, témoignez-leur de l'amitié et de la confiance. Soyez le soutien, l'ami, le père des jeunes officiers, aimez les vieux bas-officiers et les anciens soldats ; parlez-leur souvent et toujours avec bonté consultez-les même quelquefois. Etudiez, connaissez à fond tous les officiers de votre régiment. Dépourvu de cette connaissance, vous seriez chaque jour trompé, vous confondriez la modestie avec le manque de talent, la confiance que donne la persuasion de ses forces avec une vaine suffisance, le désir du bon ordre avec une critique maligne, l'amour de la justice et du bien avec la délation, l'envie

avec une ambition démesurée, la modération avec l'apathie ou l'indifférence, et la sévérité avec la raideur ; vous prendriez des conseils donnés par la flatterie ou l'intérêt pour ceux que la vérité dicte ; vous croiriez verser des récompenses sur la vertu, elles tomberaient sur l'intrigue ; protéger des talents réels et vous ne prôneriez que des talents apparents ou factices.

(...) J'ai développé devant vous le génie et le caractère de la nationalité française, ses mœurs, ses préjugés ; je vous ai fait connaître la meilleure manière de la retenir et de l'animer, de la récompenser et de la punir ; je ne vous répéterai donc point ici les leçons que je vous ai données sur ces objets ; mais je vous dirai de n'employer jamais avec vos soldats des expressions dures, des épithètes flétrissantes et de ne proférer jamais en leur présence des mots ignobles ou bas. Le colonel qui se sert avec ses soldats de quelques-unes de ces expressions s'avilit lui-même et, s'il s'adresse à des officiers, il se compromet de la manière la plus évidente. N'oubliez jamais que les officiers de votre régiment sont hommes, Français, vos égaux, et que vous devez, par conséquent, en leur donnant des ordres, prendre un ton et employer des expressions convenables à des personnes dont l'honneur est le mobile. Croyez bien que ce moyen est le seul bon, qu'il peut seul faire respecter les ordres, les rendre agréables, en accélérer l'exécution et inspirer aux soldats cette confiance en leurs officiers qui est la mère d'une bonne discipline et des succès.

Ne vous servez jamais de punitions que la loi réprouve, que l'esprit national condamne ; quand vous serez forcé de punir, qu'on lise sur votre figure toute la peine que vous éprouvez d'être obligé d'en venir à cette dure extrémité (...) L'emploi de colonel exige les connaissances les plus variées et les plus étendues. Pourrez-vous juger des talents de vos caporaux, si vous ne connaissez pas, aussi bien que le plus instruit d'entre eux, quelle est la progression qu'il faut suivre pour former un homme de recrue, de l'instruction et de l'exactitude des sergents, si vous ne connaissez pas, dans toute leur étendue les devoirs dont ils sont chargés ? Ce que je vous dis du sergent est également applicable au lieutenant, au capitaine, au major, au lieutenant-colonel ; oui, ce n'est qu'en vous rendant capable d'occuper les différentes places qui sont au-dessous de la vôtre que vous pourrez dignement remplir celle qui vous est confiée et forcer les autres à s'acquitter de tous leurs devoirs. Respectez aussi les usages introduits depuis longtemps, si vous en trouvez pourtant quelqu'un abusif il le faut abolir, mais procédez à son abolition avec prudence et avec sagesse, préparez par votre conduite et par vos discours les changements que vous voudrez opérer, faites-en sentir les avantages. N'entreprenez jamais de détruire plusieurs abus à la fois ; attachez-vous d'abord au plus important, au plus essentiel. Si l'on attaque en même temps toutes les parties d'un édifice qu'on veut rétablir, on l'ébranle toujours et quelquefois on le renverse : ne démolissez qu'après avoir préparé ce qui doit être mis à la place de ce que vous voulez renverser. Souvenez-vous qu'on fait toujours plus de mal que de bien quand on propose inconsidérément les changements même les plus avantageux et quand on emploie la violence

pour les faire adopter. Consultez les anciens officiers sur les réformes que vous voudrez faire ; ils entraînent, par leur opinion, celle du corps entier.

(...) Vous êtes brave, vous l'avez prouvé, mais gardez-vous de l'être avec excès. La bravoure, qui est la première des qualités pour un soldat, doit dans le colonel, être subordonnée à la prudence. J'aimerais cependant mieux avoir à pleurer votre mort que votre gloire, que votre honneur. Souvenez-vous que les hommes qui vous conseillent le plus hautement de ménager votre personne, seraient les premiers à vous blâmer, si vous suiviez leurs conseils.

(...) Aimez la gloire, que le désir de l'obtenir soit toujours ardent. Cette passion de la gloire m'a soutenu dans la carrière difficile que j'ai parcourue ; elle m'a fait oublier que j'étais né avec une santé délicate et un corps faible.

(...) Ayez un régiment meilleur et plus instruit que les autres ; cet amour-propre est permis à un colonel mais ne cherchez pas à le rendre plus beau et surtout à le surcharger de pompons.

(...) Assistez à tous les services que fera votre régiment ; soyez toujours le premier au rendez-vous que vous lui aurez assigné ; paraissez uniquement occupé de vos devoirs ; soyez actif, vigilant, exact et vos officiers seront ponctuels, attentifs, zélés ; dans le cas contraire, vous verrez une triste et froide apathie s'emparer de votre régiment ; tout colonel négligent entraîne tout son corps vers l'oubli de ses devoirs. Ne vous laissez jamais emporter par l'impatience ou la colère : on se repent toujours d'avoir obéi aux premiers mouvements des passions. VOULEZ-VOUS FAIRE UNE SOTTISE ? a dit avec raison un de nos poètes, PRENEZ CONSEIL DE LA COLERE. C'est en l'écoutant qu'un chef de corps compromet quelquefois son honneur, quelquefois sa vie et plus souvent encore celles des hommes qui lui sont soumis.

Obéissez aux lois et aux hommes que le prince a choisis pour en être les organes ; l'insubordination est le premier, le plus grand des vices militaires ; il se communique avec une rapidité extrême et il acquiert des forces à mesure qu'il se propage. Tout colonel qui n'obéit point à ses supérieurs peut-il espérer que ses subordonnés lui obéissent ?

Regardez-vous comme le juge, comme le censeur, comme le magistrat et comme le père de votre régiment ; en qualité de magistrat et de juge, vous veillerez au maintien des lois ; en qualité de censeur et de père, vous veillerez au maintien des mœurs. Occupez-vous surtout de ce dernier objet, toujours oublié ou trop négligé par les chefs de corps militaires ; là où les mœurs règnent, on observe les lois, et ce qui vaut mieux encore, on les aime. Veillez donc à épurer les mœurs ; mais ne pensez pas qu'elles se commandent ; elles se montrent, elles s'inspirent. L'autorité de l'exemple est ici, comme presque partout, plus forte que celle de la volonté ; la vigilance nous ferait en vain découvrir dans les autres, des vices qu'on pourrait nous reprocher à nous-mêmes. Si vos mœurs sont pures,

celles de votre régiment le seront, votre tempérament se fortifiera, vous économiserez beaucoup de temps, vous vous mettrez à l'abri de plusieurs ridicules durables, vous ne serez jamais le jouet des circonstances et l'estime publique vous dédommagera des privations que vous vous seriez imposées.

