



HAL
open science

Servir - Obéir - Commander

Jacques Aben

► **To cite this version:**

Jacques Aben. Servir - Obéir - Commander. Jacques Aben. Lacour-Ollé, pp.211, 2020. hal-01979225v1

HAL Id: hal-01979225

<https://hal.science/hal-01979225v1>

Submitted on 12 Jan 2019 (v1), last revised 12 Jul 2019 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

SERVIR - OBEIR - COMMANDER

Jacques Aben



Montpellier
2019

Image de couverture :
« Bonaparte au pont d'Arcole »
Par Horace Vernet —
<http://historicalcinema.blogspot.com>,
Domaine public,
[https://commons.wikimedia.org/w/index.php?
curid=15565932](https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=15565932)

SERVIR - OBÉIR - COMMANDER

Recueil de textes à l'intention des futurs officiers
et plus particulièrement de ceux de l'armée de l'air
constitué et présenté

par

le professeur Jacques Aben

Commissaire en chef de 1^{ère} classe (r)

Doyen honoraire de l'École de l'air

Préface du général de corps aérien Gilles Modéré

Inspecteur de l'armée de l'air

Ancien commandant de l'École de l'air

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIERES.....	5
PREFACE	9
GENERAL DE CORPS AERIEN GILLES MODERE.....	11
INTRODUCTION.....	17
PROFESSEUR (E) JACQUES ABEN	19
PREMIERE PARTIE - SERVIR.....	27
ALFRED DE VIGNY	28
LOI N°2005-270 DU 24 MARS 2005 PORTANT STATUT GENERAL DES MILITAIRES.....	30
AMIRAL (2S) EDOUARD GUILLAUD.....	31
GENERAL D'ARMEE JOSEPH JOFFRE	33
GENERAL D'ARMEE AERIENNE (2S) DENIS MERCIER.....	33
GENERAL D'ARMEE AERIENNE (2S) JEAN-PAUL PALOMEROS.....	35
COLONEL (R) ANTOINE SADOUX.....	37
CHARLES DE GAULLE	40
ROMAIN ROLLAND.....	40
CONTROLEUR GENERAL DES ARMEES JEAN-MICHEL PALAGOS	41
COMMISSAIRE EN CHEF DE 1 ^{ERE} CLASSE (R) JACQUES ABEN.....	42
FREDERIC COSTE.....	46
COLONEL MICHEL GOYA	48
MARC BLOCH	49
LIEUTENANT-COLONEL GEOFFROY DIDION	51
GENERAL DE CORPS D'ARMEE (2S) JEAN CALLET.....	55
GENERAL DE BRIGADE (2S) ALAIN PETIOT.....	57
CONTROLEUR GENERAL DES ARMEES DANIEL HERVOUËT	59
PROFESSEUR ANDRE MARTEL	61
GENERAL D'ARMEE (2S) HERVE CHARPENTIER.....	63

DEUXIEME PARTIE - OBEIR	67
ALFRED DE VIGNY	69
DECLARATION DES DROITS DE L'HOMME ET DU CITOYEN	70
CODE DE LA DEFENSE, SOUS-SECTION 1 : DISCIPLINE MILITAIRE	71
LOI N°2005-270 DU 24 MARS 2005 PORTANT STATUT GENERAL DES MILITAIRES	71
CODE PENAL,	72
PROJET DE LOI PORTANT ADAPTATION DU DROIT PENAL A L'INSTITUTION DE LA COUR PENALE INTERNATIONALE	72
AMIRAL (2S) EDOUARD GUILLAUD	74
GENERAL D'ARMEE AERIENNE (2S) JEAN-PAUL PALOMEROS	75
COLONEL (R) ANTOINE SADOUX	75
ROYAL NAVY ARTICLES OF WAR, 1757	77
LINE SOURBIER-PINTER.....	79
LIEUTENANT-COLONEL (R) PATRICK MARTIN.....	85
FREDERIC COSTE.....	86
COMMISSAIRE EN CHEF DE 1 ^{ERE} CLASSE (R) JACQUES ABEN.....	89
CHARLES DE GAULLE	92
COLONEL SEBASTIEN FONTAINE	94
ADMIRAL SANDY WOODWARD.....	97
GENERAL DE DIVISION (2S) ERIC DE LA MAISONNEUVE	97
LIEUTENANT-COLONEL FABIENNE FOLLIN.....	101
COLONEL OLIVIER KEMPF	104
GENERAL D'ARMEE (2S) ELRICK IRASTORZA	105
BRUNO JARROSSON.....	106
LIEUTENANT-COLONEL (R) PASCAL PIET.....	109
COLONEL MICHEL GOYA	111
LIEUTENANT-COLONEL BERNARD GRANIER	112
NICOLAS BERNARD.....	115
TROISIEME PARTIE - COMMANDER.....	121
ALFRED DE VIGNY	123
AMIRAL EDOUARD GUILLAUD	125
GENERAL D'ARMEE AERIENNE JEAN-PAUL PALOMEROS,	131
GENERAL D'ARMEE ELRICK IRASTORZA.....	135
LIEUTENANT-COLONEL SEBASTIEN ESTEVE.....	139
AMIRAL ALAIN OUDOT DE DAINVILLEDORS.....	142
LIEUTENANT-COLONEL (R) PASCAL PIET.....	144

GENERAL D'ARMEE (2S) JEAN-LOUIS GEORGELIN	146
LIEUTENANT-COLONEL ERIC NOIROT	147
ALEXANDRE DUMAS.....	149
CONTROLEUR GENERAL DES ARMEES DANIEL HERVOUËT	151
LIEUTENANT-COLONEL THIERRY LA TORRE.....	154
CHARLES DE GAULLE,.....	157
COLONEL SEBASTIEN FONTAINE	158
MARC BLOCH,	160
COMMISSAIRE EN CHEF DE 1 ^{ERE} CLASSE (R) JACQUES ABEN.....	165
JOHN KEEGAN.....	168
MARECHAL DE BELLE-ISLE.....	171
LIEUTENANT-COLONEL (R) PATRICK MARTIN.....	174
GENERAL DE CORPS AERIEN (2S) ALAIN COURTHIEU	177
LIEUTENANT-COLONEL BERNARD GRANIER	179
NAPOLEON BONAPARTE	181
COMMISSAIRE EN CHEF DE 1 ^{ERE} CLASSE (R) PATRICK MONDANGE	182
COLONEL OLIVIER KEMPF	185
GENERAL D'ARMEE AERIENNE (2S) JEAN FLEURY	192
ENVOI EN GUISE DE CONCLUSION	201
HENRI BORDEAUX, DE L'ACADEMIE FRANÇAISE.....	203
POUR ALLER PLUS LOIN	209
INDEX	211

PRÉFACE

Général de corps aérien Gilles Modéré

Inspecteur de l'armée de l'air

Dans le cadre de mes fonctions de commandant des Écoles d'officiers de l'Armée de l'air, je rencontrais fréquemment les élèves. Une question revenait très souvent dans les conversations. Comment fait-on pour commander ? C'est elle qui est à l'origine de ce document. En effet, persuadé que le commandement n'est pas l'application de recettes et que l'expérience acquise sur le terrain est fondamentale, je n'en suis pas moins convaincu qu'il est utile de permettre son apprentissage par l'observation et la réflexion.



Cette dernière s'appuie sur la lecture de textes ou discours rédigés par de hautes autorités qui sont, ou ont été, en situation de commandement. Il existe également un ensemble de témoignages très intéressants de la part de responsables moins élevés dans la hiérarchie mais qui sont les « praticiens » du terrain. Ce document en réunit un grand nombre, il a vocation à aider le jeune officier à se construire son propre référentiel et à découvrir quelques grands principes qui, je l'espère, serviront de points de repère à ces jeunes hommes et femmes dans leurs premiers pas en tant que chef.

L'observation des supérieurs est elle aussi riche d'enseignements. Le comportement d'un chef, la manière de commander, sa façon de susciter la cohésion, d'utiliser la compétence de chacun pour collectivement réussir la mission sont des choses que les jeunes officiers peuvent analyser à l'aune d'une question « Si j'étais à sa place qu'est-ce que je ferais ? ». Bien sûr, peut être manquera-t-il au subalterne des éléments de contexte ou des informations permettant de mieux comprendre et d'éclairer la décision. Mais n'est-ce pas un

bon exercice que de « décider » dans le « brouillard de la guerre », tant le monde est devenu complexe et les choses interdépendantes ?

A présent, sans aucune prétention mais à l'aune de plus de trente ans de carrière, je souhaiterais vous livrer mes propres réflexions et partager quelques constats ou anecdotes.

En premier lieu, commander ne se résume pas à donner un ordre mais j'estime que le commandement englobe le comportement au quotidien vis-à-vis de ses subordonnés mais aussi vis-à-vis de ses supérieurs. La manière d'être est fondamentale et un premier constat est qu'il faut être naturel, être soi-même. Le chef ne saurait jouer un personnage comme un acteur au théâtre. Un comportement artificiel sera très vite détecté et la source d'une incompréhension, voire d'un conflit qui peut affecter la réalisation de la mission. La démagogie ou la duperie n'ont pas leurs

places ici. En corollaire, il est important de se connaître soi-même car on vit et on commande avec ses qualités, mais aussi avec ses défauts.

Le comportement est donc important, il traduit la manière de commander et c'est pour cela que l'exemplarité est une clé de la réussite. Vous obtiendrez beaucoup plus de vos subordonnés, si vous respectez les règles (il faut éviter le syndrome « faites ce que je dis, ne faites pas ce que je fais », j'ai souffert de cela une fois dans ma carrière et j'ai pu constater que l'officier en question, bien qu'en situation de commandement, n'obtenait pas l'adhésion de son personnel), si votre tenue est impeccable (dans ces conditions il est plus facile de faire remarquer à quelqu'un que le cirage existe ou que les horaires du salon de coiffure n'ont pas changé...), si vous manifestez une grande ardeur au travail (vous déplacerez des montagnes...), si vous êtes dans un état d'esprit positif... Vous ne gagnerez rien à critiquer, voire railler, a fortiori en public, notre institution ou pire des personnes. Ceci n'empêche pas d'avoir une conversation – « virile » - entre quatre yeux pour régler une divergence de point

de vue. Pour autant, lorsqu'une décision est prise par le chef, la loyauté et l'honnêteté intellectuelle supposent de tout mettre en œuvre pour l'appliquer.

Il est des environnements propices à un commandement de qualité. Etre accessible me semble un élément déterminant. Le chef dont la porte du bureau est toujours fermée sera peut être craint, il prendra toutefois le risque d'être isolé. Prendre quelques instants autour d'un café pour discuter avec son équipe n'est pas une perte de temps, cela permet de mieux connaître ses collaborateurs, de comprendre leurs difficultés, de détecter des situations personnelles parfois dramatiques (j'ai souvenir d'un sous-officier qui avait besoin d'un prêt d'argent pour se sortir d'une mauvaise passe et à qui j'avais apporté mon soutien). Connaître ses hommes (au sens large !) et les aimer est, selon moi, gage d'une meilleure performance dans le commandement. Le sport pratiqué en commun est également un bon moyen de découvrir son personnel sous un autre aspect. A contrario, j'ai pu constater que certains se comportaient comme des chefs de bande et que ce comportement était souvent le trait d'un manque de discernement...



Le général commandant l'Ecole de l'air passe les troupes en revue, accompagné de ses proches collaborateurs

Cette ouverture, au-delà de la connaissance des autres, est le ferment d'une plus grande écoute et du respect de ses subordonnés. Elle suppose aussi reconnaissance et valorisation. Il est indispensable de s'intéresser au travail de ses collaborateurs et il faut savoir reconnaître les mérites des uns et des autres. C'est aussi simple que de dire bonjour, merci ou encore féliciter les différents contributeurs lorsque la mission a été menée à son terme avec succès. A l'image de certaines scènes aux caisses des supermarchés, rentrer dans un bureau ou atelier sans dire bonjour est opportunément interprété comme une marque de mépris!

Savoir reconnaître les talents de ses collaborateurs est une chose, savoir souligner leurs défauts et parfois sanctionner la faute en est une autre. C'est cependant indispensable et commander nécessite courage, justice et équité. Il est parfois difficile de pointer les faiblesses d'un individu mais il faut le

faire, avec tact, pour le bien de l'institution et pour le bien de l'intéressé lui-même qui prend alors conscience de sa marge de progrès. Cet exercice délicat s'exerce notamment dans le cadre de la notation. Il convient toutefois de trouver le juste milieu afin de ne pas pénaliser son personnel ou au contraire le favoriser. Les conseils de fusionnement sont riches d'enseignement et il est assez facile de cerner la personnalité du notateur...

La notation pourrait, à elle seule, faire l'objet d'un développement complet. Acte de commandement par excellence, elle suscite beaucoup d'inquiétude à celui qui n'a jamais noté. C'est une antienne chez les élèves officiers. Pour aider le notateur les textes réglementaires et des guides existent, il faut s'y référer pour les aspects techniques. S'agissant du contenu même, il faut du courage et du discernement, pour d'une part ne pas reporter sur l'autorité notant en dernier ressort (ANDR) la responsabilité de discriminer les individus les uns par rapport aux autres, d'autre part éviter une surenchère ou une inflation des notes et appréciations qui, *in fine*, pénalise les meilleurs éléments.

Commander c'est naturellement faire confiance et assumer ses responsabilités lorsqu'une erreur est commise par un membre de son équipe. Il ne s'agit point de couvrir une faute et encore moins des actes délictueux mais il faut admettre qu'un subordonné puisse se tromper et que cette erreur doit être avant tout assumée par le chef car c'est bien lui qui est responsable de la mission. Le chef a par ailleurs besoin de «faire grandir» ses subordonnés et l'apprentissage par l'erreur est un moyen pour y parvenir. Cela revient aussi, dans certains cas, à assumer les conséquences de ses choix.

Selon l'adage, la confiance n'exclut pas le contrôle, c'est vrai, pour autant j'ai pu observer des chefs qui étaient sans arrêt derrière leurs subordonnés. Leur attitude relevait quasiment du harcèlement. Je pense qu'il est nécessaire de fixer des points de recalage intermédiaires mais il faut laisser au subordonné toute sa marge de manœuvre. Je suis un fervent partisan de la culture du résultat (c'est tout à la fois une marque de confiance vis-à-vis de son personnel et une valorisation de ses compétences). De la même manière, il me semble contre-productif de trop entrer dans les détails.

Vous vous posez à présent la question suivante « Le chef peut-il se tromper ? » La réponse est naturellement oui. J'avais un chef qui avait coutume de dire « Parfois dans l'erreur, jamais dans le doute. » En effet, il faut décider, la non décision porte souvent les germes du chaos, voire de la mort dans une situation de combat, a minima de l'inefficacité ou du malaise. Évidemment il y a des temporalités différentes, une décision en opération et une décision d'état-major sur des dossiers complexes et engageant l'avenir ne répondent pas aux mêmes règles d'instantanéité. Jeune officier, on comprend souvent assez mal les délais parfois nécessaires à la prise de décision en administration

centrale ! Par ailleurs, la réalité de l'instant t, sur le terrain, est quelquefois bien différente de la vision que l'on peut avoir avec du recul sur les événements dans le confort douillet d'un bureau. Là, encore il convient d'assumer ses choix et l'audace paye parfois...

Puisque nous évoquons des notions de temps, il est une chose à laquelle je m'astreins quand il n'y a pas d'urgence, il faut donner du temps à ses subordonnés. Cela signifie, en particulier, que les délais consentis pour exécuter une tâche doivent être les plus larges possible, quitte à ce que votre propre marge de manœuvre (temps de relecture ou synthèse – c'est probablement pour cela que ce type de compétence est évaluée au concours de l'École de guerre !) soit extrêmement réduite. Il ne faut pas non plus abuser de la disponibilité de ses collaborateurs et il me semble sage de ne pas programmer des réunions trop tardives (j'applique pour ma part la règle du « pas plus tard que 17h »). Pour cela, le chef a besoin d'anticiper (Ne pas « piloter le nez sur le pare-brise ! »), de plus, j'ai pu constater que des réunions courtes étaient beaucoup plus efficaces. L'imminence d'une échéance, les événements ou encore les enjeux, voire la personnalité d'un supérieur sont parfois synonymes de stress. Je suis convaincu (j'ai des convictions, pas de certitudes...) qu'un chef doit s'attacher à contenir cette pression et ne pas la transmettre à ses subordonnés. Ils vous en seront reconnaissants et seront plus efficaces !

Dans bon nombre de situations (a fortiori dans nos sociétés modernes où la judiciarisation prend une part croissante), le chef est appelé à prendre des décisions qui ne respectent pas scrupuleusement tous les textes réglementaires. Je pense en particulier aux normes en matière de sécurité. Là, nous touchons un domaine sensible mais c'est l'essence même du commandement. Pour réaliser une mission, il faut analyser les risques, prendre les mesures qui permettent de rendre ce ou ces risques acceptables eu égard aux enjeux et décider... Cela implique de bien connaître les textes et règlements pour, le cas échéant, y déroger en toute connaissance de cause. La maîtrise du risque est consubstantielle au commandement et, en la matière, c'est le quotidien de chaque aviateur ! J'ai pu observer plusieurs comportements et je pense que parfois rigueur et rigidité se confondent...

Enfin, s'agissant de l'ordre lui-même puisqu'il est question de commandement, je constate qu'il y a peu de situations où il faut donner un ordre formel. Bien sur il est des circonstances (pression temporelle et/ou action vitale) où le mode collaboratif cède le pas

au mode directif et il faut véritablement « donner un ordre ». Quand c'est le cas, celui-ci doit être clair, précis et réalisable (revenons aux principes de la MAP – manœuvre à pied – qui nourrit tout militaire en début de carrière...). Mais de manière générale, les orientations et directives suffisent, elles permettent de donner du sens à l'action, l'adhésion fait alors le reste et c'est une immense satisfaction de constater que l'obéissance va de soi...

Ces quelques lignes n'ont aucune prétention littéraire... Par nature, critiquables, elles expriment un ressenti, un point de vue et elles se veulent pratiques. Elles n'ont pas d'autres ambitions que de provoquer la réflexion. Quant à l'observation, chers élèves officiers, ouvrez les yeux!

INTRODUCTION

Professeur (e) Jacques Aben

Le projet à l'origine du présent travail était de mettre à la disposition des élèves de l'École de l'air, un document de travail - qui pourrait devenir leur livre de chevet - leur permettant de se préparer à ce qui sera le cœur de leur future vie d'officier : être un chef. Naturellement il était concevable d'écrire LE manuel du bon officier, ce que ces élèves attendraient probablement, car lui seul serait susceptible – peut-être – de leur donner des certitudes, de balayer leurs inquiétudes. En effet ce sont bien des certitudes qu'ils recherchent tant ils éprouvent d'inquiétudes face à cette épreuve qu'ils sentent venir et qui, un jour, viendra par un ordre proféré par un supérieur : « *capitaine X ; colonel Y, PRENEZ votre commandement !* ». Comme celle du feu, qu'ils redoutent au moins autant, cette épreuve est initiatique. Ceux qui auront à les affronter, l'une comme l'autre, peuvent craindre de ne pas être à leur hauteur et, si c'est le cas, qu'elles marquent négativement le reste de leur vie professionnelle et probablement de leur vie tout court.

Il est donc légitime que cette perspective les angoisse.

Pour autant, il est peu probable que LE manuel soit la bonne réponse. Car il ne serait évidemment pas le résultat d'un protocole scientifique établissant la théorie générale du commandement. Il ne serait que les



« *Æstimant Arma Togam* »
Cérémonie de remise des poignards à
des élèves-officiers

leçons tirées, par le rédacteur, de sa propre expérience et de sa réflexion sur les expériences des autres. Or l'adaptation à l'épreuve du commandement, comme à celle du feu, est pour l'essentiel personnelle : « *Comme tout ce qui relève du*

*domaine de l'art, le commandement est avant tout affaire de personnalité*¹»¹. En conséquence, comme le général d'armée aérienne Stéphane Abrial le disait récemment²² aux élèves des Écoles d'officiers de l'Armée de l'air, l'exemple des autres n'est pas en la matière d'une grande utilité, tout juste bon à aider celui qui attend ces épreuves avec appréhension, à y réfléchir et à s'y préparer psychologiquement. Le rédacteur de ces lignes peut attester, sur la foi de son expérience, qu'il n'y a rien de pire, lorsque l'on se présente pour la première fois à ses subordonnés, que de leur donner l'impression que l'on joue - avec plus ou moins de bonheur, d'ailleurs - un rôle appris par cœur. Quant au feu, seuls ceux qui l'ont éprouvé peuvent en parler, et tous n'en parlent pas de la même manière...

C'est donc une autre solution qui a paru pertinente : constituer un recueil de témoignages et de documents autour de l'acte de commandement et de la personnalité du chef militaire. Par sa diversité - témoignages ; réflexions ; normes juridiques ; données techniques - un tel recueil empêche le lecteur d'apprendre (par cœur, éventuellement) des recettes composées par un autre, probablement en position de supérieur hiérarchique. Elle l'oblige à une lecture critique, à une réflexion personnelle, à une synthèse tout aussi personnelle. Certes ce processus est loin d'être rassurant - artificiellement rassurant - faute de donner immédiatement des certitudes. Mais il a l'avantage de mettre l'élève en responsabilité, de l'obliger à choisir, donc de commencer son initiation de chef. Il a été jugé utile, ci-dessus, de préciser « chef militaire ». Pour beaucoup, une telle précision est superflue, car seul un chef militaire commanderait - et encore, s'il appartient aux « armes » et non aux « services ». Les autres chefs dirigent ; ils s'y préparent en suivant une formation au leadership. Même le législateur semble le reconnaître, lorsqu'il traite différemment les responsabilités pénales de l'un et de l'autre : « *Les conditions*

¹ Jean-Louis Georgelin, *Le Casoar*, avril 2009

² Le 4 décembre 2012

dans lesquelles la responsabilité du supérieur hiérarchique civil est engagée sont plus strictes dans la mesure où le lien hiérarchique entre le chef et le subordonné est supposé moins fort que dans une organisation militaire »³. Supposé, seulement, si l'on en juge par ce qu'écrit Charles de Gaulle à propos de l'indépendance de von Kluck et du caractère peu énergique de von Moltke pendant l'exécution du plan Schlieffen : « En dernier ressort, les exagérations d'initiative ont pour cause première l'absence ou la mollesse de l'échelon supérieur. L'esprit d'entreprise chez un chef n'est jamais un danger en soi »⁴. En d'autres termes et à l'inverse, un chef civil ni absent ni mou ne pourra se voir contester la capacité de commander effectivement. C'est d'ailleurs bien ce qu'écrivait le colonel Lyautey⁵ : « Est-ce seulement de savoir commander l'exercice et de connaître la lettre des règlements? Ou bien est-ce le don naturel du commandement, la décision, L'activité communicative, la promptitude du coup d'œil, le sang-froid dans le péril ? Et, si elles sont telles, ne sont-elles pas nécessaires au chef colonial civil aussi bien qu'au militaire ? »

D'ailleurs, les dictionnaires qui font autorité n'assignent aucune connotation restrictive au mot « commander ». Ainsi, pour le *Trésor de la langue française*⁵, commander c'est : « *Dicter la conduite de quelqu'un, diriger son activité en vertu de l'autorité que l'on détient ou que l'on s'arroge. – Prendre sur certains êtres le droit d'en être obéi, c'est donner à d'autres celui de vous commander (Hugo, Han d'Islande, 1823, p. 49). – Emploi abs. Exercer une autorité; donner des ordres; se faire obéir. Une grosse femme, prudente et lourde, dont on dit : « Elle sait commander » (R. Martin du Gard, Devenir, 1909, p. 194). Ceux qui commandent ou administrent sont responsables. Ils doivent être obéis (De*

³ Rapport n° 326 (2007-2008) de M. Patrice Gélard, fait au nom de la commission des lois, déposé le 14 mai 2008.

⁴ *Du rôle colonial de l'armée*, Armand Colin, Paris, 1900, pp3-4.

⁵ cnrtl.fr

Gaule, Mémoires de guerre, 1954, p. 407). » Et *le Robert* ne dit pas autre chose, même si ses exemples sont plus volontiers militaires.

Mais si l'acte de commander peut donc être considéré d'usage universel, les termes qui procèdent de lui : commandement, commandant, ne semblent utilisables que dans des contextes « de type » militaire. Il existe des commandants de pompiers, de police, de bord... mais pas des commandants d'administration ou d'entreprise. En revanche il existe bien des « capitaines d'industrie », à côté des dirigeants d'entreprises ou des directeurs d'administrations.

Il est d'ailleurs amusant que l'on oppose, en France, la formation au commandement, qui serait réservée aux militaires, à celle au leadership, qui serait destinée aux futurs managers, quand nos camarades britanniques écriraient sans sourciller : « *the squadron leader so-and-so is a born leader* », ou « *le commandant (Air) Untel est né pour commander* ».

Alors, quels textes ? Comme toujours dans ce genre d'exercice, il paraît opportun de citer d'abord les « grands », ceux qui ont marqué l'histoire : grands chefs politiques, grands chefs militaires, connus de tous ou qui devraient l'être : Charles de Gaulle, Joseph Joffre, Hubert Lyautey... pour ne parler que des plus anciens.

Mais à côté de ces géants, il y a aussi ceux qui ont commandé ou commandent les armées françaises d'aujourd'hui et qui, sans relâche, contribuent, par leur parole, à forger le caractère des futurs officiers. On s'en doute, s'il a paru légitime de citer les grands chefs de l'armée de l'air, en exercice ou en réserve, et de mentionner ses icônes et ses héros, ce ne pouvait être à l'exclusion de ceux de la marine et de l'armée de terre. Bien au contraire, il a paru nécessaire de montrer à de futurs officiers qui connaîtront très tôt le monde de l'interarmées et l'action internationale, ce que les autres pensent sur ce sujet. Il ne faudrait pas pour autant négliger les textes des grands littérateurs, philosophes, chercheurs scientifiques qui

ont su faire profit de leur propre expérience, directe ou indirecte, du commandement ou analyser celle des autres: les Marc Bloch, les Alain, les Dumas... Les plus « humbles » d'entre eux, qui n'ont pas commandé mais seulement obéi, ou qui ont regardé commander les autres, peuvent s'avérer plus lucides et perspicaces que les acteurs eux-mêmes. Mais ces textes sont aussi ceux écrits par des intervenants que les trompettes de la renommée ont moins désignés mais qui, pour autant, ont acquis, au service des armes et dans le commandement des hommes, qu'ils soient civils ou qu'ils soient militaires, une expérience irremplaçable. Les hors textes, dans ce qui suit, leurs seront réservés.

Des textes ayant trait au commandement, il est possible d'en trouver beaucoup, quitte à « réchauffer » ceux que d'autres ont déjà cités⁶. Reste à choisir les plus significatifs et les mieux écrits, puis à les ordonner de manière à en rendre l'appréhension plus aisée. Il n'étonnera personne que ce soit chez Alfred de Vigny, dans son célèbre *Servitude et grandeur militaire*⁷ que la solution se soit trouvée : « *Les mots de notre langage familier ont quelquefois une parfaite justesse de sens. C'est bien servir, en effet, qu'obéir et commander dans une Armée.* »

On ne peut soupçonner qu'un tel littérateur classe les mots au hasard. C'est donc bien la servitude, par quoi il qualifie le fait de servir, qui importe d'abord, avant la grandeur qui naît, peut-on l'espérer, d'un service bien fait. De même qu'on obéit d'abord, même si l'on est amené un jour à commander.

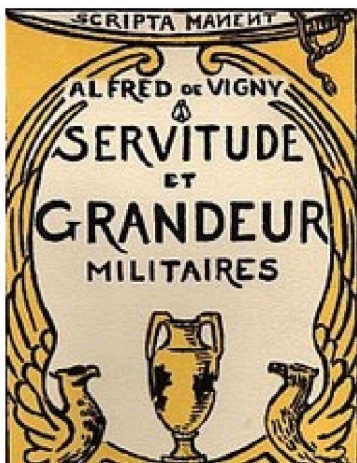
Une telle citation est-elle pertinente ? Elle l'est car Vigny n'était pas le premier *pékin* venu. Il a *servi, obéi et commandé*, et ce durant pas moins de 13 années, comme

⁶ A cet égard, je souhaite saluer le travail réalisé par le capitaine de vaisseau Vincent Liot de Northécourt pour l'École navale, qui m'a servi de point de départ et à qui j'ai fait quelques emprunts.

⁷ Alphonse Lemerre, Paris, 1884, p.23

officier dans la gendarmerie du Roi puis dans l'infanterie de la Garde. Certes il n'a pas beaucoup guerroyé, même s'il a eu l'honneur d'escorter Louis XVIII chassé de Paris par le retour de Napoléon. Mais plus que cela, il a su porter un regard attentif et critique sur le monde militaire au sein duquel il vivait et rendre compte de ses observations avec la qualité de plume qui l'a rendu célèbre. En dehors de Charles de Gaulle, évidemment, peu d'écrivains militaires ont un style de cette qualité.

D'un autre point de vue, il serait aisé de rejeter un témoignage écrit au milieu du XIXe siècle, tant il paraît éloigné des préoccupations des jeunes gens nés à la toute fin du XXe, ne serait-ce que par le style de son écriture. Pourtant ledit témoignage est apparu encore d'actualité au capitaine Hubert Lyautey⁸ : « Un chef ! C'est celui qui commence par servir et par obéir pour apprendre à



commander, et le fait de servir et d'obéir (...) est déjà un acte de chef, puisque c'est donner l'exemple ». Mais, dira-t-on, c'était il y a plus d'un siècle ! Certes, encore. Cependant le caractère probablement éternel de cet adage est attesté par une autorité militaire contemporaine et incontestable: l'amiral Guillaud, chef d'état-major des armées, dans son adresse du 25 février 2011 aux élèves-officiers et officiers élèves des Écoles

de Coëtquidan : « *Dans cette définition [celle de Lyautey], trois verbes structurent notre vocation d'officier : servir, obéir et commander* ».

C'est donc bien en respectant ce triptyque que les textes réunis ici ont été classés. Morceaux choisis devrait-on dire plutôt, puisqu'il aura fallu d'abord démembrer les textes, pour en distribuer la substance entre les trois titres. En

⁸ Cité par l'amiral Guillaud mais de manière erronée : cette phrase n'apparaît pas dans le recueil *Du rôle social de l'officier*. Pour Eric Hubler et Hervé Luthringer (*Haute tension, Regards croisés sur l'essence du leader*) la citation est du maréchal et non du colonel, sans que cela prouve quoi que ce soit.

revanche il n'a paru ni possible ni souhaitable de trouver pour chacune des parties de nouvelles subdivisions. Quant aux hors textes, qui désignent les témoignages de cadres ou d'anciens cadres de l'École de l'air, ils n'ont pu être distribués de manière équilibrée entre les parties, leur substance étant choisie par leurs auteurs et non par l'éditeur.

Le tout a été agrémenté d'une iconographie collant le plus possible au texte mais sans pour autant répondre à une règle unique. C'est parfois l'image de l'auteur du texte ou c'est une illustration du sujet, ou les deux, en fonction de la qualité du matériau disponible et d'un effet esthétique recherché.

De cet ensemble, le lecteur pourrait retirer une impression de désordre. Il n'aurait pas nécessairement tort. Les textes choisis ne peuvent évidemment pas former entre eux un tout cohérent : ils existent parallèlement les uns aux autres. Ils sont des points de vue ou des témoignages, « retirés de leur contexte » - comme on dit dans certains milieux à certains moments délicats. C'est à ce prix que l'on paie la diversité et la richesse de l'apport.

Et en plus ce même lecteur ressentira les redites. Cette autre impression est sans doute inévitable, si l'on veut bien admettre que tous ceux qui ont eu à s'exprimer sur le commandement ont lu leurs prédécesseurs et repris les citations sur lesquelles ceux-ci, déjà, s'appuyaient - dont certaines, évidemment, figurent dans le présent recueil. Peut être aussi est-elle inévitable, car il ne serait pas étonnant que face à une même question, ceux qui ont été formés de manières semblables trouvent des réponses analogues. Et, qui sait ? peut-être, enfin, comme le disait volontiers ce chef de guerre que fut Dame Margaret Thatcher⁹ que l'on surnommait TINA : « *There is no alternative !* ».

⁹ Que les mauvaises langues - ou les bonnes - présentaient comme « *le seul homme politique britannique, en dehors de Paddy Ashdown [ancien des Royal Marines] à pouvoir tuer de ses mains* ».

Le document de travail ainsi préparé a eu sa vie en tant que tel, entre les mains, ou plutôt devant les yeux par écrans interposés, de promotions successives d'élèves officiers de l'École de l'air. Mais c'est à peine s'il a franchi les limites de la base aérienne 701 de Salon-de-Provence, au gré de cadeaux de courtoisie à tel ou tel. Aujourd'hui, il a semblé à son auteur, mais aussi à son préfacier, qu'il fallait le sortir de son anonymat relatif. Une édition a donc été préparée avec une petite mise à jour et quelques corrections.

PREMIÈRE PARTIE - SERVIR

Lorsque Alfred de Vigny emploie le mot « servitude » c'est d'une manière assez ambiguë. D'un côté il y a la soumission voulue, ce que nous appelons aujourd'hui servir, qui passe par l'obéissance et le commandement. De l'autre la soumission subie, intrinsèquement liée à la première :

« Il faut gémir de cette Servitude, mais il est juste d'admirer ces esclaves. Tous acceptent leur destinée avec toutes ses conséquences... ».

Gémir de cette servitude, c'est bien ce que font le général Bigeard et le sergent-chef Flament en écrivant *Aucune bête au monde*¹⁰ : *« En texte et en images, la vie d'une troupe de choc au combat: la sueur, la faim, la soif, les lèvres brûlées, le froid des nuits, l'angoisse de l'approche, la fatigue... et puis parfois la mort au bout du chemin ».*

Mais on sent bien que ce gémissement n'est que la contrepartie d'une légitime fierté et, comme le dit le statut général des militaires, il « *[mérite] le respect des citoyens et la considération de la Nation* ».

¹⁰ Paris, La Pensée Moderne, 1959.

Dans ce qui suit, servir devrait s'entendre comme s'acquitter de certains devoirs - « *assurer en tous temps, en toutes circonstances et contre toutes les formes d'agression, la sécurité et l'intégrité du territoire, ainsi que la vie de la population*¹² » - à l'égard de la collectivité nationale. Pourtant nous savons bien qu'un soldat sert aussi son supérieur, non à un mauvais sens du terme, mais parce que c'est bien lui qu'il suit, à qui il obéit et pour qui il se ferait tuer - parfois.

Et d'ailleurs, *Pour qui meurt-on ?*¹¹. Sert-on pour des motifs idéologiques : la patrie, la sécurité des autres, la libération des femmes afghanes... ? Ou sert-on parce que l'on a choisi de faire ce métier hors du commun, en acceptant, de ce fait, l'extrémité à laquelle il peut conduire d'une façon singulière ? Et qu'est-ce qui est le plus problématique ? Ce dont on parle surtout : mourir ? Ou ce dont on ne parle pas : tuer ?

Alfred de Vigny

***Servitude et grandeur militaires*, Alphonse Lemerre, Paris, 1884, p.23**

¹¹ Général Emmanuel de Richouffitz, *Pour qui meurt-on ?*, ADDIM, Paris, 1998.



*Alfred de Vigny, en lieutenant
des gendarmes du roi, par
François Joseph Kinson,
musée Carnavalet*

Les mots de notre langage familier ont quelquefois une parfaite justesse de sens. C'est bien servir, en effet, qu'obéir et commander dans une Armée. Il faut gémir de cette Servitude, mais il est juste d'admirer ces esclaves. Tous acceptent leur destinée avec toutes ses conséquences, et, en France surtout, on prend avec une extrême promptitude les qualités exigées par l'état militaire. Toute cette activité que nous avons se fond tout à coup

pour faire place à je ne sais quoi de morne et de consterné.

La vie est triste, monotone, régulière. Les heures sonnées par le tambour sont aussi sourdes et aussi sombres que lui. La démarche et l'aspect sont uniformes comme l'habit. La vivacité de la jeunesse et la lenteur de l'âge mûr finissent par prendre la même allure, et c'est celle de l'arme. L'arme où l'on sert est le moule où l'on jette son caractère, où il se change et se refond pour prendre une forme générale imprimée pour toujours. L'Homme s'efface sous le Soldat.

La servitude militaire est lourde et inflexible comme le masque de fer du prisonnier sans nom, et donne à tout homme de guerre une figure uniforme et froide.

Aussi, au seul aspect d'un corps d'armée, on s'aperçoit que l'ennui et le mécontentement sont les traits généraux du visage militaire. La fatigue y ajoute ses rides, le soleil ses teintes jaunes, et une vieillesse anticipée sillonne des figures de trente ans. Cependant une idée commune à tous a souvent donné à cette réunion d'hommes sérieux un grand caractère de majesté, et cette idée est l'Abnégation.

L'Abnégation du Guerrier est une croix plus lourde que celle du Martyr. Il faut l'avoir portée longtemps pour en savoir la grandeur et le poids.

Il faut bien que le Sacrifice soit la plus belle chose de la terre, puisqu'il a tant de beauté dans des hommes simples qui, souvent, n'ont pas la pensée de leur mérite et le secret de leur vie. C'est lui qui fait que de cette vie de gêne et d'ennuis il sort, comme par miracle, un caractère factice mais généreux, dont les traits sont grands et bons comme ceux des médailles antiques.

L'Abnégation complète de soi-même, dont je viens de parler, l'attente continuelle et indifférente de la mort, la renonciation entière à la liberté de penser et d'agir, les lenteurs imposées à une ambition bornée, et l'impossibilité d'accumuler des richesses, produisent des vertus qui sont plus rares dans les classes libres et actives.

Loi n°2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires

Article 1

L'armée de la République est au service de la Nation. Sa mission est de préparer et d'assurer par la force des armes la défense de la patrie et des intérêts supérieurs de la Nation. L'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité. Les devoirs qu'il comporte et les sujétions qu'il implique méritent le respect des citoyens et la considération de la Nation.

Le présent statut assure à ceux qui ont choisi cet état les garanties répondant aux obligations particulières imposées par la loi. Il prévoit des compensations aux contraintes et exigences de la vie dans les forces armées. Il offre à ceux qui quittent l'état militaire les moyens d'un retour à une activité professionnelle dans la vie civile et assure aux retraités militaires le maintien d'un lien avec l'institution. [...]

Article 7

Les militaires peuvent être appelés à servir en tout temps et en tout lieu.

La liberté de résidence des militaires peut être limitée dans l'intérêt du service.

Lorsque les circonstances l'exigent, la liberté de circulation des militaires peut être restreinte.

Amiral (2s) Edouard Guillaud

Adresse aux élèves des Écoles de Coëtquidan, 25 février 2011

Dans cette définition, trois verbes structurent notre vocation d'officier : servir, obéir et commander.

Servir d'abord.



Cérémonie des Sabres et des Shakos aux
Ecoles de Coëtquidan

Vous êtes, nous sommes des serviteurs de l'État et de la Nation.

Nous ne sommes pas les seuls bien entendu, mais notre service nous amène à porter les armes de la France dans des circonstances historiques, politiques et juridiques qui sont toujours exceptionnelles, avec toutes les

responsabilités que cela suppose ! C'est ce qui fonde la spécificité de notre métier.

Notre service n'est pas celui du policier ou du pompier, du professeur ou de l'administrateur qui eux aussi sont au service de l'État.

Notre service a ceci de particulier : dans les circonstances exceptionnelles que je viens de décrire, il légitime le recours à la force, il constitue l'*ultima ratio* du chef politique, pour imposer la volonté de l'État, la volonté de notre Nation.

Le sens de notre engagement est bien là : c'est un choix de vie, c'est une exigence de vie, c'est une vocation ! Finalement, l'expression « métier des armes » est inadaptée, car nous sommes « appelés à... ». Je vous le redis : c'est une vocation !

Et pourquoi ?

Parce que servir, c'est faire siennes les notions de bien commun, de devoir et de sacrifice : Le bien commun transcende les intérêts particuliers pour un intérêt supérieur qui construit l'avenir des générations futures. Il s'inscrit dans la préservation d'un patrimoine légué par les générations passées.

C'est un bien qui réclame parfois un sacrifice individuel ou collectif pour une cause qui dépasse l'horizon immédiat de nos perceptions. C'est pour cette raison que le soldat a été et sera toujours une sentinelle de l'Histoire de notre pays. Quand vous vous engagez au service des armes de la France, vous acceptez et vous assumez ce sens du devoir et du sacrifice pour le bien commun. Ce sont les sacrifices de nos vingt-deux frères d'armes tombés pour la France en 2010, de nos deux frères d'armes tombés depuis le début de l'année, ce sont les sacrifices de tous nos blessés en opérations, ce sont les sacrifices de tous nos soldats qui renoncent, parfois inconsciemment à une part d'eux-mêmes pour le service exigeant des armes de notre pays, de notre Patrie ! Je sais que ces mots ne sont pas à la mode. Ils pourraient paraître anachroniques au sein de nos sociétés hédonistes et individualistes. Vous le savez, la tendance générale est davantage au profit qu'au service, aux acquis et aux droits qu'aux devoirs, aux revendications qu'à l'abnégation...

L'institution militaire a cultivé et cultive encore ces valeurs de service, de devoir et de sacrifice. Nous n'en avons pas l'exclusivité, nous n'en sommes pas propriétaires. D'autres que nous les cultivent aussi. Mais pour nous, oublier ces valeurs dans notre service quotidien, c'est directement compromettre notre capacité opérationnelle et perdre le sens de notre engagement !

Général d'armée Joseph Joffre

Ordre du jour du 6 septembre 1914, gravé sur le piédestal de sa statue équestre au Champ de Mars à Paris

Au moment où s'engage une bataille dont dépend le salut du pays, il importe de rappeler à tous que le moment n'est plus de regarder en arrière. Tous les efforts doivent être employés à attaquer et repousser l'ennemi. Toute troupe qui ne peut plus avancer devra coûte que coûte garder le terrain conquis et se faire tuer sur place plutôt que de reculer. Dans les circonstances actuelles aucune défaillance ne peut être tolérée.



Général d'armée aérienne (2s) Denis Mercier

Adresse à l'armée de l'air, base aérienne 107 de Villacoublay, 17 septembre 2012

Oui, nous pouvons être fiers du chemin parcouru par ces hommes et ces femmes, dont nous sommes tous les héritiers, qui ont su démontrer combien l'arme aérienne représentait un atout indispensable pour garantir à notre pays sa souveraineté, sa liberté d'action et son rayonnement sur la scène internationale. Par leur engagement, leur sacrifice parfois, ils ont forgé nos traditions, celles de nos unités, ils ont construit l'identité de l'aviateur que nous partageons tous. Je tiens à leur rendre hommage car ils nous ont transmis les valeurs essentielles qui doivent sans cesse nous guider pour mener à bien nos missions.



*Le chef d'état-major de l'armée de l'air
prend son commandement
le 17 septembre 2012 à la base aérienne
107 de Villacoublay*

La première d'entre elles est le respect.
[...]

Le respect, c'est bien sûr celui de nos institutions républicaines au service desquelles notre armée de l'air est entièrement vouée. [...]

La deuxième valeur essentielle à mes yeux est l'intégrité. Elle est essentielle car

elle conditionne le succès de notre mission collective, elle est le fondement de la confiance mutuelle qui permet à chacun d'agir. Chacun d'entre nous, qu'il soit militaire ou civil, quelle que soit sa spécialité, son grade ou sa fonction est un maillon indispensable de notre institution. Si un seul vient à faire défaut, c'est toute la chaîne qui se brise, c'est la mission qui échoue. [...]

La troisième valeur qui nous rassemble et à laquelle, en tant que chef militaire, j'accorde une importance particulière est la notion de service. Nous sommes tous ici au service de la Défense de notre pays, au service des armées, au service de l'armée de l'air, avant tout au service de nos missions. C'est le service qui donne un sens à notre engagement, qui nous rappelle les exigences du métier des armes que nous avons choisi.

Servir c'est être capable de faire le don de soi pour aller jusqu'au bout de sa mission. Servir c'est maintenir une alerte permanente pour assurer la protection de notre pays. C'est aussi être capable de se projeter, sans délai, à partir de nos bases aériennes vers un théâtre d'opérations pour mener les engagements décidés par le gouvernement. [...]

Général d'armée aérienne (2s) Jean-Paul Paloméros

Adresse aux élèves des Écoles d'officiers de l'Armée de l'air, 24 avril 2012



*Le chef d'état-major de l'armée de l'air
face aux élèves de l'École de l'air*

Ce jour-là [le 19 mars 2011] nos équipages montrèrent le même courage, la même force d'âme, le même sens du devoir qui animaient leurs anciens au cœur des plus dures batailles. La menace était présente, l'issue incertaine, les cibles furtives, l'identification indispensable, les missions

longues, fatigantes, extrêmement exigeantes, alors que nos équipages avaient décollé de leurs bases de stationnement.

La démonstration de force réalisée ce jour-là par nos équipages, non seulement impressionna nos alliés américains et britanniques, mais eut un effet d'entraînement décisif auprès de nombreux pays.

L'armée de l'air a alors montré, à ceux qui auraient pu en douter, qu'elle pouvait agir loin et avec précision. Cette maîtrise de la situation ne fut possible que parce qu'une intense campagne de recueil de renseignement avait été menée en amont des opérations. elle avait sollicité nos Mirage F1, Transall Gabriel et autres satellites. C'est cette campagne qui nous permit de collecter près de 60 % de l'ordre de bataille adverse. Après ces premières missions capitales, nos forces seront déployées sur Solenzara, puis sur les bases grecque de Souda et italienne de Sigonella. le rythme des opérations n'en subit jamais de conséquence, ni leur efficacité. l'armée de l'air a fait la preuve qu'elle pouvait réagir rapidement à toute configuration grâce à ses capacités d'adaptations loin de ses bases. elle a montré les mêmes qualités que lorsqu'en 1956 elle se

déployait à Chypre pour intervenir en Égypte lors de la crise de Suez dans le cadre de l'opération « 700 ».

L'armée de l'air a aussi prouvé qu'elle pouvait agir avec efficacité dans tout le spectre des opérations aériennes. Nos équipages ont démontré tout leur professionnalisme pendant la durée des opérations grâce à leur remarquable niveau d'expertise en matière de bombardements de précision, de reconnaissance ou de supériorité aérienne. La démonstration de puissance a ainsi permis une grande variété des effets grâce à l'utilisation d'un grand nombre d'armements, de la bombe guidée laser au missile de croisière SCALP : plus de 1200 munitions tirées par nos appareils et ceux de la marine, des dégâts collatéraux réduits au minimum. C'est la marque de professionnels aguerris.

J'en veux pour preuve la nuit du 23 mars lorsque nos Mirage 2000 et Rafale larguaient leurs missiles de croisière SCALP pour la première fois en opération, faisant tous un coup au but. Alors que je suivais en direct cette mission, depuis notre centre des opérations aériennes, je peux vous témoigner du sang-froid de nos équipages, mais aussi de l'émotion qui était la leur lors de cette nuit historique.

Finalement nos équipages ont montré la même force que leurs aînés qui, sur *Jaguar*, le 07 janvier 1987, faisaient déjà mouche sur les radars libyens du colonel Kadhafi à Ouadi-Doum au Tchad.

De la même manière, nos équipages de transport ont montré toute l'étendue de leurs compétences en réalisant non seulement les missions de soutien logistique indispensables à la manœuvre aérienne, mais aussi en effectuant des missions de nuit particulièrement complexes, décisives, face à une menace avérée. Ils se sont inscrits dans la lignée de leurs anciens du COTAM qui s'illustraient par exemple lors de l'opération « Bonite » à Kolwezi en 1978 ou lors de l'opération « Courlis » en Bosnie en 1995.

Au « Repas de la Chasse », Base aérienne 117, le 18 novembre 2011

La loi de l'excellence nous apprend que rien de grand ne se construit sans effort, sans persévérance, sans patience. L'excellence, dit Aristote, « *n'est pas un accident, une occurrence mais une transcendance quotidienne et permanente de soi* ».

Discours d'adieu à l'armée de l'air, le 3 septembre 2012

Car si je ne devais retenir qu'une seule chose de ces nombreux billets [le blog du CEMAA], c'est bien la qualité de l'ensemble des aviateurs qui, au quotidien, servent avec abnégation et détermination notre pays au sein de l'armée de l'air. J'ai pu mesurer en « couchant » sur le papier mes réflexions, combien chacun d'entre vous, quel que soit votre grade, votre spécialité, votre fonction, a su porter nos valeurs, montrer tout votre talent, au service de la mission qui est la nôtre. Durant ces trois années je n'ai cessé d'éprouver un véritable sentiment de fierté d'être placé à la tête d'hommes et de femmes tels que vous, qui avez su répondre présents en toutes circonstances, même les plus difficiles. Toujours, vous avez su faire la preuve de vos compétences, de votre motivation, de votre solidarité, ces valeurs qui nous fédèrent et permettent de faire de notre armée de l'air une des premières forces aériennes au monde.

Colonel (r) Antoine Sadoux

De « Héraklès » à « Licorne »

Début des années 2000. Je suis chef du groupement de transport de l'opération « Héraclès », basé au Tadjikistan. Rapidement après mon arrivée, je constate que malgré la faisabilité, nous nous interdisons tout vol de nuit vers Kaboul. Aucune restriction de commandement ne le justifiant, je considère que les

équipes doivent être en mesure de desservir l'aéroport à toute heure, en cas de force majeure. Je décide donc d'accomplir la première mission, avec atterrissage 30 minutes avant l'aube sur la longue piste de Kaia, tous feux éteints. Il ne s'agit pas d'une performance technique particulière, mais cela « casse » le rythme des missions journalières et demande donc un effort supplémentaire à mes hommes déjà très éprouvés.

La vitesse contrôlée sur la piste, le contrôleur allemand nous avertit que l'aérodrome subit une attaque : nous évacuons rapidement l'appareil et courrons vers les abris: 3 roquettes ont explosé à proximité du seuil de piste et de la tour au moment de notre atterrissage.

Je réalise alors que non seulement ce type de détachement conduit à demander des efforts exceptionnels aux équipes, ce qui nécessite un soutien et une grande vigilance du chef, mais surtout que la prise de risque de l'aviateur en mission est réelle et que tout chef doit prendre conscience du sacrifice potentiel que peut entraîner l'engagement de ses équipes dans des missions opérationnelles.

Début des années 2000, opération « Licorne », Côte-d'Ivoire. Responsable de la conduite des opérations aériennes, je reçois les directives du commandant de la force Licorne : réaffirmer la présence des forces françaises dans le nord du pays par une opération aéroportée à forte visibilité.



Casa sur la piste de Man (Côte d'Ivoire)
(Collection privée)

Basé à Abidjan, je suis responsable des missions confiées au groupement de transport tactique stationné au Togo voisin. Je constate un décalage important entre le contexte tendu du théâtre ivoirien et l'ambiance confortable, détendue et insouciant de la base arrière de Lomé. Je profite de l'occasion pour redonner par l'effort aux équipages la conscience du caractère opérationnel de leur mission. Je déploie les appareils en soirée sur le terrain de Yamoussoukro, après avoir distribué à chacun armement, ration de combat, lit « Picot » et moustiquaire, pour une courte nuit avant 10 heures d'opérations de largage et de posés d'assaut sur les terrains sommaires du nord du pays. La rupture avec la vie confortable des hôtels de Lomé est flagrante. Malgré les réticences initiales, voire l'incompréhension des équipages, l'opération est un succès et les deux objectifs sont atteints : les directives du général ont été appliquées et les équipages ont repris conscience, à travers la manœuvre militaire, de l'enjeu de leur présence. Les commandants de bord seront par ailleurs chaleureusement applaudis lors du point de situation du soir par l'ensemble des officiers de l'état-major de l'opération qui ont (re) découvert les capacités d'action des aviateurs !

En opération, l'effort doit être constant. Commander c'est aussi imprimer sa marque et permettre, par un engagement opérationnel intense, aux valeurs morales des aviateurs de s'exprimer pleinement et d'être reconnues par tous.

Charles de Gaulle

Le fil de l'épée, Berger-Levrault, 1944 (2^e éd.), pp.IX-X



Si donc ceux qui manient la force française venaient à se décourager, il n'y aurait pas seulement péril pour la patrie mais bien rupture de l'harmonie générale. La puissance échappée à ces sages, quels fous s'en saisiraient ou quels furieux ? Il est temps que l'élite militaire reprenne conscience de son rôle prééminent, qu'elle se concentre sur son objet qui est tout simplement la guerre, qu'elle relève la tête et regarde vers les sommets. Pour rendre le fil à l'épée, il est temps qu'elle restaure la vie propre à son état. Elle y trouvera les vues supérieures, l'orgueil de sa destination, le rayonnement au dehors, seul salaire - en attendant la gloire -, qui puisse payer ceux qui comptent.