(...) Réduisez vos équipages au pur nécessaire ; vous devez donner l'exemple de la simplicité, de la modestie, parce que vous êtes colonel et parce que vous êtes mon fils. Cette modération vous coûtera d'autant moins que j'ai eu l'attention de bannir loin de vous cette mollesse voluptueuse qui transforme en femmes délicates la plupart de nos jeunes militaires.

(...) Vous n'avez jamais vu un être souffrant sans désirer vivement faire cesser ses maux ou les alléger, conservez cette sensibilité précieuse ; elle pourra bien quelquefois vous causer des peines, mais elle vous procurera encore plus souvent des plaisirs vifs et purs. C'est autant pour votre gloire que pour votre bonheur que je vous recommande de vous montrer humain et généreux ; l'humanité, la libéralité nous gagnent et nous conservent le cœur des hommes avec qui nous vivons, auxquels nous commandons.

(...) Ne laissez passer aucune semaine sans visiter une ou deux fois les malades de votre régiment, parlez à chacun d'eux avec bonté ; écoutez leurs plaintes et faites-les cesser ; écoutez même le récit de leurs maux, cette complaisance contribuera autant que les remèdes à hâter leur guérison. Visitez souvent les prisonniers de votre régiment ; l'homme coupable doit être puni, mais non renfermé dans un endroit malsain. Je ne vous dirai pas de ménager à la guerre le sang et les peines de vos soldats ; celui-là est indigne du nom d'homme qui, pour se faire une renommée, les expose à des maux, à des périls superflus ; sachez d'ailleurs que la gloire qu'on obtient à ce prix n'est ni belle, ni durable.

(...) La plupart des colonels ne sont polis qu'avec les femmes, leurs supérieurs et leurs égaux ; vous, vous le serez avec vos inférieurs. VOUS NE PARLEREZ JAMAIS AUX OFFICIERS DE VOTRE REGIMENT ET JAMAIS VOUS NE PARLEREZ D'EUX AVEC CE TON IMPERIEUX ET LEGER QU'AFFECTENT QUELQUES CHEFS DE CORPS.

Souvenez-vous, je vous le répète, que beaucoup de vos subalternes ont mieux mérité que vous de commander un régiment, que beaucoup ont une origine plus antique et plus illustre que la vôtre, et qu'il ne leur a manqué pour être élevés au-dessus de vous qu'un peu de richesse ou de bonheur. Soyez donc accessible, affable, poli, prévenant, mais encore davantage envers vos inférieurs qu'avec vos égaux ; la politesse avec ses égaux n'est souvent qu'une politique adroite ; celle dont on use avec ses subalternes est une preuve de bonté de cœur. Les louanges que j'ai reçues pour n'avoir jamais fait sentir le poids de mon autorité doivent vous encourager à imiter ma conduite.

Si jamais vous commettez des fautes, hâtez-vous d'en convenir et surtout de les réparer. Quoique cette manière d'agir soit bien naturelle et quoiqu'elle ne mérite pas d'être louée, elle vous attirera cependant des louanges et vous fera pardonner des fautes ; je l'ai souvent éprouvé moi-même.

(...) Occupez-vous beaucoup des jeunes officiers de votre régiment ; veillez vous-même sur leur conduite, sur leur instruction et sur leurs mœurs ; soyez, comme je vous l'ai dit, leur père, leur soutien et, s'il le faut, leur instituteur. Vous n'aurez un bon régiment qu'autant que vos officiers seront très instruits et que le zèle pour le service sera vif et constant ; croyez bien que vous n'obtiendrez ces précieux avantages qu'en donnant une attention extrême aux jeunes officiers et qu'en leur faisant contracter de bonne heure l'habitude d'une conduite régulière. Faites en sorte que les vieux officiers conçoivent pour les jeunes la tendresse qu'un père a pour ses enfants, ou du moins qu'un mentor a pour son pupille ; faites que les jeunes officiers aient pour les anciens les égards, la condescendance et le respect que des enfants tendres et bien élevés ont pour leur père. Veillez à faire naître et à maintenir l'union dans votre régiment ; hâtez-vous d'étouffer les divisions naissantes, de déraciner les inimitiés, ou du moins d'en prévenir les effets destructeurs ; c'est là une des premières et des plus essentielles obligations imposées aux colonels.

Sachez tout ce qui se passera dans votre régiment, mais n'employez jamais pour y parvenir le vil moyen de l'espionnage ; celui qui a fait le métier de délateur ou d'espion de ses camarades est un malhonnête homme et ne mérite aucune confiance. Ne recourez à d'autres yeux, à d'autres bras, que lorsqu'il vous sera absolument impossible de tout voir, de tout faire par vous-même, descendez dans tous les détails ; on ne sait bien les choses que lorsqu'on en connaît les plus petites particularités ; ce n'est pas aux colonels à voir en grand. Ne cherchez cependant point à attirer à vous les détails que la loi confie à vos subordonnés : contentez-vous de les surveiller tous et de faire remplir à chacun ses devoirs.

Voici enfin mon dernier précepte : souvenez-vous sans cesse que ce n'est point pour vous que vous avez été fait colonel, mais pour le bien du service et l'avantage du régiment qui vous est confié ; que la gloire de l'Etat soit donc votre grande occupation. Si vous réussissez à prouver à votre régiment que vous êtes animé par ces motifs, chacun des hommes qui le composent se fera un devoir, un plaisir de concourir à vos vues ; alors toutes les difficultés disparaîtront ; vous obtiendrez une gloire pure, parce que vous l'aurez méritée.

COLONEL ARDANT DU PICQ (1821-1870).

Études sur le combat

Le but de la discipline est de faire combattre les gens souvent malgré eux. C'est une naïveté que de dire qu'il n'y a pas d'armée digne de ce nom sans discipline. Il n'y a pas de discipline sans organisation et toute l'organisation est défectueuse, qui néglige le moindre des moyens pouvant rendre plus réelle et plus forte la solidarité entre les combattants. Et les moyens ne sauraient être partout les mêmes ; la discipline est d'institution sociale, ou bien elle doit prendre pour point d'appui les qualités et les défauts dominants de la nation. La discipline ne se commande, ne se crée pas du jour au lendemain. C'est l'affaire d'institution, de tradition.

Il faut que le chef ait confiance absolue dans son droit de commander, ait l'habitude de commander, l'orgueil du commandement.

(...) Une des singulières anomalies de la discipline française, c'est qu'en route, en campagne surtout, les moyens de répression des fautes deviennent illusoire, nuls, impraticables.

(...) Il est à remarquer qu'aujourd'hui, par une tendance dont il faudrait rechercher la cause, mais qui remonte loin et qui est en outre aidée par la manie du commandement, inhérente au caractère français, il y a un empiètement général de haut en bas, de l'autorité du chef supérieur sur le chef inférieur ; on amoindrit ainsi l'autorité de celui-ci dans l'esprit du soldat et c'est chose grave, car l'autorité solide, le prestige des chefs inférieurs, font seuls la discipline.

A force de peser sur eux, de vouloir en toute chose imposer son appréciation personnelle, de ne pas admettre les erreurs de bonne foi, de les réprimer et reprendre comme des fautes, et de faire sentir à tous, jusqu'au soldat, qu'il n'y a absolument qu'une autorité infaillible celle du colonel, par exemple, de montrer à tout venant que le colonel seul a du jugement et de l'intelligence, on enlève à tous toute initiative, on jette tous les grades inférieurs dans l'inertie, provenant de la méfiance de soi-même, de la peur d'être vertement repris.