Romain Rolland

Journal de Vézelay 1938-1944, Bartillat, Paris, 2012, p.311

[janvier 1940] Des entretiens ou des échos qui me viennent du front français me décèlent, avec terreur, l'ébranlement profond des esprits de ceux qui sont chargés de défendre le pays de France, leur manque total de foi en la cause qu'ils défendent. [...]



lycee-varzy.fr

Ils en sont venus à penser et à dire (entre eux) que tout est mensonge dans cette guerre comme dans celle de 1914, que Hitler, comme autrefois Guillaume II, est une invention des profiteurs, des ploutocrates seigneurs et exploiters de la guerre, et qu'il n'y aurait qu'à faire la paix, chacun des peuples derrière sa ligne



*La débâcle de 1940 observée par
Romain Rolland depuis Vézelay
(c/g-rolland-sartrouville)*

Siegfried ou Maginot. Les utopies mortelles des pacifistes à tout prix ont bien travaillé ! Tous les égoïsmes inquiétés y trouvent leur compte. Les pauvres gens [...] On leur a tant de fois crié « au loup ! » - quand le pire loup était le berger, qu'à présent que le loup est venu vraiment, le loup Hitler, qui ferait d'eux ce qu'il a fait des

Autrichiens, des Tchèques, des Polonais, vaincus - de la chair à canon pour les prochaines guerres ou des victimes pour les camps de concentration -, ils n'y croient plus et sont tout prêts à rendre les armes.

Contrôleur général des armées Jean-Michel Palagos

Le statut général du militaire, Lavauzelle, Paris, 2005

Les caractéristiques antérieures de l'action militaire évoluent. Désormais, elle vise autant à maintenir ou rétablir la paix hors de nos frontières qu'à détruire les forces d'un adversaire clairement identifié dans un combat de haute intensité impliquant le risque de pertes humaines, ou qu'à secourir des populations.

Engagé dans un cadre systématiquement multinational, dans des situations impliquant parfois des populations civiles, le militaire est ainsi confronté à une complexification des missions, à leur médiatisation, au développement de la

technologie, comme à l'augmentation de la mise en cause de sa responsabilité individuelle.

Il doit de surcroît faire face à un accroissement des règles de droit et des juridictions internationales encadrant ses activités ou à des situations juridiquement floues entre le temps de paix et le temps de guerre, notamment en opérations extérieures.

Ces évolutions n'ont certes pas entamé le contenu fondamental de l'exercice du métier des armes, mais ont rendu indispensable une réflexion sur les caractéristiques du métier militaire, sur la protection juridique et l'adaptation du statut général des militaires.

Commissaire en chef de 1^{ère} classe (r) Jacques Aben

Servir à temps partiel : Kosovo 2001¹²

« PRIMO: L'EMA/COIA RETIENT LA CANDIDATURE DU CDT (R) ABEN JACQUES, PROPOSÉE. PAR LA DFMAA/ BCR., POUR LE POSTE ACM 013 (OFFICIER DE LIAISON AU DÉPARTEMENT COMMERCE ET INDUSTRIE DE LA MINUK)

¹² Ce texte est un extrait adapté de « *Les réservistes en opération extérieure* », *Défense Défense Nationale*, mars 2002, pp.81-93.

SECUNDO : VOUS DEMANDE D'ÉTABLIR UN AVENANT A L'ESR DE L'INTÉRESSÉ AFIN DE PORTER LA DURÉE TOTALE D'ACTIVITÉ À 120 JOURS POUR L'ANNÉE 2001.

TERTIO: POUR COAIR MISE EN PLACE POUR LA SEMAINE 27. »



*Dans le Transall Istres-Petrovec
(Macédoine) du 29 mai 2001
(collection privée)*

C'est par un tel message, confirmant un appel téléphonique, que tout commence. C'est un tel message que tout réserviste normalement constitué a rêvé de recevoir, puisqu'il fait naître une situation pour laquelle il s'est préparé, depuis parfois très longtemps, et qu'il va lui permettre de vivre pleinement son statut de militaire.

Dans ce cas, il s'est passé 26 jours entre le coup de téléphone initiateur et le départ vers la base aérienne d'Istres, où avaient lieu les embarquements pour Skopje. L'acte de volontariat mentionne un préavis de sept jours, mais lorsque rien ne justifie que l'on abandonne tout en l'état en partant, ce délai est bien court.

Certes la chance a voulu, pour ce « professeur-baroudeur »¹³¹⁶, que le départ en question n'ait dû intervenir qu'après la fin des enseignements universitaires. Pour autant, il restait encore toute la session d'examens de l'université, qui se déroule généralement au cours du mois de juin et au début de juillet, et celle du baccalauréat pour laquelle les universitaires sont requis comme présidents de jurys.

S'agissant des examens de l'université, il n'y avait pas de solution hors du remplacement par des collègues. Certes les sujets d'examen étaient prêts mais encore fallait-il mettre en place la procédure d'intérim. On imagine que ce n'est pas cela qui peut remettre en cause la décision de répondre à l'appel, et qu'il existe toujours des solutions - fussent-elles non orthodoxes - à ce genre de problème.

La suppléance d'un président de jury de baccalauréat par son vice-président semblait plus simple,. Sauf que le rectorat ignorait l'absence, et que les copies étaient mauvaises, annonçant une délibération difficile. On imagine l'échange téléphonique entre l'administration et l'épouse, la veille de la délibération. C'est un certificat de présence au corps expédié depuis Pristina qui a fait office de pare-feu pour l'administration autant que son préposé. Et finalement il a fallu une nouvelle convocation du jury en septembre - au complet cette fois - pour que l'incendie, dont les flammes avaient léché le cabinet du ministre pendant l'été, soit définitivement maîtrisé.

La leçon à tirer des péripéties relatées plus haut est que le réserviste qui s'en va doit prendre en considération le fait qu'en son absence c'est son conjoint qui pourrait bien se retrouver en première ligne face aux responsabilités professionnelles, sans avoir aucun moyen d'y faire face, pas même parfois la

¹³ Appellation forgée par Mme Michèle Alliot-Marie, ministre de la Défense, lors de l'opération Nice-OTAN- 2005.

possibilité de contacter l'absent. Et une seconde leçon est que le volontariat pour la réserve n'est pas nécessairement plus apprécié par l'administration que par un employeur privé. Néanmoins l'honnêteté conduit à reconnaître que le statut d'universitaire peut s'avérer très avantageux à cet égard !

Ses problèmes professionnels résolus, le réserviste affronte les problèmes familiaux et domestiques d'une part, les problèmes administratifs d'autre part. En cela il ne diffère en rien de ses camarades d'active.



*Mesures de sécurité au camp de Novo Selo,
(collection privée)*

Lui aussi doit avoir pris le soin de préparer sa famille à ce qui est la conséquence naturelle des engagements pris. Lui aussi doit affronter des situations ubuesques : qui ne s'est pas entendu dire par un médecin (le jour même de la réception du message) « *et ce n'est que maintenant que vous venez me voir* » ? Qui n'a eu l'occasion de craindre que son paquetage ne le rattrape jamais ? Qui ne s'est vu doté de six cartouches pour deux chargeurs, ou privé de vêtements de pluie au prétexte que le Kosovo (ou la Bosnie) c'est au sud ? Pour conclure ce point, il est possible d'affirmer, sur la foi de l'expérience et au risque de surprendre, que toutes ces péripéties et toute la tension que suppose la préparation d'un départ finalement précipité apparaissent tout de même comme une partie de l'agrément de la mission : l'effort consenti donne du prix à l'accomplissement de celle-ci et l'on peut trouver du bonheur dans le constat que l'on y est arrivé.

Frédéric Coste

Analyse du système de valeurs militaires et des caractères conservateurs des armées, Mémoire, Université Lille II, 2002, pp.15-16

[L'abnégation] est la conséquence de la spécificité fondamentale du métier des armes liée à sa relation à la mort. Les officiers, mais également les sous-officiers et les militaires du rang, attachent généralement une importance très grande à l'entretien, au sein de l'institution, de l'esprit de sacrifice. Dans les unités combattantes notamment, ils savent que la réussite de leurs missions peut aller jusqu'à la blessure physique et même jusqu'au don de la vie.

Cet esprit de sacrifice, outre ses implications lors des opérations, a également une importance journalière significative puisqu'il débouche sur l'acceptation d'une



Briefing sur le terrain en exercice

disponibilité exceptionnelle. Beaucoup de militaires continuent en effet de penser que leur fonction au sein de la société est bien plus qu'un simple métier, notamment parce qu'elle exige un véritable don de soi. La perception particulière qu'ils ont de leur activité explique en effet qu'ils acceptent de

nombreuses contraintes professionnelles. Avec l'esprit d'obéissance et le respect de la hiérarchie, le sens du service public amène parfois le militaire à préférer la réalisation de sa mission et, plus globalement, l'activité de son unité ou de son service à son propre bien être. Le témoignage d'un adjudant-chef, secrétaire d'un officier supérieur au Collège Interarmées de Défense, est ici éclairant. Alors que les rapports qu'elle entretenait avec cet officier étaient particulièrement conflictuels, elle préférait ne pas laisser s'envenimer la situation et surtout continuer à travailler avec le même entrain. Pour elle, son action quotidienne ne bénéficiait pas à ce supérieur, qu'elle jugeait mal organisé, partial et d'humeur

inégal, mais devait servir « pour le bien du service » : « *Il faut que tout le monde y mette du sien, car ce n'est pas untel ou untel qui compte mais que le boulot, à la fin, soit fait et bien fait* ».

De manière parfois un peu extrême, « *les privatisations d'entreprises et la mondialisation amènent un certain nombre d'officiers à se voir comme les derniers dépositaires d'un sens du service public dans sa notion la plus large et la plus traditionnelle* »¹⁴. Ce sentiment s'est en effet exprimé au cours des entretiens que nous avons mené : « *Les gens ne s'en rendent pas vraiment compte mais l'armée travaille pour eux. Nous avons toujours travaillé pour les autres... Contrairement à d'autres (fonctionnaires), nous faisons notre boulot sans rechigner* ». Ce sentiment amène d'ailleurs parfois les militaires à percevoir assez négativement les membres de certaines autres administrations, notamment à critiquer leur attitude à l'égard de la population qu'ils sont censés aider. Parmi les termes que l'on retrouve fréquemment dans leur vocabulaire, le verbe « servir » est très présent.

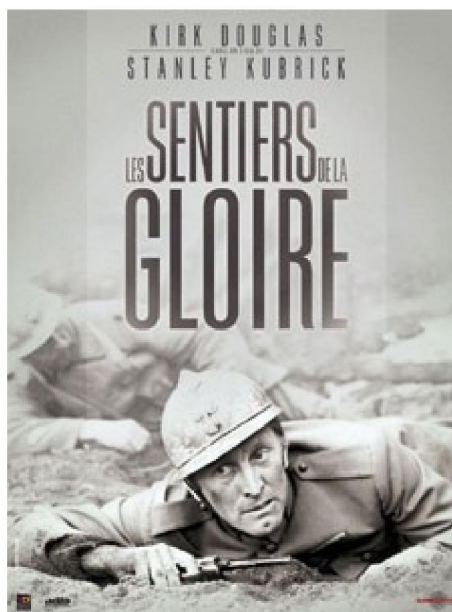
Cette valorisation de l'altruisme, de l'abnégation, au sein de l'institution a également pour conséquence le développement d'un rapport assez distant à l'argent. Tous les officiers rencontrés nous ont avoué qu'ils préféreraient que leurs soldes et les compensations financières qui leur sont liées soient plus élevées. Bien souvent, ils estimaient (sans doute avec raison) qu'à niveau de responsabilités et de qualifications égal ils pourraient percevoir des rémunérations supérieures dans d'autres secteurs d'activité. Mais aucun n'a véritablement développé de critiques à l'égard de ces aspects pécuniaires. Plus encore, certains ont exprimé l'idée que l'argent ne devait jamais être le moteur de l'engagement dans les armées.

¹⁴ Pascal Vennesson, dir., *Les relations Armées-société en questions*, Les Forums du C2SD, 2000, p.83.

Colonel Michel Goya

Sous le feu, réflexions sur le comportement au combat, ministère de la Défense, 2006 p.17

Si la peur est commune, elle est cependant appréhendée de manière très différente suivant les individus. Un premier clivage, évident, sépare nettement les « bleus » des vétérans. Nous allons le décrire à partir de témoignages, de la Grande Guerre pour la plupart.

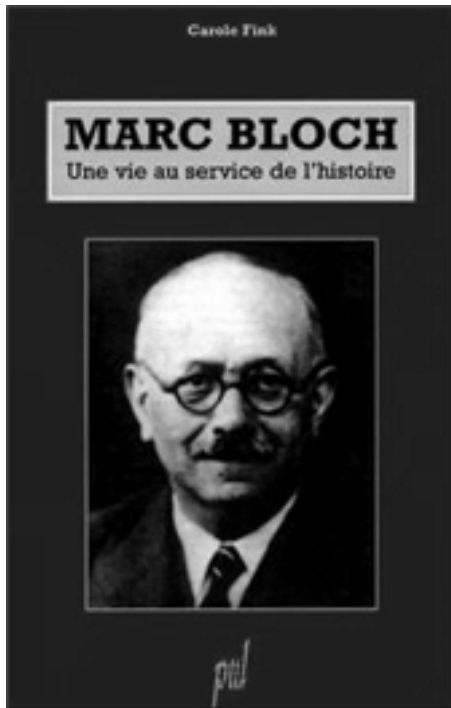


Il y a d'abord l'attente du baptême du feu, ce « *dépuçelage de l'horreur* » dont parle Céline. Cette attente est souvent empreinte d'une sorte d'« *appréhension enthousiaste* », avec beaucoup d'interrogations. Le jeune Du Montcel arrive sur le front à la fin du mois de février 1915 : « *J'ai comme le sentiment que je vais être initié à une grande chose follement désirée, vers quoi toutes mes forces sont tendues depuis des mois et sur le point de la connaître j'éprouve à la fois de l'appréhension et*

comme une sourde allégresse ». Sa principale angoisse est d'être à la hauteur des normes de courage de la collectivité à laquelle il appartient: « *il me tarde, d'autre part, d'être mis à l'épreuve, de ne plus faire figure de « bleu » aux yeux de mes hommes qui ont tous déjà vu le feu ou connaissent la tranchée, aux yeux surtout de ces rares rescapés de Champagne qu'on reconnaît tout de suite parmi les autres à la teinte délavée de leur capote, à leur regard atone devenu indifférent à tout.* » Le choc vient alors du décalage entre l'anticipation de l'événement et la violence de la réalité.

Marc Bloch

L'Étrange défaite, Gallimard, Paris, 1990, pp.135-137



Le courage personnel est, chez qui choisit la carrière des armes, la plus obligatoire de toutes les vertus professionnelles: si indispensable, en vérité, à la bonne conscience du groupe, qu'il y est de règle de la tenir pour allant de soi. Je suis certain que la grande majorité des officiers de l'active a été fidèle à cette brave tradition. S'il y eut, çà et là, des exceptions - j'en ai connu une ou deux durant la dernière guerre ; j'ai cru en retrouver quelques-unes durant celle-ci - elles n'atteignent en rien l'honneur de la collectivité. Elles prouvent simplement que l'habit ne réussit

pas toujours à faire le moine, et aussi qu'il est partout des êtres assez dépourvus d'imagination pour adopter un métier sans se représenter à quoi il engage: celui de soldat, par exemple, sans réaliser qu'un jour, peut-être, la vie de garnison devra céder le pas à la guerre. Ces faibles sont, au fond, avant tout, de pauvres gens qui se sont trompés. Reste qu'il est, dans le mépris du danger, bien des nuances et des degrés. Mais comment en parler un peu longuement, sans blesser, dans nos mémoires, de secrètes pudeurs ? Quiconque a vu le feu le sait bien: aux âmes les mieux trempées il arrive parfois de ne dompter qu'à grand-peine la peur: tandis qu'à d'autres moments, chez le même homme, l'indifférence semble s'établir sans le moindre effort, comme un produit spontané de l'action nécessaire, de l'habitude ou, simplement, du bon équilibre cérébral.

Aussi bien, le courage n'est-il pas affaire de carrière ou de caste. L'expérience de deux guerres - de la première surtout - m'incline à penser qu'il n'est guère, chez les hommes un peu sains, de disposition de l'âme plus couramment répandue. Du

moins, dans notre peuple, où la plupart des cerveaux sont solides et les corps bien membrés. A tort, beaucoup d'officiers s'imaginent que les plus braves soldats se recrutent parmi les violents, les aventureux ou les apaches. J'ai toujours observé, au contraire, que ces brutaux résistent mal à tout danger un peu soutenu. Faire preuve de courage, c'est, pour le soldat, proprement faire son métier. Un honnête garçon a-t-il, dans la vie courante, coutume de remplir exactement sa tâche quotidienne : à l'établi, aux champs, derrière un comptoir et, oserai-je l'ajouter, à la table de travail de l'intellectuel ? Il continuera, tout naturellement, sous la bombe ou la mitraille, à s'acquitter, avec la même simplicité, du devoir du moment. Surtout, si, au besoin inné de la besogne consciencieusement accomplie, s'ajoute l'instinct collectif. Celui-ci revêt bien des nuances diverses, depuis l'élan, à demi irraisonné, qui porte l'homme à ne pas abandonner son camarade jusqu'au sacrifice consenti à la communauté nationale. Mais c'est presque insensiblement que les formes les plus élémentaires conduisent aux plus hautes. Je n'ai pas connu, en 1914-1918, de meilleurs guerriers que les mineurs du Nord ou du Pas-de-Calais. A une exception près. Elle m'étonna longtemps, jusqu'au jour où j'appris, par hasard, que ce trembleur était un « jaune » : entendez un ouvrier non syndiqué, employé comme briseur de grèves. Aucun parti pris politique n'est ici en cause. Simplement, là où manquait, en temps de paix, le sentiment de la solidarité de classe, toute capacité de s'élever au-dessus de l'intérêt égoïste immédiat fit de même défaut sur le champ de bataille. L'infanterie de Verdun et de la Somme était une armée de réservistes, dans ses rangs et, pour une large part, dans ses cadres. Réservistes aussi, en des jours moins éloignés de moi, mes sûrs amis du parc d'essence et des camions-réservoirs qui, sans souci d'inquiétantes flammes, mirent tant de fois le feu aux bacs dont le contenu ne devait pas être laissé à l'ennemi ; qui ravitaillèrent les chars à si peu de distance d'une ligne de feu très mobile qu'à plusieurs reprises il leur fallut ramener leurs citernes sans prendre le temps d'en relever, flottant derrière les voitures comme une longue traîne, les tuyaux d'alimentation. Censés « service de l'arrière », ils n'avaient, pour la plupart, pas d'armes ! Il était, modestement,

chauffeur de profession le troupier au grand cœur qui, blessé à mort au cours d'un de ces ravitaillements, refusa de permettre qu'on le relevât. « *Je suis foutu. Partez. Je ne veux pas qu'un copain se fasse abîmer à cause de moi.* » J'ai vu de près, durant les quatre ans de mon autre campagne - la vraie - plus d'un trait auquel celui-ci fait écho. Je m'arrête. Si je me laissais aller, je ne me tairais pas avant demain.

Lieutenant-colonel Geoffroy Didion

« Harmattan » : mes premiers vols entre appréhension et excitation

1er juillet 2011, le jour du départ est arrivé. L'excitation est là... l'appréhension aussi ! Nous allons embarquer à bord d'un Transall pour Souda en Crête pour la 3^{ème} relève du détachement 2000N d'« Harmattan ». Je suis avec une quinzaine de collègues de l'escadron, pilotes, navigateurs, officier renseignement ou mécaniciens. Plus que quelques heures de vol avant d'y être ! Être enfin au cœur de notre métier, restituer l'entraînement long, dense et exigeant qui a permis d'acquérir des bases solides. « *Fight as you train !* » On va voir...

À peine arrivé, la réalité prend le dessus, parmi nous certains volent le lendemain, il va falloir s'approprier les SOP's (*standard operational procedures*) rapidement, même si on les avait étudiées avant notre départ. Je croise mon collègue commandant d'escadrille, juste le temps de se passer les consignes avant de le voir monter dans le Transall qui nous avait déposés et qui repartait déjà vers la France.

Ereinté mais tellement épanoui, à demi-mots, il me donnait son ressenti et me transmettait la passion de sa mission : répondre aux exigences des états-majors pour que tous les jours nos pilotes, navigateurs, mécaniciens et officiers de

renseignement accomplissent leurs missions. La fatigue, la chaleur, la longueur des vols semblaient être son quotidien depuis plus d'un mois.

Il en était de même pour tout le détachement, mais aucune plainte ! Si seulement on savait, nous, fraîchement arrivés, que, dans quelques jours, nous serions animés des mêmes sentiments.

Mon premier vol approche. Avec mon pilote, Bolduc, nous serons équipier... Ouf ! En leader, un Mirage 2000D avec un équipage affûté et présent depuis 15 jours. Notre mission : aller survoler une zone relativement étendue sur la côte libyenne et rechercher des objectifs d'intérêts puis les engager si les ROE's (*rules of engagement*) le permettent. Pick up, pièces d'artillerie, etc. sont nos *targets*, à ne pas confondre avec le matériel des rebelles de Kadhafi ! Ce premier vol sera marqué par l'émotion intense du décollage, avion armé et bon de guerre, l'excitation du passage des lignes vers le territoire hostile... et le RTB (*return to base*) quelque peu déçu avec tout notre armement. En effet, au bout de 6h de vol et 3 ravitaillements, aucun objectif d'intérêt n'a été à notre portée. Drôle de sentiment d'être déçu de ne pas avoir tiré ! Tirer signifie détruire, tuer... Mais ma mission était bien là, stopper l'avancée de l'ennemi.



Mirage 2000 N

Mon second vol m'a permis d'explorer pleinement ce sentiment étrange, inconfortable, tellement éloigné de moi en « temps de paix ». Nous partions

pour le même type de vol, pour environ 6h, cette fois-ci en leader. La zone de travail était un peu plus à l'est. Il fallait environ 1h de vol pour la rejoindre.

A peine arrivions nous au premier ravitaillement que l'AWACS nous « *re-taskait* », autrement dit, la zone et l'objet de la mission changeaient, il fallait nous reconfigurer en vol et évaluer la faisabilité du nouveau *task* : l'armement sous nos avions convenait-il ? Avions-nous assez de fuel ? Quel était notre prochain tanker ? Quel était notre terrain de déroutement au cas où... ? Ce travail préliminaire effectué, nous confirmions le GO. Notre travail consistait alors à détruire un site constitué de plusieurs bâtiments. Une fois vertical, nous avons confirmé à vue que le site était le bon. Tout s'est alors passé très vite. (es passes de tir ont commencé et nous avons tiré nos bombes guidées laser par le Mirage 2000D sur les différents DPIs (*desired points of impact*). A peine terminé, il s'agissait de ne pas traîner avant de ravitailler puis de rentrer.

Ainsi, en à peine 10 minutes, nous avons détruit l'objectif, le *task* était « *achieved* », ce que nous pouvions confirmer à vue. Le vol retour m'a laissé le plus de souvenirs. Pendant les premiers instants, le silence s'était installé dans l'avion. Je me rendais compte que le travail accompli s'était passé dans une tension aussi forte que la sérénité qui régnait dans le cockpit. C'est grâce à des années d'entraînement, à la rigueur sans cesse exigée que nous étions capables de cela. Cette prise de conscience digérée, le temps était venu de vivre un moment terrible et intense. Notre *target* était détruit, cela signifiait que nous avions tué. Le site une fois atteint par nos bombes était marqué par les explosions puis l'absence de mouvement : l'ennemi avait sans doute péri. C'est la première fois que je tuais.

Comment gérer ce sentiment horrible ? La solution était de réfléchir à ce qui m'avait amené à accomplir cet acte : les opérations en Libye étaient destinées à stopper une oppression sur un peuple, à défendre des valeurs, celles de liberté et d'égalité, celles de mon pays.

Qui m'en a donné l'ordre ? Une chaîne hiérarchique liée à un président élu, garant de ces valeurs. Ce raisonnement simple a suffi à me faire réaliser que je n'étais qu'un jalon dans une entreprise destinée à sauver un peuple au nom de nos croyances en l'homme et en la démocratie.



Mirage 2000N en ravitaillement

Atterrissage à Souda. Les quelques dizaines de mètres à pied qui nous ramènent vers les « ops » sont un bol d'air. Nous avons vécu un moment intense avec mon pilote, nous l'avons partagé. Il reste à débriefer nos passes de tir, à rendre compte de notre mission. Dans quelques heures, nous retrouverons les autres autour d'une bonne bière, ce sera encore le moment de partager puis de se changer les idées avant la prochaine mission... ce sera cette fois-ci un vol de nuit, décollage 3h du matin, posé 9h... Une nouvelle expérience que me permettra de me remettre à nouveau en question à travers un certain dépassement de soi.

Général de corps d'armée (2s) Jean Callet

« Attention, je pique ! », *L'Express*, 25 août 1994¹⁵ et *L'honneur de commander*, Lavauzelle, Paris, 1990

C'est par un temps de chien, le 24 août, vers 13 heures, que je reçois l'ordre le plus inattendu de ma carrière. Je suis alors à Rambouillet, d'où, le matin même, les blindés de la 2^e DB se sont ébranlés pour gagner au plus vite la capitale. Mes huit avions - des piper-cubs américains chargés de corriger les tirs d'artillerie - sont cloués au sol. Englués par cette pluie drue qui ne cesse de s'abattre. Comme moi, mon observateur, le lieutenant Etienne Mantoux, est profondément déçu : ce soir, ou demain au plus tard, les chars de Leclerc pénétreront dans Paris en héros, alors que l'escadrille, elle, embourbée par la tempête, apprendra la victoire sans y avoir participé.



Piper-Cub 1944
(hyonmesvinetenvirons.skynetblogs.be)

Nous sommes vraiment envieux... Quand soudain une *Jeep* ruisselante s'arrête devant le PC de l'escadrille. Un officier de liaison de l'artillerie, le capitaine Righini, en descend, puis se dirige vers nous. Sa voix est pressante : « *La capitale s'est soulevée*, dit-il. *C'est la Préfecture de police qui dirige les opérations et qui*

subit le choc principal des forces allemandes. Les agents tiennent héroïquement, mais ignorent l'avancée fulgurante de nos blindés. Des émissaires ont atteint le PC de Leclerc. Ils ont dépeint la situation dramatique de ceux qui combattent dans Paris et qu'il faut, à tout prix, rassurer... » Je comprends aussitôt la mission: survoler Paris et lâcher sur la Préfecture un message lesté de plomb. Quatre petits

¹⁵ lexpress.fr/informations/attention-je-pique_599216.html

mots: « *Tenez bon, nous arrivons.* » Mantoux et moi sommes gonflés à bloc. Malgré le mauvais temps. Malgré, surtout, les risques insensés qui se profilent : comme tous les pipers, mon avion n'est pas blindé ; il est lent et ne dispose pas de moyen de riposte. D'ailleurs, le règlement est formel : un piper ne doit jamais traverser des lignes ennemies.