Que cette main unique, si ferme, qui tient toute chose, vienne à manquer un instant tous les chefs inférieurs, qu'elle a tenus d'aplomb jusque-là dans une position qui ne leur est pas naturelle, font comme des chevaux toujours et trop fort tenus en bride : quand la bride vient à manquer, ils se relâchent.

Ils n'y sont plus, ils ne retrouvent pas à l'instant cette confiance en eux-mêmes qu'on s'est trop longtemps pour ainsi dire appliqué à leur enlever (sans le vouloir). Que, dans pareil moment, les circonstances deviennent difficiles et le soldat bien vite sent la faiblesse et les hésitations de ceux qui le mènent.

CAPITAINE MOREL

Esprit de finesse et commandement

Cette recherche tenace de leur individualité, à laquelle tous les hommes sont sensibles, elle se traduit dans les rapports quotidiens par ce que, faute de mieux, nous appellerons une sorte de courtoisie, courtoisie qui n'est pas extérieure et verbale. Elle n'a rien d'une fade et mondaine politesse qui sent la timidité ou le mépris. Elle peut aller, suivant les tempéraments, avec la brusquerie ou la froideur. Elle consiste essentiellement à donner à chacun l'impression que nous lui reconnaissons une individualité propre, que nous ne le confondons avec personne, que nous savons déjà, ou par avance, qu'il est lui et pas un autre, qu'il a une existence singulière, irréductible, parmi l'infinité de ses semblables. Cette courtoisie profonde est la plus grande habileté et la source du plus grand pouvoir : c'est le secret des illustres meneurs d'hommes d'avoir su donner, par comédie ou par sincérité, l'illusion ou l'impression qu'ils distinguaient chaque homme entre tous les autres (« toi, je t'ai vu à MARENGO ! », oreille tirée du grognard).

L'homme qui ne se sent pas devant vous comme un nom ou comme un numéro, qui sait ou croit que vous avez saisi cette chose profonde et subtile que nous avons, par commodité, nommé âme, cet homme se donne à vous : savoir les noms n'est pas nécessaire. Il y a tel regard qui va bien plus profond.

Si nous avons employé le mot courtoisie, c'est parce que nous pensons qu'une telle attitude ne peut aller avec une certaine sorte de brutalité et de grossièreté. Une politesse anonyme peut être discourtoise et l'on peut dire : « espèce d'idiot », ou employer quelque plus vert qualificatif sans froisser. Mais, brusque ou calme, celui qui reconnaît à chaque homme une individualité qui fait sa richesse et son orgueil, ne peut pas ne pas mettre secrètement dans le ton comme la solennité voilée d'un appel, appel d'un homme à un homme, comme le sentiment, malgré les différences et la hiérarchie nécessaires, d'une profonde et fondamentale égalité.

Nous ne parlons pas de cette égalité insultante, de ces tapes sur le ventre, de ce bon garçonisme qui n'inspire que dégoût à celui que l'on flatte. Mais de ces fiers rapports d'un homme à un homme, d'un à un, l'un suzerain, l'autre vassal, liés par le devoir nécessaire du commandement et de l'obéissance. Ainsi, sous le monde de la féodalité, hiérarchisé à l'extrême et plein de célèbres et tragiques obéissances, coulait le flot souterrain et vivifiant de la fraternité chrétienne des âmes égales devant Dieu, malgré les inégalités salutaires, universellement acceptées.

Tiré de la Revue d'Infanterie (juillet 1830).

MARECHAL FOCH (1851 - 1929)

Préceptes et jugements

Commandement. Ici apparaît donc la nécessité, pour une armée qui veut vaincre d'une grandeur de premier ordre, le COMMANDEMENT, et chez l'homme qui veut entreprendre la bataille, la nécessité d'un don : celui du commandement.

« Penser et vouloir, l'esprit et le caractère, ne lui suffisent pas ; il lui faut encore le fluide impératif (de Brack) ; le don de faire passer l'énergie suprême qui l'anime dans les masses d'hommes qui sont son arme, car l'armée est au chef ce qu'est l'épée au soldat. Elle ne vaut que par l'impulsion (direction et vigueur) qu'il lui imprime. Ce ne sont pas les légions romaines qui ont conquis les Gaules, mais César. Ce ne sont pas les soldats carthaginois qui ont fait trembler Rome, mais Annibal. Ce n'est pas la phalange macédonienne qui pénétra jusque dans l'Inde, mais Alexandre. Ce n'est pas l'armée française qui atteignit le Weser et l'Inn, mais Turenne. Ce ne furent pas les soldats prussiens qui défendirent la Prusse sept années durant, contre les trois plus redoutables puissances de l'Europe, ce fut Frédéric Le Grand ».

Ainsi parle Napoléon, mais que n'aurait-il pas écrit et avec plus de raison, s'il avait embrassé dans son énumération cette époque éblouissante dont le souvenir prestigieux traversera les siècles sous le nom d'épopée et qu'il a tout entière animée de sa gigantesque personnalité.

Les grands résultats à la guerre sont le fait du commandement. Aussi, est-ce à juste titre que l'Histoire porte au compte de la mémoire des généraux, les victoires pour les glorifier, les défaites pour les déshonorer. Sans commandement, pas de bataille, pas de victoire possible.

(...) N'est-ce pas encore dans cette influence du commandement dans cet enthousiasme communiqué par lui, qu'il faut aller chercher l'explication de ces mouvements inconscients de la masse humaine, dans ces moments solennels, où sans savoir pourquoi, une armée sur le champ de bataille se sent portée en avant, comme si elle glissait sur un plan incliné (expression de témoins oculaires) ?

(...) Quand vient l'heure des décisions à prendre, des responsabilités à encourir, des sacrifices à consommer, où trouver les ouvriers de ces entreprises toujours risquées et périlleuses, si ce n'est dans les natures supérieures, avides de responsabilités ? Celles-là, qui, profondément imprégnées de la volonté de vaincre, trouvent dans cette volonté, comme aussi dans la vision nette des seuls moyens qui conduisent à la victoire, l'énergie d'exercer sans hésitation les droits les plus redoutables, d'aborder avec aplomb l'ère des difficultés et des sacrifices, l'énergie de tout risquer, même leur honneur, car un général battu est un chef disqualifié.

(...) Saluons cette puissance souveraine du commandement, comme au champ de bataille les tambours et les clairons salueront son arrivée, nécessaire à l'organisation d'un ensemble, d'une poussée finale, seule capable de fixer ainsi la fortune ...

Pas de victoire possible sans le vigoureux, avide des responsabilités et d'entreprises audacieuses, possédant et inspirant à tous la résolution et l'énergie d'aller jusqu'au bout, sans action personnelle faite de volonté, de jugement, de liberté, d'esprit (au milieu du danger) ; dons naturels chez l'homme doué, chez le général-né, avantages acquis par le travail, la réflexion, chez l'homme moyen.

Action personnelle qui, pour se manifester, réclame le tempérament de chef (don de la nature), l'aptitude au commandement, la puissance d'entraînement que l'école ne fournit pas.