Sauf dans l'urgence. Sauf dans l'euphorie d'une libération qui s'annonce, mais tient encore à un fil. Vers 15 heures, une éclaircie s'offre à nous. A la hâte, nous revêtons nos parachutes et bouclons nos ceintures. Pour une première escale à Arpajon. Cette fois, je prie le Seigneur. Intensément. Et, tandis que le moteur de l'avion se met à vrombir, me revient cette phrase du « Chant des Francs » : « *Les heures de la vie s'écoulaient... Nous sourirons quand il faudra mourir.* » Sur la piste, les équipages sont rassemblés. Ils nous disent adieu. Notre avion bondit sur la bande de la prairie. Les pouces se lèvent. Nous filons vers l'inconnu...

Le ciel s'est dégagé. Au sol, nos chars, bien visibles avec leurs panneaux roses, jalonnent la ligne avancée des combats. Ils sont désormais derrière nous. Etienne et moi sommes étonnamment calmes. Pour me cacher des Allemands, mais aussi pour m'orienter, je joue avec les nuages. Dans une sorte d'extase, je répète au micro cette phrase de Montherlant : « *Savoir enfin ce qui compte et ce qui ne compte pas. Et nous en tenir à ces clartés que nous avons délimitées sous le soleil de la mort.* » Mais Etienne me corrige : « *Oui mon capitaine, mais nous en tenir à ces clartés que nous allons délimiter sous le soleil de la mort !* » Quand ? Là maintenant, alors que, les premiers, nous découvrons Paris et oublions tous les dangers. Je reconnais le Panthéon, puis la Préfecture. Etienne me confirme l'objectif. Que faire ? Je hurle : « *Attention, je vais piquer !* ». L'avion bascule, vire et plonge. Je veux tromper l'ennemi. Simuler une chute. L'altimètre décroît. Rien, pas un coup de feu. Nous sommes bientôt à quelques mètres au-dessus des flèches de Notre-Dame. Je redresse brutalement l'appareil en amorçant un virage

circulaire autour de la Préfecture. Etienne explose : « *Message lancé !* » Et je vois alors la banderole couleur d'or qui le signale se dérouler comme dans un rêve...

Enfin presque. De la rive gauche, des mitrailleuses se mettent en action. Tels des frelons, les traceuses passent devant notre avion, qui tente, lentement, de reprendre de l'altitude. Si je poursuis ma montée, les Allemands corrigeront leur tir. Ma décision est prise : je rentre les épaules et pique à mort sur les toits pour les raser au plus près. L'accalmie ne durera pas. Au Kremlin-Bicêtre, nous sommes touchés de plein fouet. Un choc violent s'est produit au niveau du train d'atterrissage. Nous avançons en zigzag dans une course éperdue. A Villejuif, à Arcueil, à Cachan, les mitrailleuses crachent sans relâche. Le retour est interminable. Jusqu'à la délivrance: les vergers, la banlieue, Montlhéry et nos chars qui foncent vers Paris. Nous crions de joie. Nous sommes bien vivants. Et



*Timbre sur la libération de Paris
(Photo: lemarchedutimbre.com)*

c'est sur une aile, sans train d'atterrissage, que nous nous couchons dans une prairie.

Le général Leclerc nous félicite. Il nous apprend que le message a été reçu, compris et exécuté. Je ris d'un rire nerveux. Comme si j'avais perdu la raison.

Général de brigade (2s) Alain Petiot

Discours de réception à l'Académie nationale de Metz, le 13 juin 2010

Le sens du service est inhérent à l'état militaire. Le règlement, comme la tradition, imposent au soldat d'accomplir entièrement sa mission en y consacrant, si besoin est, la totalité de son temps, de ses moyens et de ses forces. Le devoir est ici considéré au sens le plus absolu et un précepte souvent énoncé dans l'armée dit bien que « *tant qu'on n'a pas tout donné, on n'a rien donné* ». Le maréchal Fabert

disait : « *Si, pour empêcher qu'une place que le roi m'a confiée ne tombât aux mains de l'ennemi, il fallait mettre à la brèche ma personne, ma famille et mon bien, je ne balancerai pas un instant à le faire* ». Même dans les choses courantes, le militaire manifeste un souci de rigueur, de ponctualité et de perfection, c'est-à-dire l'amour du travail bien fait, pour le succès de l'entreprise collective. L'accomplissement quotidien du devoir d'état, humble et silencieux, n'est il pas une sorte de « petite voie » que bien des chrétiens ont suivie ?

Enfin, vertu suprême, l'héroïsme consiste à exposer volontairement sa vie pour un bien considéré comme supérieur. Pour le soldat, c'est la patrie ou tout simplement l'honneur de remplir son devoir d'État. Lorsqu'on évoque la carrière militaire, on pense à Alfred de Vigny : « Servitude et grandeur militaires ». Les gens frivoles ou distraits ne retiennent que le mot « servitude » mais ils oublient que ce livre est un hymne à l'honneur militaire, que le poète appelle la « *pudeur du mâle* », et au devoir. Ce devoir, il est vrai, n'est pas ordinaire car, si le soldat peut donner la mort, il sait qu'il peut la recevoir et il accepte par avance ce sacrifice ultime. Le soldat est prêt à mourir pour son pays, comme les premiers chrétiens le furent pour leur foi.



« *A midi le capitaine Danjou fait former le carré* »
(Photos: 2^e REG ; Les amis du musée de l'Armée)

Ce n'est pas en vain que l'histoire militaire et les traditions régimentaires célèbrent les héros tués dans les grandes batailles, souvent perdues, tout comme l'Église vénère ses martyrs: c'est Pavie (1525) où « *Tout est perdu, fors*

l'honneur ! » ; c'est Waterloo (1815) où « *La garde meurt, mais ne se rend pas !* » ; c'est Camerone (1863) où « *Ils furent moins de 300 contre toute une armée. Son nombre les écrasa...* » ; ce sont les troupes de Marine à Bazeilles (1870) qui se battent « *Jusqu'à la dernière cartouche !* » ; ce sont les chasseurs d'Afrique à Floing (1870) qui chargent à plusieurs reprises, « *Tant qu'il en restera un !* » ; c'est Verdun (1916) où « *Ils ne passeront pas !* » ; c'est la Horgne (1940) où les spahis, face aux *Panzer* de Guderian, se laissent écraser plutôt que reculer ; c'est encore Dien Bien Phu (1954) où les volontaires affluent pour mener un combat désespéré. Ce ne sont là que quelques exemples de cet héroïsme qui, au cours des siècles, a animé le soldat français.

Contrôleur général des armées Daniel Hervouët

« Réapprendre la cohésion nationale: le risque de servir », *Défense nationale et sécurité collective*, 2011, n°744, pp.5-8

Pourquoi aller en Libye, pourquoi n'a-t-on rien fait en Tunisie, pourquoi avoir été en Afghanistan ? La question est démocratique, la réponse doit l'être aussi.
[...]

L'implication des armées françaises en Afghanistan

Après dix ans de combat, des dizaines de morts et de blessés, le chef de l'État a annoncé le retrait en 2014. Aussitôt, le mot fuse: c'est une défaite ! L'impact sur nos combattants placés au cœur du réel sera limité. Jour après jour, ils ont constaté, en remplissant leur mission, ce que les Britanniques et les Russes avaient appris avant nous: le prix de la présence en Afghanistan est trop élevé pour y rester indéfiniment. Il est donc logique de partir un jour. Forts de leur cohésion, de leur aguerrissement, ils savent que leur combat a un sens, mais que la tactique, même bien menée, ne saurait tenir lieu de politique à long terme. Le soldat sert son pays

en accomplissant les missions que lui confie le pouvoir politique. Il est plus attentif aux balles des talibans qu'aux manchettes des journaux. Servir est son métier, son honneur. [...]

La survie d'une collectivité humaine dépend de sa capacité à faire vivre et à défendre ses valeurs. Il s'y attache une dimension symbolique, héroïque, qui unit les hommes par-delà leur diversité. C'est la fresque républicaine de La Fayette à Gambetta, Clemenceau ou de Gaulle. Ce sont les combattants de Valmy, ceux de Verdun et des Glières. Mais c'est aussi la masse des soldats de la guerre froide qui, comble du paradoxe, ont vaincu sans combattre. C'est la masse anonyme des générations qui se sont succédé pour porter les armes par simple sentiment de nécessité à un moment où l'on confondait défenseurs du monde libre et fauteurs de guerre. Leur constance a été une assurance pour le pays. Sachons leur reconnaître cette vertu. C'est un peu tardif et d'autant plus difficile qu'on ne peut les nommer, qu'il n'y a pas de héros. Personne ne va féliciter le chef de gare lorsque le train arrive à l'heure. Dans la société médiatique, l'humilité mène tout droit à l'oubli.

Regarder notre retrait d'Afghanistan comme la fin d'une grande manœuvre inutile et coûteuse et le retour des combattants, « techniciens de la guerre », comme une source d'économie brise le rêve Républicain en privant chaque citoyen du sentiment qu'il existe des choses qui nous dépassent et qu'il convient d'accomplir. Cela les prive également de la fierté d'avoir vu des jeunes dévoués au service sortir des rangs du pays et de les prendre comme exemple.



*Les forces françaises quittent l'Afghanistan
(Photo MinDef)*

Professeur André Martel

Félix et Colette Pijaud, Deux héros oubliés de la France libre, Privat SHD, Paris, 2006, pp.214-219

Le récit de Pijaud à l'hôpital de Derna



Le 26 décembre le sous-lieutenant britannique A. Biden, du groupe n° 1 SAAF, enregistre à l'hôpital de Derna une déclaration du lieutenant-colonel Pijaud, « souffrant de brûlures du 2^{ème} degré », qui le mettent « dans l'impossibilité de signer ». [...]

« Les faits suivants sont tout ce dont je peux me souvenir de la mission du bombardement à laquelle je pris part le 20 décembre.

Pendant l'approche de l'objectif, la formation sortit des nuages mais y rentra bientôt après, peut-être pour éviter les tirs de DCA. Durant cette deuxième manœuvre la formation se disloqua et je me trouvai isolé. Je décidai alors de continuer vers l'objectif et de larguer mes bombes. Elles furent effectivement larguées mais trop court et je ne pense pas qu'elles atteignirent l'objectif.

Peu après, je fus attaqué à droite et à gauche par des avions ennemis dont je ne pus déterminer le nombre. Les deux moteurs du Blenheim prirent feu immédiatement. L'observateur se lança en parachute et je quittai le poste de pilotage pour voir mon mitrailleur. Ne le voyant pas, je me jetai alors en parachute par la trappe avant.

Je venais de prendre contact avec le sol quand je fus fait prisonnier par un officier italien qui me fit conduire à l'hôpital où il m'enleva tous mes objets personnels, montre, étui à cigarettes, etc.

J'étais très gravement brûlé mais à l'hôpital on ne pense [sic] que mes mains. Mon visage était si brûlé que je perdis l'usage de mes deux yeux. L'après-midi du même jour, un infirmier m'informa que les Anglais étaient attendus pour le lendemain et que les Italiens se préparaient à évacuer l'hôpital.

Quelques-uns des blessés de l'hôpital furent évacués, sur Benghazi je crois. Moi je restais là ; mais dans la matinée du 24 décembre à Benghazi avec le reste des blessés (12 Italiens et 4 Anglais). Un peu plus tard dans la matinée, quand tout fut tranquille à l'hôpital, je décidai bien qu'aveugle de m'évader. Je me traînai hors de l'hôpital et m'étendis dans un recoin où je pensais être hors de vue. Je ne puis situer l'endroit ni le décrire car j'étais alors complètement aveugle. Je restai là pendant plusieurs heures et graduellement je recouvrai la vue de mon œil gauche. C'est ainsi que j'aperçus les Italiens quittant l'hôpital et que j'y revins après leur départ.

J'ai l'impression qu'à ce moment les Allemands étaient au Sud de l'Hôpital et les Anglais au Nord.

J'attendis seul dans l'Hôpital pendant quatre jours l'arrivée des Troupes Anglaises. » [...]

Dix ans plus tard, la reconstitution de Clostermann

[...] Jusque-là, le récit de Clostermann, très certainement rédigé d'après le témoignage d'Ézanno¹⁶, concorde avec celui de Pijaud, qu'il éclaire. La suite en diffère et il faut la citer car cette version reprend la version devenue officielle.



*Ezanno et Clostermann
Photos : Ordre de la Libération*

¹⁶ Lieutenant-colonel Pierre Clostermann et Général Yves Ezanno, Compagnons de la Libération.

« Pijeaud va essayer de poser le *Blenheim* train rentré le long de la route... Le *Blenheim* glisse sur le ventre et s'arrête disloqué... Dans le crépitement de l'incendie, une forme se hisse hors de la cabine, fait quelques pas en titubant et s'écroule. Les Italiens se précipitent — enfin un prisonnier !

Le colonel Pijeaud, atrocement brûlé, aveugle, s'évada de l'hôpital de Derna trois jours plus tard, aidé par deux officiers britanniques. Épuisés, ils marchèrent quatre nuits durant, sans eau, sans vivres... Une colonne de reconnaissance australienne les ramassa enfin... Mourant, il eut la force de dicter aux infirmiers qui pansaient ses plaies son rapport. Il expira le 6 janvier 1942, revêtu de l'uniforme bleu marine aux galons d'or de notre armée de l'air.

Général d'armée (2s) Hervé Charpentier

« Lettre à un capitaine mort au champ d'honneur », *Le Figaro*, 22 juillet 2011

Mon cher Gauvin,

M'est revenu très vite à l'esprit ton visage.



*Le capitaine Thomas Gauvin
mort au champ d'honneur
(Amicale.combattant.fr)*

Comparable à celui de tant d'autres jeunes lieutenants bien sûr, et pourtant si singulier. Ce visage était doux, illuminé d'un regard bleu clair, ardent, mais que l'on ne pouvait manquer de trouver tendre. Il reflétait une sérénité surprenante pour ton jeune âge, une franchise absolue, et surtout, une immense

humilité. Rien d'étonnant à ce que ce fût là le premier trait de ton caractère, tu n'aurais pu le cacher.

Pourtant, major de ta promotion de Saint-Cyr, ce rang t'avait déjà valu l'honneur d'en porter le drapeau et de voir ton nom gravé sur un marbre célèbre, à Coëtquidan. Dans le grand hall de l'amphithéâtre Napoléon, tu y côtoies pour toujours des soldats qui ont fait notre histoire et dont certains furent autrefois connus de tous les Français.

Ton parrain de promotion, lui, se nommait Beaumont. Avant de mourir en Algérie à la tête de sa compagnie, ce jeune capitaine s'était couvert de gloire en Indochine, au 1^{er} régiment de chasseurs parachutistes... le régiment où tu rêvais de servir. Algérie, Indochine... ces guerres oubliées du siècle passé, dans l'étude desquelles tu t'étais forgé les convictions et l'idéal dont déjà tu rayonnais.

Je te revois arriver à l'école d'infanterie que je commandais, à Montpellier. Nous étions tous fiers d'accueillir « le major de la Beaumont ». Franchissant une à une toutes les épreuves, tu fus très naturellement et modestement le meilleur et pus choisir le glorieux 1^{er} RCP dont tu rêvais. Serein, et honoré de rejoindre cette belle unité, tu disparus dans un sourire, comme aspiré par l'aventure qui commençait enfin à Pamiers, dans ce quartier baptisé, lui aussi, « capitaine Beaumont ».

En un an, ce régiment fit de toi un « chuteur opérationnel », et te confia ses meilleurs soldats. La section des « commandos parachutistes », dont tu pris le commandement, comptait une trentaine de lascars cumulant une expérience impressionnante.

Sous-officiers confirmés pour la plupart, ils avaient déjà parcouru tous les théâtres d'opérations, vécu deux ou trois missions en Afghanistan. Eux aussi virent en toi un jeune et tendre lieutenant, presque juvénile. Mais en vieux soldats il ne leur fallut guère de temps pour comprendre que le regard était aussi doux que le caractère inflexible...

Tu devins leur chef. Ils te confièrent leur vie car tu connaissais ton métier, avais du cœur et inspirais cette confiance dont on a tant besoin à la guerre.

Ils te suivirent, et te firent rapidement comprendre qu'avec eux, la piste était sans fin !



*Hommage solennel aux Invalides
(Photo: AFP)*

Ce 13 juillet à 11 h 07, l'aventure s'est pourtant arrêtée. Ton élan s'est brisé, soufflé par l'explosion d'un être humain transformé en bombe, si semblable à ceux qui participaient à la réunion dont tu assurais la protection depuis des heures. Elle emporta à tes côtés quatre de tes hommes, Laurent, Jean-Marc, Emmanuel et Sébastien, et en blessa quatre autres, Bruno, Rodolphe, Thierry et David.

Après deux mois passés en Kapissa, vous aviez déjà connu pas mal d'épreuves, toutes surmontées avec ténacité...

Celle-là était imparable.

Voici quelques semaines j'écrivais dans ces mêmes colonnes, un « *plaidoyer pour vos soldats* », adressé à nos compatriotes. Une goutte d'eau, dans une mer trop souvent indifférente, pour tenter de dire que nous avons des hommes admirables qui se battent sans bruit dans une nouvelle « guerre cruelle ». J'écrivais ces lignes

en pensant à toi, et à d'autres, que je croise souvent, en Afrique, en Afghanistan ou ailleurs. Beaucoup sont de vrais héros. Des hommes et des femmes qui risquent, et souvent donnent, leur vie pour d'autres. Je les écrivais parce que j'ai pour toi et pour eux une immense admiration et que je crois utile de la faire partager.

Tu avais 27 ans. Ton prénom était Thomas.

J'aimerais tellement que nos concitoyens le retiennent et comprennent qu'à la question lancinante « pourquoi ? », tu n'apportais, comme nous tous, qu'une seule réponse : SERVIR.

DEUXIÈME PARTIE - OBÉIR

Il est compréhensible que Vigny n'ait retenu, à propos du principe d'obéissance, que ses aspects négatifs, que les cas où il aurait été moralement compréhensible de désobéir - où d'ailleurs il aurait été, aujourd'hui, illégal d'obéir. À en croire Charles de Gaulle, l'armée française d'après Waterloo n'était pas de celles que l'on aime servir: « *Bref, il l'eût fallu [la vertu puissante et exclusive qui pourrait la rassembler] pour animer d'une même foi cette armée désenchantée, consoler Coignet, raffermir Bugeaud et fixer Vigny* »¹⁷. Mais il est remarquable qu'il ait été assez visionnaire ou, à tout le moins confiant dans la nature humaine, pour espérer qu'un jour une loi *enjoindrait* à des subordonnés de désobéir.

À l'inverse, les *Articles of war* de la *Royal Navy* en 1757 - mais ils s'appliquaient encore au temps de Horatio Nelson - montrent la rigueur de la discipline à cette époque où un commandant de navire pouvait, sans en référer à une autorité supérieure, infliger des châtements corporels extrêmes (*three dozen lashes with the cat o' nine tails* !).

¹⁷ *Le fil de l'épée*, pp.37-38

Entre ces deux extrêmes nul ne conteste que toute organisation humaine doit s'appuyer sur une discipline pour fonctionner de manière cohérente et efficace. Tout le monde admet que ceci est a *fortiori* vrai pour une organisation qui a la responsabilité de « *la sécurité et l'intégrité du territoire, ainsi que la vie de la population [...] contre toutes les formes d'agression* ». Simplement si les ordres donnés par ceux qui détiennent la compétence et la légitimité - « *vous lui obéirez en tout ce qu'il vous commandera...* » - doivent évidemment être exécutés, il apparaît que ni cette compétence ni cette légitimité ne sont acquises pour toujours. Comme en toute chose il y faut « *le respect des lois, l'observation des règlements militaires* », mais pas seulement. Il y faut aussi le bon choix, compris et partagé. C'est pour cela que nombre d'auteurs répètent à l'envi cette condamnation de Villeneuve par Napoléon ou de Jellicoe par Fisher¹⁸ : « *il n'avait qu'un seul défaut, il ne savait pas désobéir* ».

¹⁸ L'amiral John Jellicoe a conduit la flotte britannique à la bataille du Jutland, le 31 mai 1916, au moment où l'amiral John Fisher était Premier lord de la mer (chef d'état-major).

Alfred de Vigny

Servitude et grandeur militaires, Alphonse Lemerre, Paris, 1884, Chapitres III et IV¹⁹

Je me souviens encore de la consternation que cette histoire jeta dans mon âme ; ce fut peut-être là le principe de ma lente guérison pour cette maladie de l'enthousiasme militaire²⁰. Je me sentis tout à coup humilié de courir des chances de crime, et de me trouver à la main un sabre d'Esclave au lieu d'une épée de Chevalier. Bien d'autres faits pareils vinrent à ma connaissance, qui flétrissaient à mes yeux cette noble espèce d'hommes que je n'aurais voulu voir consacrée qu'à la défense de la patrie. Ainsi, à l'époque de la Terreur, il arriva qu'un autre capitaine de vaisseau reçut, comme toute la marine, l'ordre monstrueux du Comité de salut public de fusiller les prisonniers de guerre ; il eut le malheur de prendre un bâtiment anglais, et le malheur plus grand d'obéir à l'ordre du gouvernement. Revenu à terre, il rendit compte de sa honteuse exécution, se retira du service, et mourut de chagrin en peu de temps. Ce capitaine commandait la Boudeuse, frégate qui, la première, fit le tour du monde sous les ordres de M. de Bougainville, mon parent. Ce grand navigateur en pleura, pour l'honneur de son vieux vaisseau.

Ne viendra-t-elle jamais, la loi qui, dans de telles circonstances, mettra d'accord le Devoir et la Conscience ? La voix publique a-t-elle tort quand elle s'élève d'âge en âge pour absoudre et pour honorer la désobéissance du vicomte d'Orte, qui répondit à Charles IX lui ordonnant d'étendre à Dax la Saint-Barthélémy parisienne : « *Sire, j'ai communiqué le commandement de Votre Majesté à ses fidèles habitants et gens de guerre ; je n'ai trouvé que bons citoyens et braves*

¹⁹ http://fr.wikisource.org/wiki/Servitude_et_grandeur_militaires/I/3

²⁰ C'est ce qui a fait écrire à Charles de Gaulle: « *Bref, il l'eût fallu [la vertu puissante et exclusive qui pourrait la rassembler] pour animer d'une même foi cette armée désenchantée, consoler Coignet, raffermir Bugeaud et fixer Vigny.* », *Le fil de l'épée*, pp.37-38.

soldats, et pas un bourreau. » et s'il eut raison de refuser l'obéissance, comment vivons-nous sous des lois que nous trouvons raisonnables de donner la mort à qui refuserait cette même obéissance aveugle ? Nous admirons le libre arbitre et nous le tuons ; l'absurde ne peut régner ainsi longtemps.



*Exécution des Communards à la caserne Lobau
Gravure de Frédéric Lix pour
L'Illustration du 10 juin 1871*

Il faudra bien que l'on en vienne à régler les circonstances où la délibération sera permise à l'homme armé, et jusqu'à quel rang sera laissée libre l'intelligence, et avec elle l'exercice de la Conscience et de la Justice... Il faudra bien un jour sortir de là.

Déclaration des droits de l'homme et du citoyen

Article VII

[...] Ceux qui sollicitent, expédient, exécutent ou font exécuter des ordres arbitraires, doivent être punis ; mais tout Citoyen appelé ou saisi en vertu de la Loi doit obéir à l'instant : il se rend coupable par la résistance.



*(Digithèque de matériaux
juridiques et politiques
mjp.univ-perp.fr)*

Code de la défense, Sous-section 1 : Discipline militaire

Article D4137-1

Le service des armes, l'entraînement au combat, les nécessités de la sécurité et la disponibilité des forces exigent le respect par les militaires d'un ensemble de règles qui constituent la discipline militaire, fondée sur le principe d'obéissance aux ordres.

Le militaire adhère à la discipline militaire, qui respecte sa dignité et ses droits. La discipline militaire répond à la fois aux exigences du combat et aux nécessités de la vie en communauté. Elle est plus formelle dans le service qu'en dehors du service, où elle a pour objet d'assurer la vie harmonieuse de la collectivité.

Loi n°2005-270 du 24 mars 2005 portant statut général des militaires

Article 8

Les militaires doivent obéissance aux ordres de leurs supérieurs et sont responsables de l'exécution des missions qui leur sont confiées.

Toutefois, il ne peut leur être ordonné et ils ne peuvent accomplir des actes qui sont contraires aux lois, aux coutumes de la guerre et aux conventions internationales.

La responsabilité propre des subordonnés ne dégage leurs supérieurs d'aucune de leurs responsabilités.

Code pénal,

Article 122-4

N'est pas pénalement responsable la personne qui accomplit un acte prescrit ou autorisé par des dispositions législatives ou réglementaires.

N'est pas pénalement responsable la personne qui accomplit un acte commandé par l'autorité légitime, sauf si cet acte est manifestement illégal.

Projet de loi portant adaptation du droit pénal à l'institution de la Cour pénale internationale

Article 3 (art. 213-4-1 nouveau du code pénal) - Responsabilité pénale du supérieur hiérarchique dans le cas d'un crime contre l'humanité commis par le subordonné

Cet article insère un nouvel article dans le sous-titre consacré aux crimes contre l'humanité afin de définir les conditions dans lesquelles la responsabilité pénale du supérieur hiérarchique militaire [...] peut être engagée dans les cas où il aurait pu



« La Cour pénale internationale a condamné, hier, à 14 ans de prison, l'ancien chef de milice congolais Thomas Lubanga, pour l'enrôlement d'enfants soldats. »
(Le Télégramme.com, 11 juillet 2012)

empêcher ou réprimer l'exécution d'un crime contre l'humanité par un subordonné ou en référer aux autorités compétentes.

Outre l'hypothèse classique de la responsabilité pénale de celui qui « ordonne, sollicite ou encourage » la commission d'un crime contre l'humanité visée par l'article 33 du statut de Rome, ce texte, dans son article 28, prévoit aussi la

responsabilité du supérieur hiérarchique qui reste inactif face aux agissements criminels du subordonné placé sous son autorité et son contrôle effectifs

Ainsi, la responsabilité du chef militaire peut être engagée quand deux conditions sont réunies:

- il savait ou aurait dû savoir que ses forces commettaient ou allaient commettre des crimes contre l'humanité ;
- il « *n'a pas pris toutes les mesures nécessaires et raisonnables qui étaient en son pouvoir pour en empêcher ou en réprimer l'exécution ou pour en référer aux autorités compétentes aux fins d'enquête et de poursuites* ». [...]

En France, la mise en cause de la responsabilité pénale d'une personne du fait de sa passivité est encadrée. En effet, en vertu de l'article 121-1 du code pénal: « nul n'est responsable pénalement que de son propre fait ». Cependant, la responsabilité pénale du supérieur hiérarchique militaire peut être mise en cause sur la base de l'article L. 122-4 du code de justice militaire : « Lorsqu'un subordonné est poursuivi comme auteur principal d'une des infractions prévues à l'article L. 122-3 (crimes ou délits commis en temps de guerre) et que ses supérieurs hiérarchiques ne peuvent être recherchés comme co-auteurs, ils sont considérés comme complices dans la mesure où ils ont organisé ou toléré les agissements criminels de leurs subordonnés. » La responsabilité est alors recherchée par le biais classique de la complicité. Cependant, les termes du code de justice militaire sont en deçà de ceux du statut de Rome et ne visent pas en particulier les cas où l'autorité militaire « aurait dû savoir ». [...]

Conformément à la logique de notre droit pénal, le chef hiérarchique est considéré comme complice des faits et donc passible des mêmes peines que l'auteur. Cette nouvelle hypothèse de complicité s'ajouterait aux dispositions générales de l'article 121-7 du code pénal mais ne concernerait que les crimes contre l'humanité ou, comme le prévoit le nouvel article 462-7 que le présent projet propose d'insérer dans le code pénal, les crimes de guerre.

Votre commission vous propose d'adopter le présent article sans modification.

Amiral (2s) Edouard Guillaud

Adresse aux élèves des Écoles de Coëtquidan, le 25 février 2011



Dans cette définition, trois verbes structurent notre vocation d'officier : servir, obéir et commander [...]

Deuxième verbe : Obéir. C'est sans doute le plus exigeant.

Vous connaissez la formule consacrée : « *la discipline est la force principale des armées!* ». La discipline n'est pas une figure de style ou l'expression d'un consentement formel voire formaliste. Elle n'est pas non plus soumission passive et servile à la lettre d'un ordre reçu. Elle est avant tout une adhésion active et responsable à l'esprit d'un ordre compris et accepté pour l'intérêt supérieur que j'évoquais tout à l'heure.

La mission qui nous est confiée possède ce caractère sacré qui nous oblige parce que nous nous sommes engagés à servir. Bien entendu, cela ne signifie en aucun cas que la discipline militaire justifie tout et n'importe quoi. Votre devoir d'officier est de toujours vous interroger sur le sens de la mission qui vous est confiée. La discipline que l'on attend d'un officier n'est pas celle que l'on attend du soldat. Elle est plus exigeante!

Il vous reviendra, à vous, d'exécuter les ordres que vous aurez reçus en fonction de l'analyse que vous aurez su faire de votre environnement, des circonstances, des réalités du terrain... L'intelligence de situation, la prise d'initiatives et la volonté de vaincre

devront guider l'exécution de votre mission dont vous assumerez l'entière responsabilité. Et souvent, vous serez seul pour prendre votre décision.

La discipline est sans doute la chose la plus difficile pour un officier, notamment la discipline intellectuelle. Elle réclame autant d'humilité que de lucidité pour exécuter et faire exécuter l'ordre reçu !

Général d'armée aérienne (2s) Jean-Paul Paloméros

Adresse aux élèves des Écoles d'officiers de l'Armée de l'air



Tous sont et seront exigeants avec vous toutes et tous, car la maîtrise des airs ne souffre aucune approximation: vous devez en être conscient. Au quotidien, à chaque vol, à chaque intervention, à chaque geste, vous devrez vous aussi vous imposer les mêmes exigences car les erreurs se paient malheureusement parfois au prix fort. La grandeur du métier que vous avez choisi réside dans le fait que rien n'est jamais acquis et l'humilité toujours nécessaire. Sachez vous remettre en cause pour atteindre l'excellence, celle qui garantit la réussite au combat.

Colonel (r) Antoine Sadoux

Obéissance mais pas servilité

Jeune capitaine, je suis mal à l'aise à la lecture d'un article d'un officier général sur la gestion des compétences dans l'armée de l'air : je perçois un immense décalage entre la vision et le discours convenu de ce chef et la réalité que ma génération constate. Je décide de prendre la plume et exprime librement dans une

tribune mon désaccord, proposant des pistes de réflexion en remettant quelque peu en cause le large satisfecit de la haute hiérarchie...

Rapidement après la parution de mon article, je comprends qu'une partie de la hiérarchie n'a pas apprécié ce qui passe alors pour une contestation insolente d'un jeune officier pour le moins prétentieux. Je ne reçois cependant aucune réaction ni réponse à mes modestes réflexions...

Pourtant, peu de temps après, je suis contacté par un officier général pour venir travailler à ses côtés. Je n'ai jamais croisé cet officier, seule ma tribune, petit challenge intellectuel adressé à l'institution, l'a conduit à m'appeler.

Obéir n'exclut pas la contestation constructive. Celle-ci doit être considérée par la hiérarchie: même si elle fait fausse route, elle mérite toujours une réponse et une confrontation des idées!

Été 2007. Aéroport de Bouaké, Côte-d'Ivoire. Occupant le poste de DIRCAOC (directeur de la conduite des opérations aériennes) de l'opération « Licorne », je suis ce jour là « sur le terrain », c'est-à-dire dans un cockpit de Transall. Nous nous apprêtons à mettre en route pour le vol retour vers Abidjan. Nous apercevons au bout de la piste, à environ 800 m de notre position le Fokker du premier Ministre dégageant la piste et sommes alors témoin de l'attaque au RPG 7 (lance grenade anti-char) de l'appareil : plusieurs tirs touchent la partie centrale de l'appareil, qui continue son roulage vers le parking, jetant 4 cadavres par le trou béant.

En contact radio avec les forces spéciales maintenue sur le site, nous mettons rapidement en route et roulons vers le point de manœuvre opposé afin de décoller au plus vite, lorsque l'ordre nous est donné de maintenir position. Nous sommes à quelques mètres de la clôture de l'aéroport et considérons cette position comme très dangereuse pour l'appareil et l'équipage, et tentons en vain de faire modifier cet ordre. L'idée de désobéir pour mettre en sécurité l'appareil en l'air m'effleure puis s'éloigne rapidement en raison de l'extrême respect et la

grande confiance que j'ai pour le commandant de l'opération qui est à l'origine de la décision. Je ne peux imaginer que cet ordre ait été pris à la légère par ce grand chef, et nous maintenons donc la position plus de 40 minutes avant de décoller. Nous découvrirons par la suite que nous étions sous étroite protection de 3 VAB (Véhicules de l'avant blindés) invisibles du poste de pilotage, et que



*Un Transall au décollage
(<http://www.hottail.nl>)*

le départ précipité du Transall aurait eu des conséquences dramatiques pour la force « Licorne » (soupçon de complicité, non assistance à personne en danger...).

L'obéissance est donc un acte d'humilité autant que de confiance envers son chef.

A condition que le charisme fonctionnel soit reconnu...

Royal Navy Articles of War, 1757

The Articles of War were read publicly at least once a month

2 - Every flag officer, captain and commander in the fleet, who, upon signal or order of fight, or sight of any ship or ships which it may be his duty to engage, or who, upon likelihood of engagement, shall not make the necessary

preparations for fight, and shall not in his own person, and according to his place, encourage the inferior officers and men to fight courageously, shall suffer death, or such other punishment, as from the nature and degree of the offence a court martial shall deem him to deserve; and if any person in the fleet shall treacherously or cowardly yield or cry for quarter, every person so offending, and being convicted thereof by the sentence of a court martial, shall suffer death.

3 - Every person in the fleet, who shall not duly observe the orders of the admiral, flag officer, commander of any squadron or division, or other his superior officer, for assailing, joining battle with, or making defense against any fleet, squadron, or ship, or shall not obey the orders of his superior officer as aforesaid in the time of action, to the best of his power, or shall not use all possible endeavours to put the same effectually into execution, every person so offending, and being convicted thereof by the sentence of the court martial, shall suffer death, or such other punishment, as from the nature and degree of the offence a court martial shall deem him to deserve.

4 - Every person in the fleet, who through cowardice, negligence, or disaffection, shall in time of action withdraw or keep back, or not come into the fight or engagement, or shall not do his utmost to take or destroy every ship which it shall be his duty to engage, and to assist and relieve all and every of His Majesty's ships, or those of his allies, which it shall be his duty to assist and relieve, every such person so offending, and being convicted thereof by the sentence of a court martial, shall suffer death.

5 - Every person in the fleet, who though cowardice, negligence, or disaffection, shall forbear to pursue the chase of any enemy, pirate or rebel, beaten or flying; or shall not relieve or assist a known friend in view to the utmost of his power; being convicted of any such offense by the sentence of a court martial, shall suffer death.

6 - If when action, or any service shall be commanded, any person in the fleet shall presume or to delay or discourage the said action or service, upon pretence of arrears of wages, or upon any pretence whatsoever, every person so offending, being convicted thereof by the sentence of the court martial, shall suffer death, or such other punishment, as from the nature and degree of the offense a court martial shall deem him to deserve.



Le Redoutable écrasé par le Temeraire à Trafalgar, 21 octobre 1805, par Auguste Mayer (1836) (marine-imperiale.pagesperso-orange.fr)

7 - Every person in or belonging to the fleet, who shall desert or entice others so to do, shall suffer death, or such other punishment as the circumstances of the offence shall deserve, and a court martial shall judge fit [...].

Line Sourbier-Pinter

Les Militaires, Paris, Le cavalier bleu, 2003, pp.27-32²¹²⁴

« *La discipline fait la force principale des armées* » dit-on souvent. Extraite du Règlement de Discipline Générale en vigueur de 1933 à 1966, cette phrase qui continuait en précisant qu'« *il importe que tout supérieur obtienne de ses subordonnés une obéissance entière et une soumission de tous les instants...* » est bien restée dans les mémoires. Dans les musées, les toiles des maîtres du XIX^e

21

siècle ne corroborent-elles pas cette quasi certitude ? Face au chef militaire, les soldats ne regardent-ils pas tous dans la même direction ? Qui n'a pas souri autour d'une table familiale de ces savoureuses histoires de conscrits où se confondaient l'utile et le ridicule dans le devoir d'obéissance ?

Il est vrai qu'entre les deux grandes guerres mondiales l'ordre est un but en lui-même. Tout supérieur doit obtenir que les ordres soient « exécutés littéralement sans hésitation ni murmure, l'autorité qui les donne est responsable et la réclamation n'est permise au subordonné que lorsqu'il a obéi ». En 1966, une grande évolution se précise. Les règles sociales ne sont plus celles de 1933. Au pouvoir, le général de Gaulle se souvient autant de sa désobéissance en 1940, alors qu'il était un homme politique qui n'avait pas oublié l'esprit militaire, que du Putsch d'Alger de 1961 où des généraux n'avaient pas été obéis au prix de nombreux cas de conscience.

En quelques décennies, la société française a connu la Défaite, la Résistance et de glorieux désobéissants, militaires de profession. De 1946 à 1965, les guerres d'Indochine et d'Algérie, puis la décolonisation, ont mis à mal nombre de certitudes tout en révélant les faiblesses des « donneurs d'ordres ». Pouvoir et autorité se dissocient dans l'esprit des contemporains, mai 1968 accélérant le mouvement de contestation. Cette autorité, fruit de la relation entre le commandement et l'obéissance ne peut être, pour le plus grand nombre, qu'une émanation de la compétence ou d'un ordre juste. L'obéissance n'est plus comprise comme un devoir, une obligation morale non contestable, encore moins comme une soumission; elle ne se donne pas d'emblée et demande de plus en plus à se fonder sur une conviction, à s'étayer. Pourquoi l'armée échapperait-elle à ce mouvement de remise en cause ?

Pourtant les images demeurent: des hommes marchant au pas, les yeux fixés vers leur chef qui les précède, des « garde-à-vous » retentissants auxquels les soldats répondent par une attitude aussi unique que figée, des chants scandés par une

troupe au même pas martial... L'histoire aussi que l'on n'oublie pas : celle des mutins de 1917, celle des désertions du premier jour de la conscription et ces petites histoires drôles qui ont inscrit la réalité quotidienne des casernes dans la continuité tout en construisant son mythe. Qui n'a pas entendu un jour dire que « *les soldats obéissent, les sous-officiers gueulent, les officiers pensent* » ? L'image de petit despote, transmise par des générations de conscrits, a existé, et existe encore certainement. Facile à caricaturer, donc à transmettre, elle a souvent fait rire... ou s'indigner.



*Promotion de l'École de l'air
sur les Champs-Élysées
Photo: ecpad*

Entre discipline et obéissance, il faut aussi trancher. Dans les armées, la discipline n'est obligatoire qu'à partir du moment où le chef a pris sa décision, chacun étant, en principe, libre de s'exprimer avant qu'elle ne devienne effective. L'obéissance est un acte concret, de terrain, qui doit prendre en compte le

contexte et la situation parce que distinction est faite entre obéissance formelle et intellectuelle, la mission devant être exécutée dans son esprit avant de l'être dans sa lettre.

« *On n'est pas là pour réfléchir, on est là pour obéir* »... Pourtant, les armées savent ce qu'entraîne l'incapacité d'un commandement qui manque d'esprit de décision, y compris celui qui consiste à savoir obéir ou désobéir si la situation le réclame. L'histoire ne peut que le leur rappeler. Napoléon n'a-t-il pas déclaré en parlant de l'amiral de Villeneuve, amiral français qui engagea la bataille de Trafalgar sans succès, « *il n'avait qu'un seul défaut, il ne savait pas désobéir* » ? Elles n'ignorent pas que la passivité née du devoir d'obéissance, traduite par l'expression « *pas d'état*

d'âme », est aussi dangereuse que les seules émotions collectives partagées avec un chef. Cependant, autorité, discipline et obéissance restent au cœur de l'exercice du métier des armes. Peut-on imaginer une opération militaire où plane le risque de la mort donnée ou reçue et où chacun puisse, sur le terrain, dans l'action, faire ce que bon lui semble ? La discipline, comme l'obéissance, sont des nécessités opérationnelles dans l'action militaire. Mais si au XX^e siècle la discipline est toujours de rigueur, l'obéissance qui serait passive ou soumission est maintenant une faute.

Les guerres multiformes auxquelles les armées françaises ont participé depuis la Chute du mur de Berlin en 1989 ont rompu définitivement, semble-t-il, avec les images des guerres napoléoniennes ou celles de la première guerre mondiale qui ont eu cours pendant longtemps : il n'y a plus de vagues d'assaut, de charges furieuses de la cavalerie, où tous semblaient obéir, de façon identique, au même élan violent, même si cette règle a été brisée par des armées étrangères lors du conflit Iran-Irak dans les années quatre-vingt. D'une façon générale, il y a multitude d'opérations laissées à des petits groupes qui ont appris à se rendre autonomes et à se déterminer par eux-mêmes. Cet espace d'autonomie est spécifique de la culture militaire française. Dans les états-majors onusiens et dans l'armée américaine où les principes de commandement sont différents, les ordres sont donnés avec le maximum de précisions et englobent la totalité de l'action. L'autonomie n'existe pas et, en ce sens, les films américains donnent une fausse idée de ce qui se passe dans l'armée française où il y a toujours une « marge de manœuvre » laissée aux intéressés et de possibles initiatives selon la situation. Or, un simple inventaire de l'iconographie utilisée par les médias, complété par celui des films ou séries projetés sur les écrans télévisés ou en salles montre que la majorité d'entre eux sont d'origine américaine. Il semble donc logique que les Français connaissent mal les principes de commandement de l'armée française, qu'elle soit ou non en opérations.

A ces principes de commandement dans l'action qui n'autorisent pas à former les militaires à la soumission, s'ajoutent des obligations déontologiques qui ne s'imposaient pas juridiquement il y a encore quelques années. En 1972, le Statut général des militaires réitère la nécessité de l'obéissance des militaires aux supérieurs. « *Toutefois, précise-t-il, il ne peut leur être ordonné et ils ne peuvent accomplir des actes qui sont contraires aux lois, aux coutumes de la guerre et aux conventions internationales... La responsabilité propre des subordonnés ne dégage les supérieurs d'aucune de leurs responsabilités.* » Le chef autant que ceux qui lui doivent obéissance ne peuvent échapper à leur responsabilité de citoyen. Il faut donc savoir, si nécessaire, désobéir aux ordres. Ni la bêtise, ni le non discernement ne pourront excuser un manquement à la désobéissance... ou au moins, à une adaptation des ordres aux circonstances.

Pourtant, il ne faut pas être dupe. Si désobéir dans le sens de l'histoire est presque une tradition revendiquée, le contraire sera plus difficile à faire accepter. En revanche, tout succès qui sera le fruit d'un acte de désobéissance ou d'adaptation aux ordres est avant tout un succès que le groupe se réapproprie... « *Une bonne initiative est une désobéissance qui a réussi* » dit-on dans les régiments où l'on préfère parler de courage, d'intelligence, de raison... Le métier de militaire est bien éloigné des représentations d'usage et en général mal connu. Il exige une formation humaine, intellectuelle, stratégique où la réflexion n'a rien à envier à l'action. Mais la vie collective qu'il implique n'est pas sans effet sur le comportement des individus, le principe étant qu'un plan d'action ne peut pas être conçu par une seule personne, chacune dépendant de l'autre en toutes circonstances. Cette attitude va donc au-delà de la question de l'obéissance car le groupe est alors capable de substituer à l'adhésion au chef un contrôle social qui favorise, de fait, le développement d'un conformisme ambiant. De loin, celui-ci ressemble à une passivité obéissante qu'il faut cependant examiner avec attention. Entre l'individu, le groupe, le chef, les attributs de l'autorité derrière lesquels

chacun prend ses quartiers, il y a place comme ailleurs, malgré les apparences, pour ceux qui pensent avant d'obéir...

Un exemple de désobéissance: les Forces aériennes françaises libres

A partir du 18 juin 1940, quelques aviateurs décident de rejoindre la Grande-Bretagne ou plus tard l'Empire britannique. Ces évasions se multiplient, parfois à bord d'avions pouvant transporter plusieurs personnes. Lorsque le matériel sera plus étroitement surveillé, les évasions individuelles deviennent la règle. Le nombre des hommes qui choisissent de rallier les Forces aériennes françaises libres passe de 500 en juillet 1940 à 980 l'année suivante. D'après les statistiques des registres des FAFL, ils sont issus de tous les niveaux de la hiérarchie militaire : 38 % sont pilotes ou élèves-pilotes, 27 % sont mécaniciens, 18 sont mitrailleurs, radios et observateurs, 9 % proviennent du service général et 7 % de diverses spécialités. Ces forces vont se structurer en unités au sein du système aérien britannique et se rendront célèbres sur les théâtres d'opération.



Insigne des Forces Aériennes Françaises Libres

Dans toutes les armées, les évasions de nombreux militaires contribueront à la formation des forces françaises libres. En désobéissant, par la désertion - au risque de leur vie, puisque cet acte était passible de la peine de mort -, ils ont montré que la réflexion doit précéder l'obéissance.

Lieutenant-colonel (r) Patrick Martin

Une situation d'indiscipline chez les Mécanos

Lors de ma première affectation en escadron après le traditionnel parrainage qui suivait la sortie de Salon-de-Provence, je suis confronté à une situation d'indiscipline caractérisée par du personnel de l'unité. J'occupais le poste d'officier adjoint technique n°2 (OAT2) et présent ledit jour avec l'OAT1 qui m'avait précédé d'une année. Une volonté de limiter l'abus d'alcool sur les lieux de travail s'était naturellement imposée depuis quelques temps. Cela n'empêchait pas, comme aujourd'hui, la tenue de manifestations de cohésion dans un cadre raisonnable, mais cela ne suffisait visiblement pas à tous.



Mécaniciens de l'armée de l'air

Les adorateurs de Bacchus étaient souvent anciens, connus, plus difficiles à surprendre. Des rappels réguliers de la hiérarchie de proximité - et nous en étions partie prenante - précisaient à la collectivité les errements en vigueur, la marteau-thérapie étant souvent un bon remède. L'escadron de l'époque avait la particularité de ne pas disposer d'une salle de repos, communément dénommé « BAR », acronyme signifiant c'est bien connu « bureau d'Analyse (et de partage) du RETEX ». Le café, accompagné (ou pas) de viennoiseries ou de casse-croûte, était pris dans la salle de séchage parachute frein avion. Ce local communiquait avec le hangar, mais également avec deux ateliers distincts. Afin

d'éviter les inévitables paresseux et indispensables à la tenue du « BAR », des horaires draconiens régissaient son ouverture.

Un midi, avec mon chef, nous étions sur le point de partir déjeuner quand ce dernier choisit de passer devant la porte donnant sur le hangar. Nous entendîmes un bruit feutré de discussion, mais la porte était verrouillée. Il en était de même pour les autres accès au local parachute. Qu'à cela ne tienne, nous récupérons le double dans la boîte du chef hangar et nous ouvrons, et là : surprise ! Quatre individus trinquaient en toute impunité. Mon chef les sermonne et les convoque en début d'après-midi dans son bureau. Au retour du repas, il change d'avis et, sans avertir les fautifs, prévient le commandant d'unité qui souhaite directement les recevoir. Quelle surprise pour eux ! Le grand chef a sa réputation, ça va chauffer. Je n'ai pas assisté à l'entretien, mais c'était la première fois que je voyais des personnels pleurer en sortant d'un bureau. Fallait-il en arriver là ? N'aurait-il pas été souhaitable de rester au niveau de mon chef ? Chacun se fera sa propre opinion. En revanche, ce qui est sûr c'est que les excès ont cessé, l'exercice de la notation annuelle s'en est trouvé facilité, mais la crédibilité a souffert pendant quelques temps.

Frédéric Coste

Analyse du système de valeurs militaires et des caractères conservateurs des armées, Mémoire, Université Lille II, 2002, pp.18-20

Fondée sur les principes de l'obéissance aux ordres et du respect de la hiérarchie, la discipline peut se définir comme le système qui organise les rapports de pouvoir au sein du groupe social que forment les forces armées. Elle permet en effet d'imprimer une rationalité et une formalisation dans les relations sociales synonymes d'efficacité et de cohésion. La plupart des militaires estiment qu'elle représente la marque distinctive de leur condition. Valorisée durant toute leur

carrière, la discipline est une valeur structurante dont le bien fondé ne semble jamais faire l'objet d'aucune discussion (aussi bien pour l'officier, le sous-officier que le militaire du rang). Même si certains en dénoncent parfois les excès, elle est perçue par l'institution (et ses membres) comme un apanage nécessaire et surtout comme le ciment de l'édifice pyramidal qui structure les forces armées. La discipline semble ainsi indispensable. Dans l'esprit de nombreux militaires, elle est même la principale vertu que le soldat doit posséder et représente, selon un adage tiré de l'ordonnance du 13 mai 1818, « *la force principale des armées* ».

Son importance dans le système de valeurs des forces armées, mais également dans leur fonctionnement courant, est matérialisée par le règlement. Avec les inspections, les règlements sont en effet les principaux instruments permettant d'assurer son maintien, voire son renforcement. Au XVIII^e siècle, l'armée prussienne avait fourni le modèle d'une parfaite organisation militaire, reposant sur une conception presque mécanique de la discipline. Cette conception accordait au règlement une importance primordiale, puisqu'il permettait de faire de chacun des membres de l'armée un rouage bien réglé, au comportement et au fonctionnement strictement déterminés. Progressivement, ce modèle prussien fut copié par le reste de l'Europe. En France, ce fut Louis XIV, aidé de Louvois, qui, dès le XVII^e siècle, imposa une certaine uniformisation des équipements et de la structure des régiments royaux par la multiplication des ordonnances. Ce mouvement fut prolongé sous ses successeurs, notamment grâce aux comtes de Saint-Germain et de Guibert, qui définissent, sous Louis XVI, la forme moderne des armées (en particulier son organisation divisionnaire). Après la période impériale, caractérisée par un affaiblissement de la discipline et de l'uniformité, le règlement, encore plus qu'avant la Révolution, devient le centre de la vie militaire. Dès la Restauration, les ordonnances se sont en effet multipliées, de plus en plus précises, de plus en plus minutieuses. Afin d'assurer leur application, le maréchal Gouvion-Saint-Cyr mit sur pied un système d'inspections périodiques très poussées, redoutées des officiers. Encore de nos

jours, le règlement fait partie intégrante de la vie militaire et représente la pierre angulaire d'un édifice qui permet à la discipline de s'imposer à tous les membres de l'institution.

Michel Foucault estimait dans *Surveiller et punir* que l'institution militaire, considérée à travers ses structures et ses pratiques, était effectivement une société « disciplinaire ». Pour lui, elle était caractérisée par l'utilisation permanente d'un ensemble de procédés, de techniques visant au dressage des individus, par le quadrillage de l'espace et du temps, le conditionnement des corps et la codification des gestes. La discipline est un principe d'organisation utilisée dans de nombreuses structures. Mais dans les armées, elle est en réalité beaucoup plus prégnante que celle que l'on peut trouver dans les autres institutions bureaucratiques puisque le pouvoir dirige son action, par son intermédiaire, contre le corps des militaires: « *Ces méthodes qui permettent le contrôle minutieux des opérations du corps, qui assurent l'assujettissement constant de ses forces et leur imposent un rapport de docilité-utilité, c'est cela que l'on peut appeler les "disciplines"* ». Jusqu'à une époque récente, les armées en manœuvre étaient ainsi assimilées à des prisons en mouvement.

L'affirmation de l'aspect disciplinaire des armées, sous-tendue par l'activité de production des normes, a deux principales conséquences sur le fonctionnement des institutions militaires. Tout d'abord, cette évolution peut aboutir à une certaine dépersonnalisation des rapports d'autorité. En certaines époques (en particulier au cours du Premier Empire), l'image de l'officier mais également, dans une moindre mesure, du sous-officier, fut celle d'un meneur d'hommes, d'un chef de guerre montrant lui-même l'exemple au combat en participant à l'action. Caractérisé par le courage et l'audace, son autorité venait essentiellement du modèle qu'il représentait pour ses hommes, en dehors même des prérogatives liées à son grade. Avec le développement de la discipline, par

la multiplication des règlements, l'obéissance ne va plus véritablement à un homme, mais plutôt à une entité, parfois assez abstraite, « le commandement ».



*Napoléon Bonaparte au Pont d'Arcole
Tableau de Horace Vernet 1826*

Ce n'est plus l'individu, son nom, son passé (en particulier ses faits d'armes) et le prestige qu'il en a retiré qui comptent mais plutôt son grade. Lorsque le règlement s'insinue dans tous les domaines de la vie militaire, lorsqu'il détermine tous les comportements et les rapports interpersonnels, l'obéissance militaire devient en quelque

sorte anonyme. Le subalterne n'est plus lié à son supérieur par des liens personnels de fidélité, de respect ou de confiance, mais par une conception purement abstraite, mais d'autant plus implacable, de la hiérarchie.