Action personnelle dont les effets sont multiples d'ailleurs, car par l'usage de ces dons (naturels ou acquis) elle trouve, dans l'emploi le plus illimité des forces, le moyen d'en accroître la puissance, mais elle transforme ainsi l'outil, faisant naître des lieutenants, des troupes de valeur, c'est à-dire des capacités et des dévouements qui, sans l'étincelle ou l'impulsion d'en haut, seraient sans doute restés d'une banale médiocrité.

ANDRÉ GAVET (1849-1904)

L'art de commander

Les principes de commandement n'étant formulés nulle part, il appartient à tout officier de les établir pour son compte personnel et par ses propres réflexions. Au reste, si ces principes étaient formulés, il nous serait encore indispensable de les étudier, de façon à les établir pour ainsi dire à nouveau par un effort intellectuel personnel.

(...) Le commandement est chose difficile mais simple et loyale. La question capitale est de savoir se rendre soi-même apte au commandement, en se pénétrant de ses principes qui sont des devoirs aussi clairs que durs.

MARECHAL LYAUTEY (1854 - 1934)

Du rôle social de l'officier

Nul n'est mieux placé que l'officier pour exercer sur ses subordonnés une action efficace. En contact avec eux, il partage entièrement leurs travaux, leurs fatigues et n'en tire néanmoins aucun profit. Son gain ne dépend pas, comme celui des industriels, de la peine de ses hommes. Leurs intérêts sont non plus opposés, mais semblables. L'autorité dont il est investi repose sur la loi, elle a une sanction légale, échappe à toute discussion, à tout compromis. Des règlements précis fixent la limite de ses exigences professionnelles. Tout concourt à dégager son indépendance personnelle et le désintéressement de son action.

C'est donc un merveilleux agent d'action sociale. Quel intérêt n'y aurait-il pas, si l'on se place au point de vue d'où nous sommes partis, à ce qu'avant tout autre il fût animé de l'amour personnel des humbles, pénétré des devoirs nouveaux qui s'imposent à tous les dirigeants sociaux, convaincu de son rôle d'éducateur résolu, sans rien modifier à la lettre des fonctions qu'il exerce, à les vivifier par l'esprit de sa mission ?

L'essentiel est de connaître parfaitement les hommes dont on a la charge : nous savons tel officier qui, dès l'arrivée d'un contingent, commençait une véritable enquête sur ses recrues, profitant des relations qu'il pouvait avoir au centre de leur recrutement, écrivant dans les localités, s'informant de leurs familles, de leurs antécédents, de leurs aptitudes, de leurs ambitions. Avant même d'avoir parlé à aucun d'eux, ce travail souterrain pour ainsi dire lui avait donné une première notion de leur physionomie morale ; les occasions d'entrer en relation s'offraient ensuite d'elles-mêmes :

- les temps de repos pendant la manœuvre, si avantageusement employé à cette communication individuelle, au lieu de se passer en bavardages entre collègues ou en temps de galop sur la piste voisine ;
- les marches ;
- dans la cavalerie, les longues heures de pansage que maudissent les officiers et qu'il est si facile d'utiliser en étudiant un homme tour à tour, sans interrompre sa besogne ;
- les repas, où l'officier peut venir témoigner de l'intérêt qu'il prend au bien-être matériel de sa troupe.

Et tant d'autres circonstances qu'il est impossible de préciser et même d'énumérer, mais que le cœur, l'expérience, l'observation suggéreront facilement et qui différencieront d'homme à homme de tempérament à tempérament : les règlements modernes ont bien su préconiser dans la mesure la plus large l'instruction individuelle ; qu'on s'inspire de leur esprit en la complétant par l'éducation individuelle.

En témoignant à ses hommes cette sollicitude, en leur prouvant l'intérêt personnel qu'il leur porte, non par des discours, mais par des preuves directes tirées de la connaissance de leur personne et de leurs intérêts, l'officier acquiert forcément leur affection et leur confiance ; il est, de plus, merveilleusement préparé et c'est essentiel à son rôle permanent de justicier. Que de révoltes, de rancunes, de fautes graves engageant parfois la vie entière, résultent d'une première punition infligée injustement ou à la légère, à défaut, presque toujours, d'une connaissance suffisante de l'individu qu'elle frappe !

(...) Pour que l'action que nous préconisons soit efficace, on comprend du reste combien il importe avant tout d'en faire saisir la portée aux sous-officiers et de les y associer d'une manière absolue.

(...) Au point de vue militaire, il nous semble que la prise morale de la troupe est devenue une nécessité moderne. De la brièveté du temps de service et de l'espacement croissant des guerres, il résulte que, lors de la prochaine lutte tout soldat verra le feu pour la première fois. Et quel feu ! Le feu le plus meurtrier, lancé d'une distance inconnue par une main invisible, la guerre la plus terrible sans aguerrissement préparatoire. Ah ! Devant une telle violence faite à tous les instincts naturels, l'instruction professionnelle, la discipline matérielle, les moyens répressifs feront triste figure si l'officier n'a pas d'autre secret au service de son autorité et si son regard, sa parole, son cœur n'ont pas su, dès le premier jour de leur rencontre, trouver le chemin de ces yeux, de ces oreilles, de ces cœurs d'enfants soumis brusquement à l'horreur d'une telle épreuve.

Chez l'officier, c'est dès la paix, qui est en somme devenue l'état normal, l'introduction dans sa vie d'un élément du plus haut, du plus passionnant intérêt. Convenons-en : l'officier ne se bat plus, pas plus souvent du moins que tout autre citoyen, une ou deux fois dans sa carrière et c'est tout.

Si donc l'on s'en tient à la vieille notion (et nous en sommes encore imbus) de l'état militaire, entendu comme synonyme d'état guerrier, la condition actuelle d'officier ne serait qu'une anomalie et justifierait pleinement l'état d'esprit de toute cette jeunesse qui maudit aujourd'hui l'inaction forcée, la paix prolongée, l'arrêt complet de l'avancement et n'a pas assez d'anathèmes contre la vie de garnison, sa monotonie, sa routine, sa stérilité. Envisager au contraire le rôle de l'officier est, sous cet aspect nouveau d'agent social, appelé par la confiance de la patrie moins encore à préparer pour la lutte les bras de tous ses enfants qu'à discipliner leurs esprits, à former leurs âmes, à tremper leurs cœurs, n'est-ce pas, loin de l'amoindrir, l'élever dans les vastes proportions, le faire presque plus grand dans la paix que dans la guerre et proposer à son activité l'objet le plus digne de l'enflammer ?

GEORGES DUHAMEL (1884-1966)

Civilisation

La vivacité, la vigilance de l'esprit critique ont honorablement contribué à donner au peuple français une réputation d'indiscipline. Cette réputation n'est ni totalement méritée, ni totalement usurpée. Si la discipline est d'obéir à la manière d'une machine ou d'un animal, les Français ne sont pas tous disciplinés et même ils le sont bien rarement. Ils ont une longue histoire, des traditions, des coutumes ; ils savent que l'homme peut comprendre et même doit comprendre pour être proprement un homme. Ils demandent donc à comprendre et il faut reconnaître que cette prétention, qui n'est pas sans justification et sans avantages dans les circonstances ordinaires de la vie, peut avoir des inconvénients et même présenter un grand danger à l'heure de certains périls. Toutefois, n'en doutons pas, la marche de l'humanité semble devoir, petit à petit, éliminer les faits de discipline aveugle. Les hommes dont on aura, en vue de certains travaux, développé l'esprit et chez qui la faculté d'examen fera fatalement des progrès voudront, avec de plus en plus d'insistance, comprendre les actions en vue desquelles on leur demandera leur concours.

GÉNÉRAL TANANT (1869-1945)

La discipline dans les armées françaises

Le chef le plus remarquable et le plus savant sait bien qu'il ne peut pas être présent partout, qu'il ne peut plus guère voir, ni même parfois savoir, ce qui se passe dans l'unité qu'il commande. Aussi s'il a habitué ses subordonnés à ne rien faire que sur son ordre, comment ceux-ci pourront-ils agir hors de sa présence ? Une telle méthode ne peut amener que des catastrophes au combat. Ce n'est plus de la discipline, c'est de la tyrannie stupide.

(...) C'est dans le cœur des soldats qu'il faut chercher les règles de la vraie discipline. Nous aurons ainsi non plus cette discipline de façade, nécessaire certes, insuffisante à coup sûr au combat et qui pourtant satisfait trop de chefs en temps normal, mais cette forte discipline de guerre qui atteint son maximum quand le soldat obéit d'amitié, discipline sévère, empressée, active, dévouée, raisonnée, débordant d'une initiative ordonnée en même temps qu'enthousiaste. Cette discipline, les soldats français l'ont connue et pratiquée de tout temps, chaque fois qu'ils ont eu à leur tête les chefs qui savaient le mieux leur combattant et avaient appris, par l'expérience, que le dévouement ne se commande pas et qu'on ne l'obtient des autres qu'en se dévouant soi-même et tout entier.

GENERAL DE GAULLE (1890-1970), *Vers l'armée de métier.*

Commandement

Les changements dans l'emploi de la force modifient l'exercice du commandement. Non, certes, dans ses principes, car pour mener des hommes au combat, qu'ils soient armés d'un glaive ou qu'ils manient un char moderne, le rôle du chef est toujours de concevoir d'après les circonstances, de décider et prescrire en forçant sa nature et celle des autres, puis, l'action une fois déclenchée, de ressaisir par occasions le système de ses moyens que les faits déforment sans relâche. Il y a quels que soient le temps et les lieux, une sorte de philosophie du commandement, immuable comme la nature humaine et qui est la vraie leçon de l'histoire militaire.

Quand Charles XII pleurait au récit des exploits d'Alexandre, quand Bonaparte se penchait sur les campagnes de Frédéric, quand Foch enseignait la manière de Napoléon, c'est qu'ils étaient imprégnés du sentiment de cette permanence. S'élever au-dessus de soi afin de dominer les autres et, par-là, les événements, c'est un effort qui ne varie pas dans son essence. Mais les procédés en changent radicalement.

A vrai dire, aussi longtemps que le fait de combattre n'était qu'une action musculaire d'hommes et de chevaux, l'art du chef consistait, en somme, à tenir son monde disposé, par rapport à l'ennemi, au terrain, au soleil, de telle sorte que les gestes d'estoc, de taille ou de parade fussent autant que possible efficaces et simultanés. Et, comme la vigueur des coups portés par une troupe dépendait de sa résolution - puisque la peur paralyse le corps et que l'ardeur l'affermir - le commandement devait par corollaire, provoquer chez les subordonnés les élans psychiques qui multiplient l'énergie des chocs. Encore, la bataille se livrant à très courte distance entre gens serrés et debout, chaque chef, jusqu'au plus grand, découvrait-il à vues directes tout l'ensemble de l'engagement. C'est dire qu'il pouvait commander sans recourir à des intermédiaires et agir par sa présence sur la conduite des combattants. La tactique était coup d'œil, le prestige impression produite, Annibal gagnait ses victoires par le regard et par l'exemple.

L'apparition des armes à feu jeta dans un état d'évolution chronique la guerre qui, depuis l'aube de l'Histoire, n'avait pas changé ses formes. Le progrès des mousquets, fusils, canons, ne cessait de se poursuivre. Or, ces engins n'étaient plus seulement, comme l'épée ou comme la lance, le prolongement des membres humains. Ils avaient indépendamment de l'habileté et du courage des soldats, des propriétés intrinsèques qu'il fallait savoir mettre en œuvre et des servitudes que l'on ne pouvait négliger. Leur portée, leur rasance, leur vitesse de tir, leur ravitaillement, devenaient, dans le choix des formations, des terrains, des moments, les éléments essentiels. En outre, les intervalles et distances s'étendant avec le rayon d'action des armes et les troupes se voyant contraintes à se cacher dans

les couverts, il en résultait que le chef apercevait moins aisément ce qui se passait dans son orbe. Ainsi, les données techniques relatives au matériel prenaient une importance croissante et, d'autre part, l'action directe du maître sur l'exécutant allait s'éspaçant de bataille en bataille. Les meilleurs généraux étaient ceux dont les dispositions assuraient aux armes à feu le plus grand rendement possible. Faute de pouvoir être vus de tous, ils s'appliquaient à créer dans les rangs une grande ardeur latente et, pour les chocs décisifs, apparaissaient en personne aux bons endroits et moments. Tels Condé, Hoche, Napoléon.

(...) Il est certain que, dans l'avenir, le maniement des unités composées d'engins à moteur portera très profondément l'empreinte de la technicité. Les limites du possible, de l'utile, de l'absurde seront plus rigides que jamais dans des systèmes de forces auxquels le matériel dictera ses exigences. Inextensibles sont, en effet, les capacités des machines, incompressibles leurs besoins. Le coefficient d'impondérable que le dévouement des soldats offrait naguère aux capitaines pour suppléer aux moyens défaillants, il faut dorénavant, l'éliminer du problème. Sambre-et-Meuse marchait sans pain ni souliers, la Grande Armée parcourait en dix jours les vingt étapes de Boulogne à Mayence. Demain, les moteurs combattants s'arrêteront, sitôt brûlée la dernière goutte d'essence, et refuseront d'aller plus vite qu'ils ne le peuvent par construction. D'autre part, la complexité des organismes postulera, chez ceux qui devront les mettre en œuvre, des capacités de pure technique de plus en plus étendues. On disait, autrefois, que le chef n'agissait point efficacement sans faire corps avec ses hommes. On dira qu'il ne vaut plus rien si la notion de ce que peut ou non donner le matériel ne lui est devenue comme une seconde nature. Non, certes, qu'il lui soit nécessaire d'entretenir dans son esprit les connaissances détaillées qui relèvent de l'ingénieur, mais à coup sûr, il lui faudra le sentiment des combinaisons mécaniques.

Cependant, si la perfection des machines ne peut manquer d'accentuer le caractère technique de la guerre, en même temps, par un curieux retour, elle fera reparaître dans l'exercice du commandement certaines conditions de hâte et d'audace qui rendront tout son relief à la personnalité. En effet, les chefs de tous grades auront à juger et à décider avec une promptitude extrême qui exclura les conseils et les délais. Ils devront, en quelques instants, mesurer les circonstances, arrêter leurs résolutions, donner leurs ordres. Sans doute demeureront possibles - et d'ailleurs essentiels - les travaux de prévision et de préparation qui réduisent la part du hasard.