Commissaire en chef de 1^{ère} classe (r) Jacques Aben

Explication de texte en Côte d'Ivoire

Le contexte : l'opération « Licorne » en Côte-d'Ivoire en 2004. Cette année-là a été particulièrement exigeante pour les forces françaises. Le 25 mars, grande manifestation de l'opposition à Abidjan, probablement 30 morts immédiatement et probablement une centaine de plus par les ratonnades des jours suivants ; dans la même période, disparition du journaliste Pierre-André Kieffer ; deuxième semaine de juin, une colonne d'irréguliers attaque un poste marocain puis un poste français près de la zone de confiance : 2 morts et 2 blessés et toute la cavalerie française à ses trousses ; 6 novembre: bombardement du camp français

de Bouaké par l'aviation ivoirienne : 10 morts, 38 blessés ; les jours suivants : destruction de toute l'aviation ivoirienne par « Licorne », ratonnades anti-françaises dans les rues d'Abidjan, une section française réfugiée à l'hôtel Ivoire est assiégé par la foule... En d'autres termes, un détachement opérationnel n'est pas nécessairement un long fleuve tranquille.



Vous avez dit « un long fleuve tranquille » ? Attaque du camp du 43e BIMA et riposte appropriée (collection privée)

Pour mon humble part j'avais été détaché pour prendre les fonctions de directeur des services administratif et financier du bureau des actions civilo-militaires de « Licorne ». Certes, cela réduit fortement les chances d'attraper une croix de la Valeur militaire au passage, mais peut réserver des expériences intéressantes, voire cocasses, en termes de commandement.

La première a résulté, d'une certaine manière, des conditions très frustes dans lesquelles nous travaillions au sein du camp de port Boué, siège du 43^e bataillon d'infanterie de marine. Je partageais un conteneur (20 pieds sur 8) transformé en bureau, avec un capitaine chargé de la planification des travaux réalisés dans le cadre de l'appui à l'environnement civil. Les faits eux-mêmes sont liés à l'une de ces multiples alertes, justifiées ou non, qui rythment la vie d'une force en opération.

Vers 17 heures un message nous est transmis indiquant que des incidents auraient eu lieu dans Abidjan, que des Français pourraient être concernés et qu'un ordre de repli

de tous les militaires en mission en ville pourraient être lancé. Justement l'un de mes subordonnés, un sous-lieutenant, y était dans le cadre d'une recherche de financements pour les opérations de reconstruction. Je lui téléphone pour l'informer et lui demande de rester joignable pour que je puisse lui relayer l'ordre de repli, si celui-ci advient. Une vingtaine de minutes plus tard, il rappelle pour avoir des nouvelles et je lui réponds qu'il n'y en a pas, que l'on en est toujours au stade des bruits de coursives.

d'attraper une croix de la Valeur militaire au passage, mais peut réserver des expériences intéressantes voire cocasses en termes de commandement.

Nouvel appel quelques dizaines de minutes plus tard et là c'est mon voisin de bureau qui répond et, avant que j'aie pu faire quoi que ce soit, intime l'ordre à mon subordonné de rentrer et raccroche.



*Une « explication de texte » sur le terrain
(collection privée)*

« *Qui vous a permis de donner un tel ordre, en ma présence, à l'un de mes subordonnés ?* » ; « *Il le fallait, vous avez été irresponsable de le laisser dans Abidjan avec tout ce qui se passe* ». Évidemment, l'ordre de repli n'est jamais venu. Évidemment j'ai fait un compte-rendu au commandant de l'unité. Évidemment le capitaine a été sévèrement sermonné et il lui a été rappelé qu'en l'absence du chef, c'est le plus ancien dans le grade le plus élevé - moi en l'occurrence -, qui donne les ordres, et qui en assume la responsabilité.

Ceci montre d'abord que la vie en état-major, à distance des évènements, peut conduire à réagir excessivement face à un évènement inattendu et, ensuite, qu'un bon officier doit savoir garder son sang froid en tout temps et en toute circonstance.

Charles de Gaulle

Le fil de l'épée, Berger-Levrault, Paris, 1944 (2^e éd.)

pp.33-34 - Vers le milieu du XVII^e siècle, le pouvoir royal, vainqueur de la diversité féodale entraîne la société française dans un vaste mouvement d'unité. Le goût de la règle marque les mœurs, les lois, les arts, la pensée. Grâce à l'effort d'un grand ministre, il s'empare aussi de l'armée. Louvois, soit qu'il rende permanents les corps qui ne l'étaient point, soit qu'il impose l'uniforme, l'armement à l'ordonnance, les mouvements réglementés, soit qu'il force les chefs à la présence, codifie l'administration, la hiérarchie et l'avancement, soit qu'il organise les routes d'étapes et les quartiers, pourvoie au ravitaillement, crée un système de fortifications, soit qu'il plie aux prescriptions d'un seul plan la stratégie des maréchaux, Louvois fait de la discipline le principal ressort de la force guerrière. Porté par l'esprit du temps, il rassemble les volontés divergentes par le lien d'une passion commune, celle de servir le Roi. De l'unité ainsi réalisée sort une éclatante grandeur militaire.

pp.45-46 – Vis-à-vis des supérieurs, le train ordinaire des choses le [l'homme de caractère] favorise mal. Assuré dans ses jugements et conscient de sa force, il ne concède rien au désir de plaire. Le fait qu'il tire de lui-même et non point d'un ordre sa décision et sa fermeté l'éloigne souvent de l'obéissance passive. Il prétend qu'on lui donne sa tâche et qu'on le laisse maître à son bord, exigeance

insupportable à beaucoup de chefs qui, faute d’embrasser les ensembles, cultivent les détails et se nourrissent de formalités. Enfin, l’on redoute son audace qui ne ménage les routines ni les quiétudes. « *Orgueilleux, indiscipliné* », disent de lui les médiocres, traitant le pur-sang dont la bouche est sensible comme la bourrique qui refuse d’avancer, ne discernant point que l’âpreté est le revers ordinaire des puissantes natures, qu’on s’appuie seulement sur ce qui résiste et qu’il faut préférer les cœurs fermes et incommodes aux âmes faciles et sans ressort.

Lettres au colonel Emile Mayer

Metz, le 13 juin 1938

Un chef de corps est tout bonnement un personnage qui use son temps et ses moyens à lutter contre le commandement tout au long de la voie hiérarchique et jusqu’au ministre inclus, pour tâcher de préserver ses effectifs, son matériel, ses



*François Michel Le Tellier de Louvois
par Pierre Dulin (Musée de l’Armée)*

cadres et sa propre bonne volonté, contre le tumulte des ordres, circulaires, prescriptions, règlements, généralement absurdes et toujours contradictoires, qui auraient tôt fait de réduire à rien les diverses cellules de l’armée si, d’aventure, on les appliquait. Fort heureusement, on ne les applique pas, quitte à sauvegarder les apparences au moyen de comptes rendus. Au reste, tout le monde, à commencer par les échelons qui prescrivent et réglementent, sait ce qu’il en est en réalité. Gobineau disait environ ceci : « *Poser des règles, n’y pas croire, mais en prescrire l’application sans ignorer qu’elles seront lettre morte, telle est la philosophie de notre temps* ». Ceci est profondément vrai.

Colonel Sébastien Fontaine

Souvenirs de MACE XIII

Fin Août 2008 – A la tête d'un détachement d'une centaine de personnes, je quitte la France pour rejoindre la Crète afin de participer à la XIII^e édition de l'exercice MACE. Ce rassemblement, qui permet la confrontation entre aéronefs de combat et systèmes sol-air, est une occasion unique pour les différentes nations participantes d'optimiser leurs capacités d'autoprotection. Qui plus est, des systèmes sol-air particulièrement dignes d'intérêt vont être déployés cette année à l'image du SA15 Gauntlet mis en œuvre par les Grecs. L'armée de l'air pour sa part a fait le choix de déployer des moyens lourds : deux Unités de tir et d'acquisition Crotale NG, une patrouille de deux Mirage F1CR équipés de *pods* de brouillage modernisés, un équipement de mesure de surface équivalente radar, une station d'écoute et d'analyse de signaux électroniques. Conscient des responsabilités qui m'ont été confiées depuis ma désignation, je mesure la chance de diriger ce détachement français dans ce contexte particulier.

La présence de nombreux aéronefs et de systèmes sol-air en configuration de guerre donne à cet exercice des allures d'opérations réelles. Qui plus est, les Français entendent bien démontrer à leurs homologues leur maîtrise en matière de guerre électronique. C'est donc tout naturellement que chaque membre du détachement donne le meilleur de soi et s'engage sans compter. En témoignent l'installation sur le champ de tir de Chania en un temps record, ou bien la remarquable disponibilité des moyens durant tout l'exercice. Mais ce dévouement n'explique pas à lui seul ces résultats réjouissants. Ils sont aussi le fruit d'un travail de préparation de longue haleine. Le travail de l'ombre mené par l'équipe de direction depuis fort longtemps a effectivement permis une gestion en toute quiétude de nombreuses difficultés. En tant que chef du détachement, cette sérénité au sein du détachement est pour moi un atout essentiel et c'est bien l'anticipation qui m'a permis d'en bénéficier.



*Un essai du Crotale NG à Biscarosse
(Photo : armée de l'air)*

Conformément au planning prévu, les vols impliquant le Crotale NG et plusieurs aéronefs étrangers tels que les F18 espagnols, les Mirage 2000 grecs ou bien les hélicoptères de combat britanniques s'enchaînent. L'ensemble des tests réalisés permet à chacun d'améliorer les techniques générales de contre-mesures électroniques, conformément aux conventions d'exercice. Pourtant, après une semaine, les scénarios d'essais demandés par les Anglo-Saxons dévient subitement de cet objectif. A l'évidence, ils visent désormais une campagne précise de renseignement sur notre système afin de décortiquer au mieux le savoir faire technologique français. Les opérateurs Crotales démasquent immédiatement la supercherie et décident au nom du principe de sauvegarde de stopper brutalement les essais. La tension monte rapidement et en l'absence de réaction adaptée, nous risquons une impasse qui aurait un effet déplorable à la fois sur la poursuite de l'exercice et sur notre image.

Au moment des faits, je me trouve à 20 km de là sur la base aérienne de Souda et l'on m'appelle en urgence pour expliquer l'attitude des opérateurs Crotales. Me voici soudainement dans l'obligation de justifier la position française auprès du directeur d'exercice, le général P., alors qu'il me manque à cet instant de nombreux éléments d'appréciation. Malgré la très forte insistance des Britanniques, je décide de ne pas me prononcer. Ma priorité à ce moment-là est

surtout de négocier auprès du général le temps de réflexion nécessaire pour être en mesure de proposer une sortie de crise qui légitime à tout point de vue les Français. Celui-ci, assez compréhensif, me donne rendez-vous deux heures plus tard pour apporter une solution devant l'ensemble des participants. Je rejoins immédiatement mes troupes et prends conseil auprès d'elles. Nous en revenons aux faits et élaborons ensemble les éléments de langage qui permettront de renverser la situation à notre profit. Ces réflexions me permettent in fine de proposer de nouvelles conventions d'exercice à l'ensemble des participants. Elles emportent l'adhésion du plus grand nombre, y compris du directeur d'exercice, et permettront de mettre un terme définitif à cette crise. Pour les Français, l'honneur est sauf. Au delà de la nécessité de travailler en équipe, cet épisode me conforte sur l'importance de la gestion du temps lorsqu'on commande, même si le réflexe premier d'un pilote de chasse l'incite bien souvent à agir vite.

Quelques jours plus tard, une patrouille de Mirage F1CR se pose sur le terrain de Souda en Crète. l'ensemble du détachement français sait alors que la semaine qui s'annonce sera intense et déterminante. A leur arrivée, l'un d'eux est victime d'une panne qui va l'immobiliser durablement. Une campagne avec un seul avion français aurait des allures de fiasco. Sans tarder, je contacte l'EMO et le CFA et tente de négocier auprès d'eux l'envoi de l'avion *spare*. A cette époque, le nombre d'avions disponibles en France est très faible. On me fait comprendre que ma demande n'a a priori aucune chance d'être honorée. Je reste convaincu malgré tout de l'importance de ma requête et multiplie donc les coups de téléphone et les arguments pour plaider en notre faveur. Ces efforts seront finalement récompensés avec l'arrivée de l'avion *spare* vingt-quatre heures plus tard. A posteriori, je reste fier de cette détermination et j'ose espérer qu'elle a servi d'exemple auprès du personnel que je commandais.

Admiral Sandy Woodward

One hundred days, Harper Collins, Londres, 1992

My message to all of them was identical. I told them that we might be going to war, and that they should prepare for it both mentally and physically. I warned them starkly that there was a distinct possibility that we would lose ships, and that some of us might be killed in action. I decided that there was absolutely no point in being soft about this, whatever my personal feelings. “ *Until now* ”, I said, “ *you have seen fit to take the Queen’s shilling. Now you must stand by to front up and earn it the hard way.*” I told them there was no possibility of



*Le Sheffield touché par un AM39 Exocet
tiré par un Super Étendard argentin
(Photo: bbc.co.uk)*

anyone being allowed to opt out now, that this was actually what you joined the navy for, whether you knew it or not, chaps. Too late to change your mind, so best face up to it. The British sailor has a phrase for it, well known to all: “*you shouldn’t have joined if you can’t take a joke.*”

All contracts were automatically extended, “ for the duration”, by the Ministry of Defence, so there was no hope for anyone of avoiding the conflict, and I told them that the best route to survival was to buckle to, learn fast and try harder.

Général de division (2s) Eric de la Maisonneuve

Le métier de soldat, Economica, Paris, 2002, pp.14-15

La discipline est le problème clef du soldat. Malgré des évolutions notoires, le Règlement de Discipline Générale des Armées proclame toujours et avec raison

la primauté de l'obéissance parmi les devoirs du soldat; elle est la garantie de l'unité d'action. Et tant qu'il y aura des armées et des hommes qui auront vocation à servir leur pays sous les armes, il en sera de même. L'obéissance est une exigence à tous les niveaux hiérarchiques: l'ordre engage le chef autant que l'exécutant. C'est pourquoi la discipline nécessite un long apprentissage et est un fruit de l'expérience ; elle justifie à elle seule l'importance des centres de formation et la durée des enseignements militaires. Mais cet apprentissage n'a de profit pour les intéressés que s'il permet au soldat de se convaincre des ambivalences de la discipline. Ni robotisation, ni uniformisation, mais plutôt « *intelligence et liberté* »²². Certes, la soumission aux règles, l'exécution des ordres sont l'alphabet du soldat ; mais avec les lettres, il faut savoir composer. la discipline doit être considérée comme un cadre : elle fixe les frontières d'un domaine dans lequel le soldat doit conserver une grande *autonomie*. Il ne doit pas se sentir prisonnier mais acteur d'un système, disposant d'un espace de liberté, que chacun peut élargir à sa mesure, jusqu'à aller de temps à autre en tutoyer les limites.

Même si on cherche à assouplir et à moderniser l'apprentissage de discipline, à faire appel plus souvent à la compréhension et à l'adhésion, il n'empêche que les méthodes d'initiation restent nécessairement fondées sur le dressage, la répétition, le *drill*. Elles n'ont d'autre but que inculquer des automatismes - les fameux réflexes - si utiles dans les situations de stress, de fatigue et d'adversité. la rudesse de ces méthodes en a écœuré plus d'un, en a révolté d'autres ; mais la plupart des apprentis soldats s'y sont pliés, consentants et résignés à la rigidité de règle. Parmi eux, certains ont su s'abriter derrière celle-ci et s'en faire armure. Quelques-uns, plus rares, ont eu l'audace de la transgresser. Mais qui pourrait

²² Bertrand de Castelbajac, *L'officier perdu*, Paris, la Table ronde, 1963

aujourd'hui sérieusement reprocher à Leclerc d'avoir négligé les plans américains et libéré Paris et Strasbourg ?

Qui oserait faire un procès en désobéissance à De Lattre pour avoir conservé l'Alsace libérée pendant l'hiver de 1944 ? Ou, plus loin dans le temps, à Lyautey auquel on interdit d'occuper le poste de Béchar et le baptise « Colomb », de sorte qu'il refuse d'obéir au ministre qui lui ordonne d'évacuer Béchar sous prétexte qu'il est à Colomb... ?



*Le général Lyautey avec le prince Moulay Youssef, en 1925, 12 ans après la prise de Béchar. Colomb était le nom d'un général ayant combattu dans cette région 30 ans auparavant.
(Photo: ldh-toulon.net)*

Le problème de la discipline, c'est d'être une condition nécessaire mais non suffisante pour comprendre les drames de conscience du soldat. C'est pourquoi elle ne fait pas bon ménage avec l'esprit de résistance et se méfie des hommes de caractère. Le caractère, « *vertu des temps difficiles* », a justement écrit Charles de Gaulle dans *Le Fil de l'épée*. Il est vrai que, dans les circonstances graves, il faut que des hommes aient le courage - l'audace parfois - de se lever et de s'opposer à la tentation d'abandon et fassent donc la preuve d'une certaine énergie, cette force de caractère qui se cultive difficilement dans la vie courante et qu'on a alors tendance à confondre avec les caprices d'esprits ou de tempéraments mal contrôlés. En réalité, le « petit temps », c'est-à-dire la vie quotidienne, ne permet guère de distinguer les uns des autres. Ce qui gêne chez l'homme de caractère dans une époque où tout se négocie et se conclut dans le

compromis, c'est son intransigeance. Son attitude est alors celle du refus. Ces soldats-là sont des « emmerdeurs » : sachant qu'il faudra finir par trancher, ils s'opposent aux faux-fuyants, aux lâchetés... Comme tels, ils dérangent l'ordre des choses convenues et sortent des chemins praticables. Et parce qu'il n'est ni facile ni opportun de codifier ces exigences dans un *Traité sur la Discipline*, on s'en débarrasse autrement...

Mais on ne répétera jamais assez au soldat qu'il lui faut envisager que d'autres « juin 1940 » puissent, sous quelque forme que ce soit, le placer à nouveau face à des situations tragiques. Dans cette éventualité, il n'a d'autre impératif que de se préparer à la *résistance*. Et dans cette rude approche de la réalité du métier de soldat, qu'il ne compte que sur lui-même ! Ni l'institution, ni le pouvoir politique, ni la société en général ne l'y inciteront. Au contraire. Les vieilles préventions restent vivaces contre ceux qui s'expriment et tentent de faire évoluer le système.

La discipline ne doit pas servir à masquer l'ambiguïté de la position du soldat, soumis à l'institution, respectueux de la loi mais, à certains instants décisifs, responsable du sort de la collectivité. Ainsi, elle ne peut demeurer « *entière et de tous les instants* » comme l'imposait notre ancien règlement, encore moins *perinde ac cadaver*. Elle n'est qu'une règle collective qui, comme toutes les règles, suppose des transgressions. Depuis 1940, elle s'inscrit dans ce qu'il faut bien appeler « la liberté de choix » du soldat ; le *sens de la discipline* conduisait à obéir au maréchal Pétain, donc à ne pas s'opposer ; le *sens de l'honneur* incitait à poursuivre la lutte et à désobéir, ou peut-être à obéir autrement. Dans une telle situation, le soldat retrouve le dilemme du guerrier des temps antiques, partagé entre son devoir et son honneur. Son choix est décisif, car tel le héros de la mythologie, c'est lui qui indique aux autres le chemin.

Lieutenant-colonel Fabienne Follin

Au chevet des mécaniciens

Les réflexions ci-dessous ont été formulées lorsque j’occupais le poste de commandant d’ESTA²³ à Tours, en duo avec mon adjoint le commandant Tubert. Elles tentaient de répondre aux questions formulées par le Général Pizel, qui commandait l’ex-brigade technique du CSFA, lors des travaux d’un séminaire des commandants d’ESTA. Celui-ci souhaitait voir identifier par les stagiaires les raisons de l’état de fatigue physique et morale qu’il avait constaté chez ses commandants d’unité.



ESTA 2E.064 Loiret

Le paradoxe du cadre résulte de l’existence d’une contradiction entre productivité et autonomie dans le travail. Cette contradiction est d’autant plus forte que le personnel possède des responsabilités. Son travail se singularise par l’absence de tâches prescrites. Pour l’essentiel, le cadre a pour fonction de recueillir des informations, de les traiter et de les analyser, d’étudier des solutions et de fixer des orientations. Il doit traduire en acte des demandes de sa direction et tenir compte des réalités de situations de travail. Sa mission consiste donc à décrypter des situations, à interpréter des informations descendantes et

²³ NdR : Escadron de soutien technique aéronautique

montantes. L'autonomie réside donc dans un travail de traduction: « *un travail cognitif visant à décrypter le système et ce que l'on attend d'eux* ».

Autonomie et leviers d'action

La situation actuelle en ressources humaines et matérielles impose un pilotage des activités que l'on ne saura plus faire (sentiment d'impuissance) en lieu et place d'un pilotage de ce que l'on pourrait mieux faire (sentiment constructif). Le commandant d'ESTA est comme un médecin urgentiste qui ne peut qu'endiguer une hémorragie mais ne peut pas redonner des forces au malade.

Par exemple, en matière de ressources humaines, son avis sur les prospections, la demande de pécule, les demandes de mise à la retraite reste consultatif et il ne peut que subir les décisions prises par les instances supérieures: aussi voit-il s'échapper des personnels compétents qu'il faudra remplacer, *via* une longue et complexe acquisition des compétences.

Un autre exemple en matière de moyens matériels : lorsqu'ils sont en nombre insuffisant (Kit modification 1055 pour les fuites carburants sur Alphajet, valise de tests moteur, outillage de dépose-pose paquetage MK10L, ...), les actions du commandant d'ESTA sont inexistantes voire consistent à rendre compte de ce qu'il ne sait plus faire. Il en résulte un sentiment d'impuissance et parfois d'échec.

Autonomie et subjectivité

Dans un environnement en totale évolution tant sur le plan réglementaire qu'organisationnel, la part de subjectivité du commandant d'ESTA croît afin de pallier les absences d'orientation stabilisées et maintenir un niveau de performance acceptable au sein de son unité. Le grand écart est parfois vertigineux d'autant plus que les échecs et erreurs sont possibles et latents. Le commandant d'ESTA se sent parfois comme un chef de famille qui irait hypothéquer sa maison pour jouer au poker.

Autonomie et aliénation

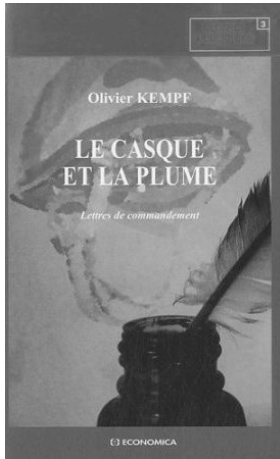
La mise en place rapide et concomitante de nouvelles organisations, réglementations et outils sans grandes lignes directrices stabilisées, demandent aux commandants d'ESTA d'être à la fois en amont et en aval du processus sans en avoir la maîtrise complète. Le commandant d'ESTA fixe la référence et devient LA référence. Les contraintes que les commandants d'ESTA cherchent à surmonter se transforment en défi, favorisant le dépassement de soi jusqu'à parfois épuisement car pour faire face à ce mode de fonctionnement, il faut travailler mieux et plus. Il s'agit donc bien d'une « aliénation volontaire ».

Conclusion

La situation actuelle rencontrée par les commandants d'ESTA est effectivement paradoxale, car elle repose sur la contradiction même de la notion de commandement avec l'absence effective de leviers d'actions qui doivent la caractériser. Alors les commandants d'ESTA endiguent l'hémorragie en cours, innovent pour pallier l'absence d'orientations stabilisées, deviennent la référence sans en avoir toujours la maîtrise, les moyens, la connaissance ou la légitimité. C'est une roue de Deming où les commandants d'ESTA situés à l'intérieur s'épuisent en s'efforçant de l'empêcher de descendre la pente.

Colonel Olivier Kempf

« Commander, du militaire au civil », *Défense et sécurité internationale*, novembre 2010²⁴



Vous prenez l'exemple de la discipline : je croyais au début que comme souvent en matière militaire, la discipline se justifiait par la guerre. Je me suis aperçu que ce n'était pas aussi simple que ça, et que la discipline se justifie d'abord par le temps de paix, même si elle est évidemment nécessaire en temps de guerre: je m'en explique dans le livre. Tout chef d'une organisation dispose de moyens de coercition pour réguler l'activité commune : la pointeuse à l'entrée de l'usine constitue à la fois un asservissement, et l'instrument nécessaire de l'équilibre et donc d'une certaine justice.

La discipline est inhérente à tout groupe humain organisé, et il faut se déprendre de l'adage « *la discipline est la force principale des armées* ». La discipline est la force principale des groupes humains. En revanche, la discipline est elle nécessaire en temps de guerre ? oui, car les habitudes d'obéissance constituent des réflexes nécessaires à la survie dans le chaos de la guerre. La guerre est, fondamentalement, un désordre et chacun des belligérants vise à produire puis augmenter le désordre des structures de l'autre. A la fin, la seule structure résiduelle reste la structure du mental humain qui anime sa volonté. Dans l'affrontement des volontés cher à Clausewitz, la discipline est un ciment de la volonté du groupe. Et elle s'acquiert en temps de paix.

Dès lors, assez naturellement, les évolutions sociétales civiles transpireront dans les pratiques militaires de temps de paix. Ce n'est pas grave. La transaction, pour reprendre votre mot, devra donc se concentrer sur autre chose :

²⁴ Entretien avec Joseph Henrotin à propos de la sortie de son livre *Le casque et la plume, lettres de commandement*, Economica, Paris, 2010, <http://www.egeablog.net/dotclear/index>.

l'identification de ce qui est particulier au militaire, parce que nécessité par la radicalité de la guerre ; puis sur la façon dont on peut se préparer en temps de paix à ce temps de guerre. Je crois ici que la notion de « temps de crise » complique la compréhension des choses, au lieu de la faciliter.

Général d'armée (2s) Elrick Irastorza

« Commander et obéir », *Terre Info Magazine*, Octobre 2009

Obéissance et commandement constituent un très vieux couple qui permet à n'importe quelle organisation de fonctionner, et tout particulièrement aux armées de mettre en œuvre les armes que lui confie la République pour assurer la défense de nos concitoyens et de leurs intérêts vitaux. Si elle repose sur la soumission à une volonté supérieure l'« obéissance » se définit d'abord comme un sentiment positif et instinctif né de la confiance réciproque entre le chef et ses subordonnés, cette confiance qui permet d'obéir en tout ce qu'il ordonne, éventuellement jusqu'au sacrifice de sa propre vie. Dès lors, pour celui qui a



*Prise de commandement de la base aérienne
« Général Pineau » de Salon-de-Provence
par le général Gilles Modéré le 31 août 2010*

l'honneur de commander, cette autorité légitime ne peut se fonder que sur des qualités d'exigence, de compétence, d'esprit de décision et de respect d'autrui. Mais à y bien regarder, ces qualités s'appliquent tout autant à celui qui obéit qu'à celui qui commande pour au moins

deux bonnes raisons.

Le chef, quel qu'en soit le niveau, commande toujours par obéissance à des ordres ou des règles de niveau supérieur. Et celui qui obéit se commande à lui-même d'exécuter ce qui lui a été ordonné. Commander et obéir constituent bien un indissociable bloc.

Cette discipline, qui «*fait toujours la force des armées*» trouve son accomplissement dans le bien du service, le respect et l'application des lois et des règlements et le succès des armes de la France, finalités qui sont intrinsèquement liées. Le non respect de l'une d'entre elles fragilise toutes les autres, jusqu'à la dernière, qui est notre seule raison d'être. Il ne peut donc y avoir de succès des armes que si le service est bien exécuté, le règlement appliqué, la loi observée, y compris et surtout au quotidien, jusque dans la plus humble des tâches que nous accomplissons. [...]

L'obéissance se définit d'abord comme un sentiment positif et instinctif né de la confiance réciproque entre le chef et ses subordonnés.

Bruno Jarrosson

Conseil d'indiscipline, du bon usage de la désobéissance, Paris, Descartes, 2003, p. 22 à 46

Il est 12 heures 30 en ce vendredi saint 6 avril 1917. Raymond Poincaré regarde ses interlocuteurs, ces neufs hommes qu'il a convoqués pour décider. Maintenant, chacun a dit ce qu'il avait à dire, a joué sa partie sans faiblesse ni concession, il ne reste qu'à trancher. Et chacun se tourne vers le président de la République qui, lui, ne se tourne vers personne [...] Poincaré est embarrassé. Que décider ? Confirmer Nivelle et l'attaque alors que le général en chef lui fait déjà des reproches et se conduit comme s'il devait porter l'entière responsabilité

d'un échec ? Provoquer la crise et accepter la démission de Nivelle alors que l'on entend déjà tonner le canon préparant l'offensive ?

Poincaré répond : « *Messieurs, allons déjeuner.* » Pétain murmure: « *Alors quoi, c'est tout ?* » Oui, en effet, c'est tout mon général. C'est par cette simple phrase de trois mots que fut prise la décision de lancer l'attaque du Chemin des Dames. [...]

Qu'il en soit conscient ou non, Poincaré vit cependant ce jour-là un des pires moments de sa vie politique. Mais cet ex-jeune et brillant prodige de la politique qu'accompagne une légende dorée n'a jamais connu de difficultés graves, même en 1914 où il a subi l'engrenage de la guerre sans jamais disposer des moyens de l'enrayer. Dans la situation de ce moment se concentrent les pires ingrédients qui rendent la décision douloureuse. Ces ingrédients sont au nombre de trois et c'est leur mélange qui est amer particulièrement.

Premier ingrédient: la solitude. Poincaré ne peut plus faire prendre la décision par quelqu'un d'autre. La pression est montée de Nivelle à Painlevé, de Painlevé à Ribot et de Ribot à Poincaré.

Mais il n'y a plus personne vers qui faire remonter la décision. Sauf s'en remettre à Dieu ce qui, dans la tradition républicaine, ne se peut. Les semaines passant, Poincaré s'est vu poussé dans un coin et maintenant il sent clairement le mur dans son dos, il ne s'échappera pas. Il n'y a plus que lui pour décider. Les autres participants ont été réduits au rôle de figurants. Comme chacun sait, pour prendre une décision il faut toujours être un nombre impair et jamais plus de deux.

Deuxième ingrédient : l'enjeu. Les conséquences dans l'avenir de la décision qui sera prise peuvent être énormes. Il s'agit d'un moment de bifurcation, d'un aiguillage particulièrement important. L'enjeu est fort quand il y a différence claire entre les deux choix et aucun retour possible, aucun mélange des deux solutions. On ne se situe pas dans un processus expérimental où on procède à

des essais et où l'on corrige les erreurs au fur et à mesure qu'elles apparaissent. Là, il n'y a pas de correction d'erreur possible. Une fois que le choix est fait, il faut y aller à fond. C'est la guerre, c'est le destin de la France que Poincaré va engager d'un coup de dés.

Troisième ingrédient: l'incertitude. La seule chose qui pourrait rassurer le décideur dans une telle situation serait de disposer d'une méthode qui supprime l'incertitude. C'est donc toujours ce que le décideur demande à l'expert. Pour nous, il est évident que la décision de l'attaque est mauvaise car nous connaissons la suite de l'histoire. Nous devons donc faire un effort pour nous abstraire de cette connaissance et retrouver ce qu'il en est pour Poincaré ce jour-là. Il est face à un général en chef apparemment compétent, brillant et sûr de lui qui lui affirme que l'attaque va réussir. Et il est face à quatre généraux apparemment compétents qui expriment des doutes mesurés sur le succès. Comme tout décideur politique, Poincaré n'est pas l'expert et doit donc écouter ce que disent les experts et faire prévaloir ces avis sur son intuition. Autrement dit, quel que soit son sentiment personnel, Poincaré ne sait pas si l'attaque va réussir ou échouer. Il est épistémologiquement dans une situation d'incertitude.

Ies trois éléments vénéneux de la décision sont combinés: solitude, enjeu, incertitude.



*Le président Raymond Poincaré, e, un capitaine anonyme, le général Robert Nivelle
Trois protagonistes de l'offensive du Chemin-des-Dames: 350 000 victimes chez les Alliés.
Photos: Wikipedia.org; Crdp académie d'Amiens ; lesseptembriseurs.blogspot.com*

Pour échapper à cette pesanteur, il tente un coup enfantin : ne pas décider en disant : « *Messieurs, allons déjeuner.* » Comme si ne pas décider permettait d'échapper à la décision, comme si l'inverse d'une décision n'était pas une décision.

Mais, ultime considération qui serre le nœud coulant : la décision n'a apparemment pas d'inverse. À moins que... Mais cela s'appellerait la désobéissance.

Lieutenant-colonel (r) Pascal Piet

Nuclear Rabbit

Centre d'opérations des Forces aériennes stratégiques, le COFAS

Lors d'un vol d'entraînement d'un C135, l'équipage procède à une authentification radio avec le COFAS... Les deux transmetteurs se trompent de grille et le C135 finit par annuler le check radio. Le chef des « Trans » et son second, piteux, me rendent compte. Avec le chef conduite, je fais l'analyse qu'il n'y a eu qu'erreur qui, sur ce vol-là, n'a pas de conséquence opérationnelle. Contacté, le commandant du GRV se satisfait que je prenne l'erreur à mon compte. Le général commandant les FAS me laisse les coudées franches...

Mon amour propre étant ravalé, je me retourne vers mon capitaine et mon major pour leur annoncer qu'on gérait en interne COFAS. Ils en étaient évidemment soulagés. Les premières actions sont évidentes : sous la surveillance du chef conduite, séances d'instructions musclées avec tests à l'appui afin que cette erreur ne se reproduise plus! Restait cependant à gérer le cas des deux opérateurs dont je ne connaissais pas les noms... J'ai expliqué que je ne voulais

pas les connaître, mais que s'ils devaient, par exemple, participer activement aux briefings d'instruction, ce serait une très bonne chose. Les sourires entendus ont montré que le message était reçu! Maintenant que mes troupes étaient rassurées sur le traitement de l'événement, ça a été mon tour de sourire: pour compenser ma fierté entachée, les deux impétrants ont eu à me copier cent fois « *je ne ferai plus de bêtises qui mettent le chef dans la mouise* »... texte que j'ai obtenu sous le timbre « *le Trans masqué* ».



*Un Mirage IV décolle poussé par ses fusées JATO
(Photo: armée de l'air)*

Quelques mois après, je discutais avec une des opératrices incriminées qui se doutaient que je savais et n'en menaient pas large. Elles en avaient presque été malades d'avoir « trahi » ma confiance. Elles avaient parfaitement compris que leur erreur m'avait mis, moi, le commandant d'unité, dans une position très désagréable et elles m'étaient reconnaissantes de ne pas avoir cherché à les exhiber comme coupables. Je leur ai rappelé le contrat de confiance qu'on avait conclu...

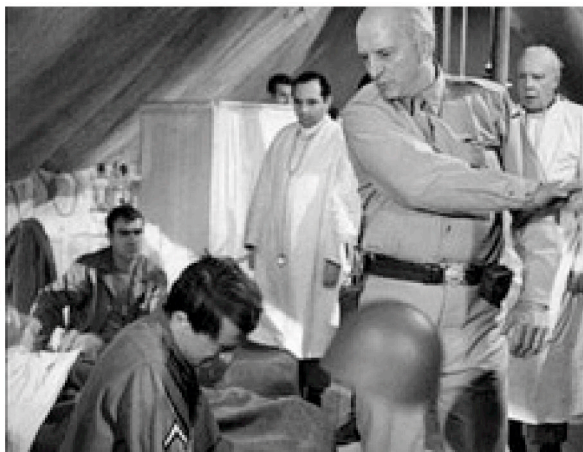
Et mes « lignes » dans tout ça ? Narquois, j'ai rappelé que j'avais bien deux pages d'écriture dans mes archives. Elles m'ont répondu, avec un sourire en coin qu'elles me devaient bien ça...

Une chose qu'elles avaient senti de façon diffuse, c'est que cette punition « stupide » conclut la punition, l'affaire est alors terminée.

Colonel Michel Goya

Sous le feu, réflexions sur le comportement au combat, ministère de la Défense, 2006, p.27

Tout cela aboutit logiquement à des comportements de simulation chez beaucoup de soldats. On adopte une posture permettant d'obéir aux ordres tout en évitant au maximum le danger. En 1941, les Britanniques entreprirent l'étude scientifique de l'efficacité de leurs raids de bombardement sur la Ruhr, ils s'aperçurent avec stupéfaction que moins d'un bombardier sur 10 avait largué ses bombes à moins de 8 km de l'objectif, et les appareils de guidage n'étaient pas seuls en cause.



*Stress post traumatique ou lâcheté ?
Le général Patton gifle un soldat hospitalisé
pour dépression nerveuse.*

*(Photo tirée du film de F.J. Shaffner avec G.C. Scott
dans le rôle-titre; nouvelobs.com)*

Dans son *Étude sur le combat*²⁵, Ardant du Picq décrit un assaut de bataillon : « *Notre bataillon est à 100 pas de l'ennemi, que va-t-il se passer ? Si le bataillon a résolument marché, s'il est en ordre, il y a dix à parier contre un que l'ennemi s'est retiré déjà sans attendre davantage ; mais l'ennemi ne bronche pas. Alors*

l'homme nu de nos jours contre le fer ou le plomb ne se possède plus ; l'instinct de la conservation le commande absolument. Deux moyens d'éviter ou d'amoindrir le danger et pas de milieu : fuir ou se ruer. Ruons-nous. Eh bien ! si petit soit l'espace, si court soit l'instant qui nous sépare de l'ennemi, encore l'instinct se montre. Nous nous ruons, mais... la plupart, nous nous ruons avec prudence, avec arrière-pensée plutôt, laisser passer les plus pressés, les plus intrépides et [...] nous sommes d'autant

²⁵ Paris, Champ Libre, 1978, p. 94.

moins serrés que nous nous approchons davantage [...] Si la tête est arrêtée, ceux qui sont derrière se laissent choir plutôt que de la pousser. »

C'est ainsi que la colonne MacDonald qui fait la décision à la bataille de Wagram (1809) part avec 22 000 hommes mais 3 000 à peine atteignent la position avec, entre ces deux points, un maximum de 7 000 hommes tués ou blessés.

Les 12 000 manquants ont simplement « traîné » en route avec de multiples raisons et excuses.

Lieutenant-colonel Bernard Granier

Organiser l'appui aérien

23 avril 2009 Kaboul, matinée somme toute assez calme au sein du *Tactical Operation Center* (TOC) de la *Regional Capital Command* (RCC), le 1^{er} régiment d'infanterie appuie la construction d'un *combat outpost* (COP) dans la vallée de Surobi. L'opération se déroule selon le CONOPS (*concept operation*).

11h17, je me souviens de l'heure car j'étais en train de rédiger un *Air request* pour une opération future du même 1^{er} RI et toujours dans le même secteur. Le chef du TOC m'informe que des policiers afghans soutenus par des éléments du contingent italien sont pris sous le feu des insurgés dans la vallée de Musahi au sud de Kaboul, une demande d'appui aérien est en cours. Quelques minutes plus tard, la demande d'appui arrive. Le relief ainsi que l'imbrication des insurgés au milieu du dispositif ami ne permet pas un appui aérien.

La pression s'installe d'un côté celle du chef du TOC, de l'autre le Joint Operation Center de Bagram...

Quelle idée de manœuvre à mettre en place ? Quel soutien à offrir à des personnes sous le feu ? Nous n'avons certainement pas le même référentiel de temps avec elles... Il faut agir vite !

Ayant encaissé quelques petites minutes de pression, je décide de prendre du recul et j'en profite pour faire appel à quelques souvenirs. Il faut faire vite. Je regarde en même temps la carte et les moyens disponibles notamment en hélicoptères d'attaque. La loi de Murphy veille comme d'habitude. Les moyens français sont déployés au profit d'une opération en Kapisa, les équipages des 2 *Gazelles Viviane* disponibles récupèrent de leur vol la nuit précédente dans la même vallée. Autant dire qu'en matière d'appui, il n'y a rien de disponible. À mon tour, je mets une pression (mesurée) au JOC de Bagram pour avoir des hélicoptères d'attaque *AH-64 Apache* et/ou *OH-58 Kiowa*. Le temps d'arrivée sur zone est estimé à une trentaine de minutes, me dit-on. Entre temps, je place en alerte les équipages des *Gazelle* ainsi qu'un contrôleur aérien avancé (ou *Joint Terminal Attack Controller* : JTAC).

Les équipages de *Gazelle* possèdent une connaissance de la zone pour l'avoir survolé à maintes reprises et la présence du JTAC peut s'avérer très utile pour effectuer une déconfliction. Je leur fait part des éléments nécessaires à la préparation de la mission. Surtout ne pas leur faire subir ne serait-ce qu'un soupçon de pression, ils en auront une bonne part au cas où ils viendraient à opérer sur zone ! Les infos arrivent de tous côtés parfois contradictoires. Toujours cette pression... Le temps presse ! Une seule obsession, fournir un appui afin de dégager les gens pris sous le feu. Certaines informations me permettent toutefois d'orienter mon idée de manœuvre ; ainsi des insurgés ont revêtu des tenues de policiers afghans et il n'y aura pas de JTAC au sol. L'idée de dépêcher un JTAC afin d'assurer la déconfliction à partir d'une *Gazelle Viviane* montre alors toute sa pertinence. Je coordonne l'action avec le JOC de Bagram.



*Contrôleurs avancés en Afghanistan
(Photo: ministère de la Défense)*

Une patrouille d'Apache arrive sur zone; on m'annonce un *play time* d'environ 4 heures (une autre patrouille prendra le relais afin d'assurer la permanence sur zone). Je communique les derniers éléments au JTAC et à l'équipage de la Gazelle. L'arrivée des AH-64 calme quelque peu les ardeurs des insurgés ; même s'ils ne sont sous un feu moins nourri, les policiers afghans et les militaires italiens demeurent fixés sur leurs positions. Il va falloir les dégager ! La Gazelle décolle et atteint la zone en moins de 10 minutes puis entre en contact avec la patrouille d'Apache et les éléments au sol. Le JTAC entre en action aidé par un équipage qui connaît parfaitement la zone. Après une authentification précise et une coordination entre le sol et les moyens aériens, les *Apaches* parviennent à réduire les insurgés en tout milieu d'après-midi. Aucune victime n'est à déplorer parmi la troupe appuyée à l'exception de trois blessés dans les rangs des policiers afghans. Au sein du TOC de la RCC, nous avons le sentiment du devoir accompli... tout comme parmi les équipages des *Apaches*, de la Gazelle et du JTAC.

Que retenir de cet épisode ? La pression monte vite dans de tels instants, il faut savoir l'accepter mais surtout ne pas se laisser submerger par celle-ci, cela nuit aux capacités de réflexion et d'anticipation. Il s'agit de garder l'esprit clair! Pour cela une prise de recul (mais pas trop!) s'avère nécessaire, une analyse rapide des

moyens disponibles s'impose, une prise de conscience quant à une différence d'appréciation du temps entre les personnels vivant l'action et les décideurs peut s'avérer précieuse.

Faire fi de la loi de Murphy car il faut garder à l'esprit que souvent en opération rien ne se déroulera comme prévu; ne pas transférer sa propre tension; s'astreindre à imaginer dans quel sens les informations ainsi que les ordres seront interprétés afin d'anticiper.

Nicolas Bernard

A propos de Obéir/désobéir - Les mutineries de 1917 en perspective, sous la direction d'André Loez & Nicolas Mariot, www.histobiblio.com

Printemps 1917. Après l'échec calamiteux de l'offensive du Chemin des Dames, l'armée française est ébranlée. Des soldats refusent de sortir des tranchées au moment de l'assaut. Ca et là, on brandit le drapeau rouge sur l'air de *L'Internationale*. L'indiscipline se répand comme une traînée de poudre. La paix est devenue, pour nombre de Poilus, plus qu'un espoir: une revendication. Finalement, l'armée « bleue horizon » ne connaîtra pas le même sort que celle du Tsar à la même époque, et tiendra encore le choc des combats une année et demi supplémentaire. Il n'empêche que ce mouvement de mutineries a laissé des traces dans la mémoire collective, même s'il n'a pas toujours été bien perçu.

Ce phénomène de contestation n'en a pas moins suscité plusieurs questions, dans le cadre de la motivation des soldats à endurer jour après jour, année après année, l'horreur de la guerre des tranchées. Plus généralement, les mutineries de 1917 posent le problème de la désobéissance, de ses causes, de ses formes, de ses auteurs, et des réactions qu'elle suscite chez l'ordre établi. C'est pourquoi l'objet de l'ouvrage *Obéir/Désobéir*, issu du colloque organisé par le C.R.I.D.

les 9 et 10 novembre 2007, consiste à mettre ces mutineries « en perspective », quitte à user d'une méthodologie comparative, donc de se pencher sur d'autres composantes de la société (l'arrière), d'autres fronts, voire d'autres événements traumatisants (la deuxième guerre mondiale, la Shoah, le conflit israélo-arabe, le génocide rwandais). Bref, l'étude des mutineries de 1917 pourrait être éclairée par d'autres attitudes éventuellement comparables, qu'elles éclairent en retour.

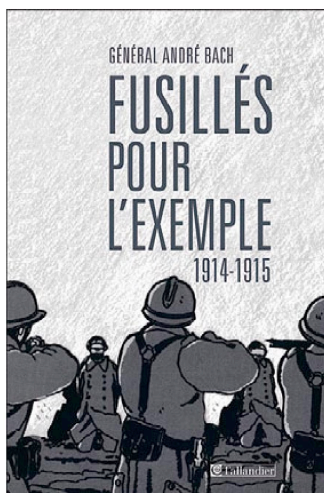
Et d'abord, si entrer en désobéissance répond à plusieurs facteurs, suppose plusieurs attitudes, pourquoi obéit-on ? Dès avant le commencement de la Grande Guerre, la question avait interpellé le Haut Commandement français, qui avait recherché à instaurer un système d'obéissance fondé certes d'abord et avant tout sur le principe hiérarchique, par essence anti-démocratique, mais non sans une recherche sérieuse de légitimité, à effet de produire un consentement (Julien Mary, *Ordonner ou persuader ? Les ambiguïtés du discours militaire français à la veille de la Grande Guerre*). Les contraintes de la guerre de tranchées, qui rapprochent peu ou prou officiers et soldats, et sur longue durée, aboutissent également à une réduction des pratiques de l'obéissance forcée, les officiers étant de plus en plus réticents à user de violence à l'encontre de la troupe (Emmanuel Saint-Fuscien, *Forcer l'obéissance : intentions, formes et effets d'une pratique militaire dans l'activité combattante de la Grande Guerre*). Il n'en demeure pas moins que, ainsi que l'ont démontré les expériences menées par le Professeur Stanley Milgram à Yale sur la « soumission à l'autorité » (popularisées par le film *I comme Icare*), « le sentiment d'obligation n'est pas nécessairement lié à la contrainte objective; que la haine de l'autre n'est pas nécessaire pour l'agresser ; que la signification de l'action n'est pas nécessairement établie par ceux qui la commettent; que la persistance comportementale n'est pas un signe d'adhésion ; que l'accomplissement d'actes odieux n'entraîne pas nécessairement de culpabilité; qu'il peut être plus facile d'obéir à des ordres immoraux que de désobéir à l'autorité » (Sophie Richardot, *L'apport de la psychologie sociale à la question de l'obéissance : les travaux de Stanley Milgram sur la soumission à l'autorité*).

Il n'empêche que l'obéissance, en temps de crise, peut être mise à rude épreuve. À en croire Paul Jankowski (*L'autre Verdun: doutes et désobéissance dans la bataille*), l'épreuve sacrée qu'a constitué le bain de sang de Verdun aurait révélé de multiples formes de contestation et d'insubordination. Le désastre militaire de Caporetto l'année suivante a accru les actes d'indiscipline au sein de l'armée italienne, mouvement collectif que n'a pas su comprendre le Haut Commandement italien, bloqué dans une conception archaïque des rapports hiérarchiques et davantage enclin à réprimer qu'à encourager (Irene Guerrini & Marco Pluviano, *Italie 1917 : l'été de feu de la désobéissance*). A l'inverse, la *Wehrmacht* de la deuxième guerre mondiale a, dans l'ensemble, tenu jusqu'au bout, selon des facteurs que l'historiographie peine encore à totalement dégager (Christoph Rass & Peter M. Quadflieg, *Une garantie d'obéissance ? Discipline, cohésion sociale et conformisme dans la Wehrmacht durant la seconde guerre mondiale*). La perpétration du génocide rwandais pose également un certain nombre de questions quant à ce qui a poussé les tueurs, nombreux, à passer à l'acte (Claudine Vidal, *Grands tueurs et petits tueurs: la question de l'obéissance dans le génocide des Rwandais tutsis*).

En ce sens, l'obéissance, dans un contexte aussi éprouvant, peut être accentuée... ou au contraire affaiblie, par l'usage de la rumeur. Le Haut Commandement français, en 1917, imagine que la crise du moral plonge ses racines dans les fragilités de l'arrière, voire une conspiration socialo-pacifiste, alors que les remous causés par les permissionnaires devant transiter par Paris reposeraient bien davantage sur des causes conjoncturelles (lassitude, hargne contre les dysfonctionnements de la logistique, notamment du réseau ferré) - voir Emmanuelle Cronier, *Le rôle des permissionnaires parisiens dans la révolte de 1917 : un front contaminé par Paris ?* Pire encore, une psychose collective, tant à l'arrière que sur le front, s'est emparée de certains esprits : les soldats de notre ancienne colonie indochinoise auraient tiré sur les Parisiennes ! La rumeur trahit inmanquablement une résurgence de racisme dans une atmosphère de démoralisation (Jean-François Jagielski, *Entre fiction et réalité, la rumeur des Annamites massacrant les Parisiennes*).

Est-ce pour autant qu'il faille sombrer dans la désobéissance ? La guerre a autorisé certaines pratiques de contestation : des témoignages signalent que soldats et officiers s'efforcent de réduire la violence générée par l'état de guerre (Alexandre Lafon, *Obéir, contourner, refuser : les stratégies dévoilées par le témoignage du combattant Henri Despeyrières*). Les soldats se sont également adressés au Parlement, revendiquant surtout une meilleure « justice sociale » (Fabienne Bock & Thierry Bonzon, « *Il faut que vous sachiez ce qui se passe chez nous* » : 246 lettres de militaires français au Parlement en 1917). Plus marquée est l'opposition manifestée par les mobilisés à la guerre d'Algérie, pour diverses raisons (politiques, sociales, idéologiques) - François Buton, *Quand les disponibles ne veulent pas l'être. Le «Mouvement des rappelés» pendant la guerre d'Algérie*.

De leur côté, les chefs ne savent pas toujours comprendre la signification et la portée des actes de désobéissance. Le Haut Commandement français, en 1917, est pris au dépourvu, redoute des complots, et s'efforce de capter la pensée de ses soldats en



Général (2s) André Bach,
(ancien chef du Shat)
Fusillés pour l'exemple,
Paris, Tallandier, 2013

décortiquant leur correspondance (André Bach, *La gestion des mutineries par le Commandement militaire*). Les généraux allemands, pour leur part, réalisent la gravité du problème affectant l'armée française, mais n'en profitent pas, peut-être par crainte de laisser le phénomène « pacifiste » contaminer l'Allemagne, qui commence à être en proie à des troubles sociaux (Markus Pöhlmann, *Une occasion manquée ? Les mutineries de 1917 dans la stratégie et l'historiographie allemandes*). Une génération plus tard, les généraux de Hitler sont confrontés eux-mêmes à la problématique de la désobéissance

vis-à-vis du Führer, et dans leur majorité décident de le suivre, du moins de ne pas suivre la minorité appartenant à la conjuration (Philippe Garraud, *L'obéissance des généraux allemands au pouvoir nazi : un « faisceau de facteurs » singulier et sa possible remise en cause*), le cas du S.S. Kurt Gerstein révélant un modèle de complexité psychologique (Florent Brayard, *Au risque du mal. La résistance de Kurt Gerstein*).

La désobéissance, en toute hypothèse, repose sur une plénitude de facteurs : idéologiques chez les militants italiens favorables à l'entrée en guerre au nom d'un idéal de rénovation sociale (Stéfanie Prezioso, *Obéir pour mieux désobéir ? Les volontaires italiens dans la première guerre mondiale*), ou encore les socialistes français, ce qui ruine plus que jamais la thèse de « l'Union sacrée » (Romain Ducoulombier, *La « Sociale » sous l'uniforme : obéissance et résistance à l'obéissance dans les rangs du socialisme et du syndicalisme français 1914-1916*), sans oublier les objecteurs de conscience israéliens, lesquels se sont développés et structurés dans le contexte de l'impopulaire « valse avec Bachir », la guerre du Liban (Karine Lamarche, *Obéissance et désobéissance en Israël: l'objection de conscience en question*). Paradoxalement, la désobéissance des policiers parisiens à l'Occupation allemande, en août 1944, s'est traduite par une volonté parallèle de maintenir l'ordre dans le cadre de la Libération (Christian Chevandier, *Cesser d'obéir et maintenir un ordre: les policiers parisiens en août 1944*) : reste posée la question de leur implication dans l'action répressive germano-vichyste jusque-là.