Mais l'affaire, une fois engagée revêtira le plus souvent un tour si précipité que les interventions du commandement auront à se produire très vite. Plus de manœuvres montées d'avance, d'attaques réglées comme ballets qui s'imposaient pendant la Grande Guerre. Inacceptable cette rupture brutale entre la direction et l'exécution que créait régulièrement l'heure H. Finies les permanences souterraines, où le maître bourrelé d'inquiétudes, attendait près d'un quinquet que quatre bureaux attablés eussent centralisé pour lui des renseignements incertains. Mais un perpétuel imprévu, l'orientation rapide d'unités très mobiles, des chefs ardents à voir ce qui se passe, circulant à travers le terrain ou survolant

leur zone. Bref, l'action personnelle et instantanée érigée en principe à tous les échelons du commandement. Une pareille transformation dans la manière de mener les troupes n'aura pas seulement des conséquences d'ordre intellectuel. Tandis que, pour le chef, le travail de l'esprit va se faire suivant un rythme nouveau, l'effort moral également deviendra plus grand et plus répété. Dans une armée où l'action autonome sera la loi, le chef devra prendre nombre de décisions qui, dans la guerre d'hier lui étaient épargnées ; plus moyen de se borner à l'exécution littérale, de consulter avant d'agir l'autorité supérieure, de conformer son attitude à celle des voisins. L'initiative, que les règlements vantaient mais dont se défiaient les ordres, redeviendra souveraine. Le caractère, vénéré en bas mais redouté d'en haut, remontera dans toute sa gloire sur le pavois des batailles. Au surplus, on verra renaître dans l'armée d'élite cette connaissance réciproque de la troupe et de ses chefs qu'avait altérée le système des masses. Les foules passagères, dont après chaque hécatombe se remplissaient les rangs, de quoi eussent-elles pu nourrir leur sympathie pour des généraux entrevus à peine et qui les menaient à la mort par messages dactylographiés ? Sans doute, la bonne volonté ambiante et la discipline imposée assuraient l'obéissance. Mais, entre les hommes qui dirigeaient de si haut et de si loin et ceux qui formaient de leur chair les lignes et les ronds portés sur les cartes, rien qui rappelât en somme, les rapports familiers dont vibraient les anciennes armées. Plus d'hoplites avides d'un regard d'Alexandre, de légionnaires mourant pour César, de vétérans pleurant sur le corps de Turenne, de grognards criant : « Vive l'Empereur ! », de troupiers acclamant la crinière de Canrobert. Cette lumière dans le respect, dans le dévouement, cette flamme qui faisaient au commandement une auréole chaleureuse, où les trouver au milieu de la « grisaille du bon bétail » dont parlait Dragomiroff ? Au contraire, sur les professionnels rivés à l'ordre militaire par idéal et par habitude, quelle emprise prendront les grands chefs qu'ils auront le temps et le goût de connaître ? Inversement, quel soutien, peut-être quelle secrète contrainte, trouveront ceux-ci dans un prestige dûment acquis sur leurs subordonnés !

Influence réciproque, d'autant plus profonde que la forme des combats rapprochera davantage les soldats et les généraux. Ceux-ci, cherchant vers l'avant l'impression rapide et personnelle qu'il leur faudra pour commander, se feront voir constamment aux troupes. L'action de présence, que dans la plus sombre des guerres ne pouvaient, en fait, exercer les plus ardents de nos chefs, la voilà restaurée par le moteur roulant ou volant. Au lieu que les guides se tiennent, comme naguère, à la poignée de l'éventail - puisque c'était le nœud des transmissions nécessaires -, ils seront à la tête des troupes, littéralement, non plus par figure. Du même coup, vont grandir pour eux les dangers à courir, par suite l'honneur de l'exemple. Les effets produits sur les combattants d'autrefois par l'apparition sous le feu de l'écharpe de Condé, du costume doré de Murat, du fanion de Mac-Mahon, se reproduiront sans doute, à l'aspect de la voiture ou de l'avion de commandement. Et, si les futurs états de pertes débutent, comme à d'autres époques, par une longue liste de généraux, peut-être sera-ce tant mieux pour cette camaraderie des armes, qui par-delà étoiles et galons, demeure le plus noble fleuron de la couronne militaire.

La valeur du commandement est l'aboutissement d'un effort de longue haleine. Sans doute y intervient l'influence variable du génie. Sans doute, entre en ligne de compte le capital plus ou moins conscient de vertus et de traditions accumulé par l'armée. Mais, dans les quelques journées, où, deux ou trois fois par siècle, le destin d'un peuple est joué sur les champs de bataille, le jugement, l'attitude, l'autorité des chefs dépendent surtout des réflexes intellectuels et moraux qu'ils ont acquis pendant toute leur carrière.

(...) Pour préparer des maîtres à mener demain des troupes entièrement différentes des lourdes masses de la Grande Guerre, un changement va s'imposer dans la manière d'instruire les chefs. Celle-ci, au lieu de s'inspirer surtout de l'acquis, enseigné en corps de doctrine par des chaires bien surveillées, devra prendre pour loi le développement des personnalités. Ce n'est point évidemment qu'il convienne dans les exercices d'encourager l'outrecuidance ni d'exalter l'arbitraire. L'action militaire, quelle qu'en soit la forme, comporte d'abord l'étude des éléments du problème, laquelle requiert une discipline d'esprit exclusive de la fantaisie. D'ailleurs, les moyens ont des propriétés déterminées, dont le respect dans l'emploi est une condition inflexible. Enfin, chaque entreprise guerrière procède d'une mission qui ne se choisit ni se discute. Mais la synthèse qui suit cette analyse, au lieu qu'elle soit suggérée par des critères a priori, le chef ne doit plus la chercher ailleurs que dans son propre fond. Exercer l'imagination, le jugement, la décision, non point dans un certain sens, mais pour eux-mêmes et sans autre but que de les rendre forts et libres, telle sera la philosophie de la formation des chefs.

Toutefois, la profondeur de la réflexion, l'aisance dans la synthèse, l'assurance du jugement, sans lesquelles les connaissances professionnelles ne seraient que vain manège, ceux qui en portent le germe le développent mal s'ils l'appliquaient seulement aux catégories militaires. La puissance de l'esprit implique une diversité qu'on ne trouve point dans la pratique exclusive du métier, pour la même raison qu'on ne s'amuse guère en famille. La véritable école du commandement est donc 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, d'apercevoir les prolongements et les interférences, bref de s'élever à ce degré où les ensembles apparaissent sans préjuger des nuances. Pas un illustre capitaine qui n'eût le goût et le sentiment du patrimoine de l'esprit humain. Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve toujours Aristote.

Les hommes, cependant, dans l'armée comme ailleurs, ne sont pas façonnés uniquement par l'instruction. La vie leur imprime sa marque. Préconiser l'initiative à la manœuvre serait, en somme, assez vain, si toute l'existence militaire tendait à la stériliser. On doit convenir que le régime de commandement et d'administration appliqué aux troupes et services n'engage guère à l'action autonome. Une écrasante centralisation pèse sur l'ensemble et sur les détails. Des textes innombrables, sans cesse accrus, modifiés, refaits, tiennent dans d'étroites lisières chaque échelon jusqu'au plus élevé. Ce maquis pour se mettre à couvert, ces retranchements contre les responsabilités, ne sont pas offerts seulement, mais

imposés aux chefs de tous grades. Si l'on proclame officiellement qu'on attend d'eux des résultats, en fait ce qui est exigé c'est la stricte observation des circulaires en vigueur. Mais, à se compliquer trop, la loi devient contradictoire.

Aucune force humaine ne pourrait satisfaire à la fois toutes les prescriptions des divers règlements. C'est pourquoi l'autorité, étouffante par ses exigences, n'est même pas tutélaire. Et tandis qu'elle brise les élans et énerve les caractères, elle perd peu à peu son prestige par trop d'abusives interventions.

(...) Fixer le but à atteindre, exciter l'émulation et juger des résultats, c'est à quoi devra s'en tenir, vis-à-vis de chaque unité, l'autorité supérieure. Mais, quant à la manière de faire, que chacun soit maître à son bord ! La seule voie qui conduise à l'esprit d'entreprise, c'est la décentralisation.

Quel que puisse être, pourtant, quant à la valeur des chefs, l'effet d'une instruction plus libérale et d'une autonomie plus large, l'essentiel demeurera, comme toujours, l'effort personnel et caché de ceux qui aspirent à commander. Car, si les enseignements reçus et les quotidiennes occupations suffisent à façonner la plupart de nos semblables, les puissants se forment eux-mêmes. Faits pour imprimer leur marque, plutôt que d'en subir une, ils bâtissent dans le secret de la vie intérieure l'édifice de leurs sentiments, de leurs concepts, de leur volonté. C'est pourquoi, dans les heures tragiques où la rafale balaie les conventions et les habitudes, ils se trouvent seuls debouts et par là, nécessaires. Rien n'importe plus à l'État que de ménager dans les cadres ces personnages d'exception qui seront son suprême recours.

Mais la tension de l'être, qu'implique une pareille préparation, comporte dans les temps ordinaires peu de profits et beaucoup d'épreuves. Ce qu'il y a de profond, de singulier, de solitaire dans l'homme fait pour ces hautes actions est mal goûté hors des jours difficiles. Bien qu'à son contact, on discerne une élévation qui force l'estime, il est rare qu'on le favorise. Au reste, ses facultés, pétries pour de rudes exploits, se refusent à la plasticité, aux intrigues et aux parades, dont sont faites pendant la paix la plupart des brillantes carrières. Aussi serait-il condamné à s'étioler ou à se corrompre s'il lui manquait, pour le souvenir, l'âpre ressort de l'ambition, non point que doivent l'animer la passion des grades et honneurs, qui n'est rien que de l'arrivisme, mais oui, certes, l'espérance de jouer un grand rôle dans de grands événements.

C'est là d'ailleurs, une des raisons qui rendent nécessaires aux soldats la conviction quant à leur avenir guerrier. Une élite militaire qui ne vivrait pas avec le désir de se battre tomberait vite en décadence. La seule idée de la revanche a suffi, pendant quarante ans, à l'ardeur de nos officiers. Quels que soient les buts visés au-dehors, il serait, pour l'état suprêmement impolitique de n'entretenir point dans l'armée la pensée d'une grande tâche et le goût des vastes desseins. Faute de quoi, le jour du danger, la patrie cherchera en vain des hommes dignes de la victoire. Car la gloire se donne seulement à ceux qui l'ont toujours rêvée.

COLONEL DE MAUD'HUY

Testament du chef de corps du 35^e RI

Mon Cher Camarade,

Je vous quitte à regret ; je désirerais que vous ne m'oubliez pas trop vite. Pour cela, je veux vous léguer en partant, quelques remarques, fruit de notre collaboration et de notre travail commun.

Pendant le temps trop court où j'ai eu le plaisir de vous commander, je n'ai eu que des satisfactions. Jamais une histoire, jamais une réclamation, pas de fautes graves, pas un sous-officier n'a été rétrogradé ni cassé.

A quoi cela-a-t-il tenu ? A votre excellent esprit militaire, à votre sentiment du devoir. Vous avez su supporter mes défauts, vous plier à mes idées, à mes désirs. De mon côté, j'ai toujours été convaincu que le supérieur doit respecter la personnalité de ses subordonnés, ceux-ci ne remplissant jamais évidemment son idéal absolu. Mais nous devons nous servir de nos subordonnés tels qu'ils sont, en utilisant leurs qualités et même leurs défauts, qui, souvent, ne sont que des exagérations de qualités.

Efforçons-nous de commander et d'obéir avec bonne humeur : l'homme de mauvaise humeur et l'homme en colère sont des malades, donc des êtres de qualité momentanément inférieure. Soyons toujours polis avec nos subalternes ; quand on est poli, on élève ceux à qui on s'adresse, quand on est grossier, on se rabaisse soi-même. Vis-à-vis du supérieur, l'impolitesse est une faute contre la discipline ; vis-à-vis de l'inférieur, elle est en outre une lâcheté. La politesse seule rend supportable la dureté d'un reproche.

Parlons toujours doucement, ce qui n'empêche pas de parler avec fermeté ; en donnant des ordres, en faisant des observations sur un ton trop élevé, on affole les subordonnés, on les pousse eux-mêmes à crier, on enfièvre le service.

Punir n'est pas seulement un droit ; c'est surtout un devoir, souvent pénible mais auquel on n'a pas le droit de se dérober. L'homme puni doit se rendre compte que ce n'est pas nous qui les punissons, mais la loi et les règlements dont nous sommes les représentants. Ne punissons jamais dans un moment d'irritation ; en général, attendons le lendemain pour fixer la punition.

Entendons celui qui a fait une faute et recherchons de bonne foi, avec lui, les circonstances qui peuvent être atténuantes. Quand nous sommes sûrs d'avoir affaire à un mauvais sujet inaccessible aux bons procédés, frappons, frappons sans relâche, jusqu'à ce qu'il change ou disparaisse. Efforçons-nous de ne jamais laisser deux mauvais sujets réunis, car pour les mauvais comme pour les bons, l'union fait la force.

Ne faisons jamais de reproches à un gradé devant ses subordonnés ; en le diminuant à leurs yeux, nous diminuerions le principe d'autorité. Ne doutons jamais sans raison de la parole de nos subordonnés, ce serait une injure gratuite. Si nous nous apercevons qu'il nous a menti, nous aurons le droit de le punir, d'autant

plus sévèrement que nous lui aurons montré plus de confiance. Ne cherchons pas à nous faire aimer de nos inférieurs, mais à nous faire estimer des meilleurs, si nous les aimons, ils nous aimeront d'eux-mêmes. Nos inférieurs ont droit à la justice absolue, faisons tous nos efforts pour la leur donner. Ne cherchons pas à inspirer à nos subordonnés la terreur, mais la confiance ; qu'ils ne craignent pas, mais désirent la présence du chef.

Couvrons-les toujours quand ils ont exécuté ou cru exécuter nos ordres. Pas d'exigences inutiles. Les Français n'aiment pas à être perpétuellement ennuyés pour des vétilles. Mais ce que nous exigeons, exigeons-le d'une façon absolue et continue. Surtout, faisons saisir à nos inférieurs les raisons de nos exigences, faisons leur comprendre que la discipline est nécessaire, non seulement pour le service, mais pour le bien de chacun. Un colonel ne commande pas 3 000 hommes, un chef de bataillon 1 000, un capitaine 250. Un colonel commande trois bataillons, le commandant quatre compagnies, le capitaine quatre sections, le chef de section quatre escouades. Ne l'oublions pas. Instruisons nos subordonnés directs et commandons par leur intermédiaire, surtout ne faisons pas leur métier ; nous ne ferions pas le nôtre.

BELFORT- 27 mai 1912.

GÉNÉRAL LAURIER (1921 - 1978),

Le chef au combat

Décider est le lot du chef. Au lieu d'emprunter une voie tracée par d'autres, il lui revient de montrer le chemin. Homme, il doit forcer sa nature plus encline à suivre qu'à guider, à attendre qu'à trancher, entraîner ses subordonnés, aimer leurs énergies, ressaisir les rênes sitôt que les circonstances les lui arrachent, rester tendu vers son but. Il en est ainsi dans l'entreprise comme aux armées et, dans celles-ci, en paix comme dans les conflits. Mais cet environnement n'est pas indifférent. La guerre met à nu les caractères et accuse leurs traits : elle refuse les palinodies et accélère les rythmes. Les masques tombent et beaucoup qui se flattaient de monter sur le pavois des batailles ont pris le chemin de Limoges. Traiter du chef au combat c'est entrer dans un monde à part. Celui où le courage, l'abnégation et le sens de l'humain ont des résonnances particulières : Le chef s'y révèle, à la fois plus grand et plus proche, comme un être humain soucieux de ses hommes, endurant et résolu, connaissant parfaitement son métier, généreux enfin, pour que s'accomplissent jusqu'au bout les missions qui lui sont confiées. Il lui faut aussi de la chance. Peut-être n'est-elle au fond que le produit de ses qualités la fortune, comme les hommes, s'attaquant au faible et ménageant le fort. La guerre donc imprime sa marque. À bien la comprendre, les qualités nécessaires au chef dans l'épreuve apparaîtront tour à tour.

(...) La première qualité qui vient à l'esprit, s'agissant du combat, est à l'évidence, le courage. D'une façon générale, les hommes ne demandent qu'à admirer. Et quoi de plus admirable à la guerre que de surmonter sa peur ? Il est difficile de commander « en avant » pour celui qui reste derrière. Les Israéliens ont érigé cette constatation en dogme intangible, en tout temps ; il convient de ne pas le dénaturer le poussant aux extrêmes. Le courage n'est ni démesuré, ni inconscience. Vingt fois blessé au cours de ses campagnes, Alexandre l'a toujours été en commandant en chef, jamais en subordonné. Le chef de section qui joue les voltigeurs, le maréchal qui, tel Bazaine, commande les compagnies, sont courageux en pure perte.

La deuxième qualité, l'une des plus simples à acquérir, est l'endurance. Il ne sert à rien d'avoir toutes les autres si la fatigue vous empêche de les exprimer. Les hommes, le plus souvent, sont épuisés, le chef aussi. Mais, c'est de lui qu'on attend la réaction. Il doit être plus frais que les autres ou, au moins, faire comme si. Dans Pour une parcelle de gloire, le Général Bigeard montre bien qu'il a pu dégager son bataillon de Tullé en 1952 parce qu'il était lui-même en excellente forme physique. Il a pu imposer à ses paras pendant 150 kilomètres, un rythme d'enfer leur permettant d'échapper à l'encerclement d'une division viet et, certainement, à l'anéantissement.

La troisième qualité est la parfaite connaissance de son métier. Etre capable de résoudre à la base tous les problèmes de ses subordonnés, de quelque ordre qu'ils soient. Un chef qui ne sait pas lire une carte, régler un tir d'artillerie, diriger une patrouille de chasse est un chef déconsidéré. Celui qui se contente de commander sur la carte et qui ne recherche pas sur le terrain l'impression fugitive qui orientera sa manœuvre donne des ordres inexécutables. Il est tôt catalogué incompetent.

Le commandement naturellement lui échappe et passe à tel de ses subordonnés. La connaissance de son métier inclut également la préservation des effectifs. Il y a certes des coups du sort imprévisibles, mais ils n'expliquent pas tout. Le chef doit exiger de ses hommes qu'ils se protègent même si la fatigue se fait sentir. Qu'ils le fassent des tirs de l'ennemi comme des intempéries. Tel lieutenant, dans le froid des Abruzzes, se levait toutes les heures pour contraindre ses tirailleurs à marcher. Ne l'aurait-il pas fait, tous auraient eu les pieds gelés. Xénophon raconte à peu près la même chose dans l'Anabase. Tel bataillon épuisé, en Indochine, néglige de creuser ses trous avant de bivouaquer et le paye cher au premier tir de mortier. Assurer la protection de ses hommes, malgré eux, n'est pas le plus facile. Il y faut une autre vertu : la volonté.

La quatrième qualité est en effet la force de caractère. Non qu'il s'agisse de s'obstiner à vouloir que les choses soient autres que ce qu'elles sont. Il convient au sein des circonstances mouvantes qui s'emploient perpétuellement à déformer les plans les mieux conçus, à rompre les cohésions très assurées, à poser les

problèmes les plus inattendus, de ressaisir les fils pour parvenir au but que la mission assigne.

C'est dans cette qualité que le chef puisera la force qui lui permettra d'ordonner cet assaut dont il sait qu'il peut être meurtrier, de ramener à l'avant ceux qui se coulent vers l'arrière, de relever ceux qui baissent les bras. Car « une bataille perdue est une bataille que l'on croit perdue ».

Le Chef, disait Napoléon, est carré ; rien d'étonnant à ce qu'on lui trouve quatre qualités. Mais, pour avoir des côtés, les quadrilatères ont aussi une surface. Il faut bien que quelque chose tienne l'ensemble. Le chef, ainsi esquissé, est une belle mécanique. Il lui manque encore ce qui vivifie et donne une chaleur humaine à ces froides vertus. Cela lui serait-il réfuté, le décor ne ferait pas longtemps illusion. L'exemple paraîtrait théâtral, le don forcé, le caractère inhumain, la compétence tatillonne, le courage inconscience. Les grands chefs, qui savaient si bien faire partager leurs soucis à leurs hommes, y parvenaient parce qu'ils leurs parlaient une langue incompréhensible : non celle qui va de la bouche à l'oreille, du cerveau au cerveau, mais celle qui part du cœur et y arrive. La familiarité d'Alexandre avec ses phalangistes, de César avec ses légionnaires, de Napoléon avec ses grognards, ne s'explique pas autrement. Il n'y a pas de chef sans exigence ; il n'y en a pas non plus sans générosité. Le colonel de Linares, commandant le 5^e RTA pendant les campagnes d'Italie, de France et d'Allemagne, disait à ses lieutenants, le jour de son départ : « j'ai essayé de vous commander avec le cœur ».

L'action, selon le Général de Gaulle, ce sont des hommes au milieu des circonstances ». Le chef au combat est ainsi un homme au milieu de circonstances cruelles. Il doit analyser, froidement, le temps qu'il faut. Courage, endurance et compétence lui sont indispensables. Il convient ensuite qu'il tranche et trouve dans son caractère la force nécessaire. Enfin, il réussit s'il insuffle à ses hommes l'ardeur qui l'anime. L'élan du cœur seul permet ce transfert.

Armées d'Aujourd'hui septembre 1976, n°13.



Conception graphique : Kévin BÉNARD / Service d'information et de relations publiques de l'armée de Terre

Impression : EDIACA

Réalisation : État-major de l'armée de Terre

Illustrations : Colonel Thierry LAVAL

Crédits photos : armée de Terre