Il n'en demeure pas moins que, phénomène presque honteux des Histoires nationales, la désobéissance reste difficile à évaluer, dans son ampleur (Nicolas Mariot, *Pour compter des mutins faut-il soustraire des moutons ?*) comme dans la sociologie de ses auteurs (André Loez, *Éléments pour une sociologie des mutins de 1917*). La problématique est pourtant d'importance, comme en témoigne l'exemple des désertions ayant affecté l'armée belge et révélatrices de controverses identitaires entre Wallons et Flamands, ces derniers étant bien plus

touchés par le refus de combattre que les premiers (Bruno Benvindo, *Déserteur le front belge. La guerre et ses marges 1914-1918*).

La mémoire de ces événements peine à clarifier leur déroulement, de même que leurs enjeux. Les manuels d'Histoire français n'ont jamais accordé aux mutineries l'éclairage nécessaire pour en appréhender toute la spécificité (Emmanuelle Picard, *Les mutineries dans les manuels scolaires français de l'entre-deux-guerres aux années 1980*). Le mutin ne sera jamais une figure centrale des fictions de la Grande Guerre, car ce serait poser la question de la légitimité de celle-ci, et *ipso facto* de la responsabilité individuelle (Pierre Schoentjes, *Être « hors si on compte six au lieu de dix »*. *Images de mutins dans la littérature de fiction*). L'historiographie a certes progressé, mais les confusions mémorielles entre mutineries et fusillés pour l'exemple obscurcissent l'affaire (Philippe Olivera, *Le mutin derrière le fusillé, ou le silence durable de l'acteur*). En d'autres termes, les mutineries, symboles de la victimisation des soldats, serait de nature à... remettre en cause cette même victimisation dans la mémoire collective ! Difficile, en effet, de faire cohabiter « innocence » et une véritable action de désobéissance, assimilable à de la trahison.

Cet ouvrage majeur dépasse ainsi le cadre des mutineries de 1917 pour s'interroger sur les notions d'obéissance, d'autorité, de légitimité. L'indiscipline, en ce sens, et parce qu'elle a été, cette année-là, minoritaire si on la traduit par une prise de position suivie d'un passage à l'acte consistant à franchir le seuil de la légalité, en dit finalement long sur son contraire, l'ordre établi. Oui, Stanley Milgram avait au moins raison de se demander lequel de ces deux verbes risque de créer le plus grave cas de conscience : obéir, ou désobéir.

TROISIÈME PARTIE - COMMANDER

Comment être un bon chef ? Question naturelle lorsque l'on a choisi de devenir officier. Question facile si l'on compte la multitude des conseils énoncés dans ce qui suit - au point qu'il serait particulièrement présomptueux pour l'éditeur d'ajouter les siens ici. Mais question difficile aussi car les conseils donnés s'appuient essentiellement sur des expériences, puisque si l'on en croit l'amiral Guillot : « *Le commandement n'est pas une science exacte, il n'est pas modélisable, il ne se décrète pas* » nous disait l'amiral Guillaud.

La solution est sans doute dans ce conseil plein d'humilité du général Jean-Paul Paloméros, « *avant d'être chef, il faut se préparer à commander* ». En d'autres termes on apprend à commander en se frottant à l'exercice du commandement. Mais il serait certainement risqué de le faire seulement au moment où l'on est en situation, face à ses subordonnés et avec des problèmes, peut être graves, à régler. Il est donc prudent de le faire d'abord de manière simulée, en étant en même temps celui qui commanderait et celui qui aurait à obéir.

Et pour terminer, que l'on me permette de citer le Maréchal de Belle-Isle s'adressant à son fils : « *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'État 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.* »

Alfred de Vigny

Servitude et grandeur militaires

L'autorité absolue qu'exerce un homme le contraint à une perpétuelle réserve. Il ne peut déridier son front devant ses inférieurs, sans leur laisser prendre une familiarité qui porte atteinte à son pouvoir. Il se retranche l'abandon et la causerie amicale, de peur qu'on ne prenne acte contre lui de quelque aveu de la vie ou de quelque faiblesse qui serait de mauvais exemple. J'ai connu des officiers qui s'enfermaient dans un silence de trappiste, et dont la bouche sérieuse ne soulevait la moustache que pour laisser passage à un commandement. Sous l'Empire, cette contenance était presque toujours celle des officiers supérieurs et des généraux. L'exemple en avait été donné par le maître, la coutume sévèrement conservée, et à propos ; car à la considération nécessaire d'éloigner la familiarité, se joignait encore le besoin qu'avait leur vieille expérience de conserver sa dignité aux yeux d'une jeunesse plus instruite qu'elle, envoyée sans cesse par les écoles militaires, et arrivant toute bardée de chiffres, avec une assurance de lauréat que le silence seul pouvait tenir en bride.



*Jeunes mais pas encore officiers,
nourris de théorie, avides de pratique.
(Photo: armée de l'air)*

Je n'ai jamais aimé l'espèce des jeunes officiers, même lorsque j'en faisais partie. Un secret instinct de la vérité m'avertissait qu'en toute chose la théorie n'est rien auprès de la pratique, et le grave et silencieux sourire des vieux capitaines me tenait en garde contre cette pauvre

science qui s'apprend en quelques jours de lecture. Dans les régiments où j'ai servi, j'aimais à écouter ces vieux officiers dont le dos voûté avait encore l'attitude

d'un dos de soldat, chargé d'un sac plein d'habits et d'une giberne pleine de cartouches. Ils me faisaient de vieilles histoires d'Égypte, d'Italie et de Russie, qui m'en apprenaient plus sur la guerre que l'ordonnance de 1789, les règlements de service et les interminables instructions, à commencer par celle du grand Frédéric à ses généraux. Je trouvais, au contraire, quelque chose de fastidieux dans la fatuité confiante, désœuvrée et ignorante des jeunes officiers de cette époque, fumeurs et joueurs éternels, attentifs seulement à la rigueur de leur tenue, savants sur la coupe de leur habit, orateurs de café et de billard. Leur conversation n'avait rien de plus caractérisé que celle de tous les jeunes gens ordinaires du grand monde ; seulement les banalités y étaient un peu plus grossières. Pour tirer quelque parti de ce qui m'entourait, je ne perdais nulle occasion d'écouter ; et le plus habituellement j'attendais les heures de promenades régulières, où les anciens officiers aiment à se communiquer leurs souvenirs. Ils n'étaient pas fâchés, de leur côté, d'écrire dans ma mémoire les histoires particulières de leur vie, et, trouvant en moi une patience égale à la leur et un silence aussi sérieux, ils se montrèrent toujours prêts à s'ouvrir à moi. Nous marchions souvent le soir dans les champs, ou dans les bois qui environnaient les garnisons, ou sur le bord de la mer, et la vue générale de la nature ou le moindre accident de terrain leur donnait des souvenirs inépuisables : c'était une bataille navale, une retraite célèbre, une embuscade fatale, un combat d'infanterie, un siège, et partout des regrets d'un temps de dangers, du respect pour la mémoire de tel grand général, une reconnaissance naïve pour tel nom obscur qu'ils croyaient illustre ; et, au milieu de tout cela, une touchante simplicité de cœur qui remplissait le mien d'une sorte de vénération pour ce mâle caractère, forgé dans de continuelles adversités et dans les doutes d'une position fautive et mauvaise.

Amiral Edouard Guillaud

Adresse aux élèves des Écoles de Coëtquidan, 25 février 2011

Dans cette définition, trois verbes structurent notre vocation d'officier : servir, obéir et commander [...]

Troisième verbe : Commander : c'est ce à quoi vous aspirez en embrassant la carrière des armes.

Le commandement est au cœur de votre vocation d'officier.

Le commandement n'est pas une science exacte, il n'est pas modélisable, il ne se décrète pas: il s'éduque, se construit, se vit dans l'exigence d'une existence au service des hommes qui nous sont confiés.

« On ne vit bien, que ce que l'on a rêvé et longuement médité ! »

S'il y a bien une chose essentielle dans votre formation, c'est cette réflexion sur le sens de votre vocation, sur le sens du commandement.

Cette réflexion se nourrit des leçons de l'Histoire confrontées à l'expérience vécue, celles de vos grands anciens et de ceux qui ont écrit sur ces thèmes essentiels. Je vous encourage à les lire !

Commander, c'est avant tout réfléchir, décider, assumer en ne perdant jamais de vue que la vérité du commandement, de votre commandement, est et sera toujours sur le terrain, au milieu de vos soldats. Au combat, on ne triche pas !

Réfléchir d'abord ! Vous connaissez par cœur ce lieu commun : la réflexion précède l'action ! Je préfère la réflexion nourrit l'action.

C'est le maréchal Foch qui disait « à la guerre, on fait ce que l'on peut avec ce que l'on sait »... si vous savez peu, vous ferez peu, ou pire, vous ferez mal.

Les études que vous suivez ici doivent vous permettre d'appréhender la complexité du monde dans lequel vous allez évoluer.

Vous vous forgez ici des outils de compréhension et des clés de jugements. Ils vous seront indispensables en opérations.

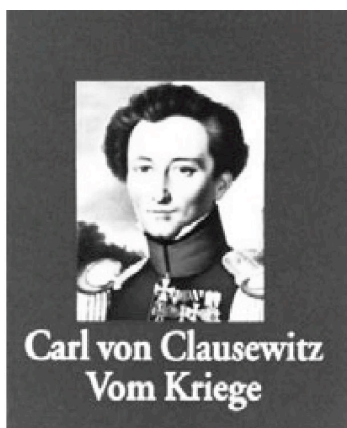
Dans l'action, cette réflexion que vous aurez entretenue, cultivée, confrontée vous permettra de mobiliser instantanément, sans doute inconsciemment, l'ensemble de vos connaissances.

C'est ce que l'on appelle l'intuition, du moins c'est la définition qu'en donne Foch. Décider et assumer ensuite :

Votre statut d'officier vous positionne en situation de responsabilités, en posture de décision... et votre décision vous engagera comme elle engagera aussi vos subordonnés.

Vous aurez la charge d'assumer vos décisions devant vos chefs mais aussi vos subordonnés. Décider n'est pas facile. La guerre n'est pas un modèle mathématique.

Même si votre décision vous paraît rationnelle, raisonnée, évaluée et passée aux cribles des indicateurs ou des outils d'aide à la décision, « le brouillard de la guerre » de Clausewitz viendra obstinément brouiller vos cartes.



*Clausewitz et le « Nebel des Krieges »
(Vom Kriege, Insel Verlag GmbH, Leipzig, 2005 ; Photo: lemonde.fr - 21/03/11)*

Vous ne pourrez maîtriser tous les facteurs. L'impondérable et l'imprévisible vous surprendront dans l'action.

Décider, c'est donc toujours prendre un risque, mais un risque calculé.

Décider au combat, dans le fracas des armes, dans la sueur et le sang, dans la peur et la souffrance... cela ne s'improvise pas. Cela se prépare dès aujourd'hui. Le temps passe vite.

Demain vous serez ce lieutenant vers qui tous les regards se tourneront. Vous serez ce lieutenant qui aura « charge d'âmes » !

Vous aurez cette grave responsabilité de décider dans l'action, dans l'urgence, dans l'incertitude, dans cet environnement forcément compliqué que vous n'aurez pas choisi, avec les hommes que vous n'aurez pas choisis non plus, mais avec des hommes que vous aurez formés, éduqués, entraînés et, au travers de toutes ces épreuves, que vous aurez appris à aimer. C'est bien là qu'est l'exceptionnelle richesse de notre métier d'officier. Il n'y aura pas de solutions écrites.

Il n'y aura que vous face à l'adversité des circonstances, l'exigence du succès de nos armes et le devoir de veiller à la vie de vos soldats.

Il y aura le chef que vous serez avec cette somme de travail à laquelle vous aurez consentie, la culture que vous aurez acquise, la réflexion que vous aurez nourrie pour faire preuve de cette intelligence de situation ou de cette intuition qui vous permettra de forger votre solution, de prendre votre décision et de commander en conscience.

La sanction des événements est toujours irrévocable. C'est sans doute pour cette raison que le général de Gaulle citant le maréchal Pétain disait que la plus grande difficulté dans l'action, c'est d'ordonner !

S'il vous arrivait un jour de vous tromper, de prendre une mauvaise décision et de perdre l'un de vos hommes, il ne faudrait pas que vous ayez le remord de votre incompetence, de votre inconséquence ou de votre négligence.

Il ne faudrait pas que vous ayez à regretter tel ou tel enseignement que vous n'auriez pas ou mal suivi, par paresse ou par insouciance.

Pour un officier au combat ou à la manœuvre, il y a des fautes qui ne pardonnent pas comme il y a des fautes que vous ne vous pardonneriez pas.

Votre formation ne supporte pas l'à peu près.

Elle vous engage, corps et âme dans votre commandement futur à la tête de vos pelotons ou sections.

Ici, vous acquérez les fondamentaux : ils sont techniques, ils sont tactiques, ils sont aussi humains et éthiques car le commandement au combat est un : il fait appel à toutes vos facultés.

Au combat, on commande avec sa tête, son cœur et ses tripes !

Vous apprenez ici les bases de votre métier de chef et, comme dans la marine ou l'armée de l'air, la maîtrise des fondamentaux réclame du temps et du travail, des procédures et des processus avec ce caractère fastidieux et rébarbatif que nous avons tous enduré, que j'ai enduré aussi à l'École navale il y a quelques années ! Ce sont ces mêmes fondamentaux que vous exigerez de vos hommes dans vos garnisons !

Vous apprenez ici le solfège de votre métier d'officier qui ne souffre ni la médiocrité, ni la négligence, ni l'incompétence, ni la paresse. Il en va de la vie des hommes qui vous seront prochainement confiés.

Pour eux, pour leur famille et pour la France, vous avez le devoir de l'excellence et du succès. Ce devoir d'excellence et du succès passe par les trois vertus cardinales que je place au cœur de notre vocation d'officier.

C'est d'abord le courage. Pour un officier, c'est la vertu la plus importante, c'est celle qui détermine sa force de caractère. C'est la vertu des temps difficiles et nous sommes formés pour les temps difficiles.

Ce courage, comme le reste, il s'exerce au quotidien ! « *Le courage, c'est comme les fusils, ça s'entretient !* » disait Malraux.

Le courage, il est bien sûr physique, mais il est aussi moral et intellectuel.

Le courage moral c'est celui qui consiste à s'exposer, en donnant son propre avis, même si cet avis s'oppose à celui de la majorité.

Le courage intellectuel, c'est celui qui consiste à oser ! C'est le courage qui vous permet de décider contre l'avis des autres, parce que vous avez saisi l'esprit de la mission et pas seulement la lettre.

La deuxième vertu que je vous demande de cultiver, c'est ce sens de l'humanité avec cet « esprit de finesse » dont parlait Pascal qui vous permettra de connaître, de comprendre et d'aimer les hommes qui vous seront confiés.

Si vous les connaissez, vous saurez fédérer les énergies et faire converger leurs talents individuels vers un objectif commun.

Si vous les comprenez, vous saurez les entraîner, les faire adhérer, et gagner leur confiance... ils sauront alors obéir dans la lettre et dans l'esprit pour l'intérêt supérieur.

Si vous les connaissez et les comprenez, alors vous les aimerez et vous saurez les commander en officiers, en chef garant de l'efficacité et du succès de nos engagements opérationnels.

Vous devez être convaincus que vous ne gagnerez pas avec une bonne stratégie ou une bonne tactique issue de votre brillant cerveau ! Vous gagnerez parce que cette tactique ou cette stratégie aura été bien comprise et exécutée par vos subordonnés !

Ce sont bien les capacités d'exécution d'une tactique ou d'une stratégie qui font son succès ou son échec!

Ce sont les hommes que vous commanderez qui vous offriront les succès opérationnels auxquels vous aspirez.

La troisième et dernière vertu essentielle, c'est votre ouverture, votre rayonnement !

Contrairement à ce qu'affirmait Alfred de Vigny dans *Servitude et grandeur militaires* le temps n'est plus où « *l'armée était une nation dans la Nation* », où le corps des officiers formait une caste à part !

Certes, nos Armées ont leur Histoire, leurs identités, leurs traditions. Elles sont non seulement légitimes, mais nécessaires pour forger notre esprit de corps, pour sceller notre fraternité d'armes.

Il s'agit néanmoins de ne pas confondre esprit de corps et corporatisme, fraternité d'armes et « canal historique » !

Les Armées n'ont pas vocation à cultiver un particularisme professionnel sectaire et idéologique!

« *Celui qui n'est que militaire est un mauvais militaire* » vous rappelle encore Lyautey !

Vous êtes le rempart de la Cité, mais vous êtes aussi dans la Cité et de la Cité ! Et vous le savez, sans le soutien de la Cité, le rempart ne tient pas longtemps. Souvenez-vous : nous naissons tous civils!

Vous devez donc faire rayonner l'esprit de défense qui vous anime en tant qu'officier français et en tant que citoyen français !

C'est essentiel pour confirmer la légitimité de notre action et de notre fonction à l'heure où certains croient encore aux dividendes de la paix et désarmement dans un monde qui réarme !

Général d'armée aérienne Jean-Paul Paloméros,

Adresse aux élèves de l'École de l'air, le 28 janvier 2010



L'exercice du commandement, pour moi, c'est d'abord se défaire de quelques illusions, se mettre au service des autres, en particulier de ses subordonnés, faire preuve d'une discipline intellectuelle rigoureuse, et prendre des risques, c'est-à-dire s'exposer dans ses décisions, et toujours et encore penser et préparer l'avenir.

En premier lieu, se défaire de certaines illusions.

Première illusion, celle de la rationalité absolue. Nous vivons dans une société où le modèle dominant est celui de la rationalité scientifique, où la bonne décision est forcément la plus rationnelle. C'est d'ailleurs d'autant plus logique pour ceux d'entre vous qui êtes formés, ici, au métier d'ingénieur. Pourtant, il est rare que nous ayons une vue exacte et complète de la situation dans ce brouillard de la guerre cher à Clausewitz. Comme le soulignait Keynes (pour le moins rationnel, au demeurant !), « *l'inévitable n'arrive jamais, l'incertain toujours* ». Lorsque vous aurez à faire des choix dans l'urgence, jamais vous ne maîtriserez la totalité des paramètres. C'est pourtant dans l'urgence que vous devrez faire la différence... exprimez votre marque personnelle.

Autre illusion, croire que la fonction de chef, l'intitulé du poste, le grade confèrent l'autorité. En réalité, ces attributs vous donneront l'autorité pendant quelques minutes. Ensuite, c'est autre chose, c'est la confiance, c'est votre compétence, ce sont vos qualités de cœur, qui vous permettront de gagner votre autorité, j'y reviendrai.

Enfin, dernière illusion, l'idée que pour mener votre action à bien, il est indispensable que vous ayez des subordonnés parfaits. Occuper une fonction de

chef, c'est aussi, surtout, se persuader que ce qui ne fonctionne pas relève de votre propre responsabilité, et pas forcément de celle de vos subordonnés.

C'est aussi donner sa chance à chacun, en lui permettant de s'épanouir. Cela n'exclut pas d'être exigeant. En second lieu, avant d'être chef, il faut se préparer à commander. Là encore, je veux vous livrer trois éléments de réflexion.

Le premier, je crois, c'est qu'on ne devient pas un chef sans le désirer. Mais il faut aussi beaucoup d'humilité. Les grands desseins, les grandes ambitions, s'accordent en général avec une grande humilité devant la tâche à accomplir.

Deuxième point: pour se préparer à commander, il faut se connaître soi-même, connaître ses défauts, c'est difficile. Le chef n'est pas parfait. Il doit être lucide, savoir compenser ses faiblesses, et cultiver ses qualités.

Enfin, la culture générale est la véritable école du commandement. C'est elle qui vous permettra toujours de remettre les problèmes en perspective, de trouver une référence. En particulier, attachez de l'importance à l'histoire : elle ne permet peut-être pas de trouver des solutions pour demain, mais elle vous permettra peut-être d'éviter de refaire les mêmes erreurs.

Troisième notion, qui pourrait sembler paradoxale: commander, c'est se mettre au service des autres. Et là, pas de recette. Mais, simplement, quelques repères. Pour conduire au combat les hommes et les femmes qui vous auront été confiés, vous devrez d'abord avoir su acquérir leur estime par vos qualités, votre exemple.

Vous n'y parviendrez que si vous donnez du sens à votre action afin d'emporter leur adhésion. Donner du sens, c'est ce qui vous permettra de générer l'enthousiasme indispensable à l'accomplissement de la mission. Donner du sens, cela vous demandera aussi de faire preuve de bon sens, qualité sans doute la moins bien partagée aujourd'hui.

Ensuite, pour commander, il faut comprendre, conjuguer, mettre en synergie deux dimensions humaines essentielles. La dimension individuelle. Vous devrez faire comprendre à chacun de vos subordonnés qu'il est unique, qu'il est indispensable à la collectivité, et qu'il est précieux. Cela vous imposera d'aller vers ceux que vous commanderez, de les écouter et de les valoriser au maximum de leurs capacités.

Cela vous imposera aussi le langage de la vérité, même s'il est parfois déplaisant.

Et puis il y a bien sûr la dimension collective du commandement. Vous commanderez des femmes et des hommes différents dans leur caractère, leur compétence, leur qualité. Ils sont cependant éminemment complémentaires. C'est en cela que le commandement tient de l'art plus que de la technique.

Autre aspect intrinsèque du commandement, l'obéissance, l'honnêteté, la rigueur intellectuelle. Il est de votre devoir d'exprimer ses convictions, de faire valoir ses arguments. Mais une fois la décision prise, il faut l'appliquer de tout cœur, comme si c'était la vôtre.

J'ajouterai enfin une dernière exigence, et pas des moindres: la prise de risque. Commander, c'est toujours prendre un risque; le risque c'est le sel du commandement.

Commander, c'est fondamentalement se donner, et tout don de soi est un risque. C'est évidemment très vrai du métier des armes que vous avez choisi, où vous comprendrez vite que si vos cadres sont durs et exigeants, c'est bien parce que les erreurs sont sanctionnées au prix fort, parfois dramatiquement élevé.

Mais commander, c'est aussi s'exposer, accepter le risque d'être intimement blessé, attaqué, meurtri par les conséquences de vos choix et de vos décisions.

Car commander, c'est, bien sûr, prendre le risque de décider, d'agir alors même que le temps a pu manquer pour prendre toutes les garanties de succès. Mais

rappelez-vous que si celui qui prend des risques peut échouer, celui qui n'en prend pas échouera ! C'est une certitude.

Vous avez choisi un métier difficile, où la très haute compétence technique n'aura d'égale que la passion qui vous anime et qu'il vous faudra entretenir.

Vous avez choisi un métier qui vous donnera la motivation de vous battre pour vos idées, pour nos valeurs.

Vous avez choisi un métier qui vous a déjà appris que la solidarité, que vous forgez en partie dans ces écoles d'officiers, est également une de nos valeurs essentielles. Cette solidarité, c'est le sentiment de responsabilité envers vos chefs, vos pairs, vos subordonnés, de responsabilité vis-à-vis de vos concitoyens, qui pourra vous amener à risquer, à donner votre vie.

Vous avez choisi un métier exaltant, où vous devrez faire confiance à vos qualités techniques autant que morales. Compétence, motivation et solidarité: voilà bien les trois piliers sur lesquels vous vous appuyerez, dans le feu de l'action, comme dans le travail et la réflexion qui doivent la précéder.

Général d'armée Elrick Irastorza

Commander en opérations : intelligence de l'art et science de la préparation, Doctrine tactique, ministère de la Défense, Paris, 2010, pp.3-4

Dans un petit ouvrage publié en 2009²⁸, le général Dominique de la Motte retrace, d'une plume alerte et sans fard, sa vie de chef d'un commando de partisans engagé dans la guerre des postes dans la Cochinchine de 1951-1952, celle d'un lieutenant tour à tour ou simultanément commandant d'une



*Le général Irastorza parmi ses marsouins
(Photo : armée de terre)*

unité de combat, chef de village, juge de paix, juge aux armées, prêteur « sans » gages... J'en recommande vivement la lecture à nos jeunes officiers, à titre d'illustration d'œuvres plus théoriques et des règlements de doctrine qu'ils doivent impérativement connaître. Ce témoignage d'intelligence des hommes, du terrain et des situations, ancré dans un socle de convictions d'une rectitude inébranlable me semble emblématique des dispositions d'esprit souhaitables pour un chef en opérations, tant également la finalité de l'action menée par le lieutenant de la Motte il y a 60 ans reste d'actualité : conquérir et conserver les populations, enjeux et acteurs majeurs des conflits.

Bien sûr, les engagements du XXI^e siècle se mènent dans d'autres contextes. Si la nécessité de conduire une manœuvre globale n'est pas fondamentalement nouvelle, l'action militaire ne pouvant plus à elle seule emporter la décision, le commandement en opérations s'exerce aujourd'hui dans un environnement d'une rare complexité: multiplication du nombre de parties prenantes au règlement des crises, nature interarmées des opérations, action en coalition avec des règles d'engagement propres à chaque théâtre voire à chaque nation

contributrice, prégnance d'une communication permanente et instantanée, impatience de résultat, pression judiciaire grandissante allant désormais jusqu'à l'intrusion du juge dans la conduite tactique des opérations, pressions médiatique, sociétale et politique.

Ces facteurs nombreux et relativement récents ne doivent pas détourner l'esprit du chef en opérations de données immuables de la guerre qui pourraient lui être ainsi masquées. (...)

Assortie de ces données immuables ou contextuelles, l'appréhension correcte de la mission future exige de la part du chef désigné et de son état-major une préparation en amont sans concessions, sur les plans technique, tactique, mental, moral et tout autant physique pour tenir dans la durée en conservant tout le recul indispensable. Elle est tout à la fois maîtrise des gammes du métier et apprentissage de la partition propre à chaque théâtre d'opérations. En effet, une intelligence fondée sur les seuls principes d'improvisation géniale ou d'application mécanique d'un rapport de forces primaire ne peut suffire au vu de la complexité des situations rencontrées. Pour donner sa pleine mesure, l'intelligence nécessite un travail soutenu et une curiosité sans *a priori*. Elle doit s'exercer à partir de processus décisionnels bien huilés, d'une connaissance poussée jusqu'à l'instinct des modes opératoires, et de l'appropriation des enseignements tirés d'expériences précédentes.

La conduite des opérations doit être tout autant raisonnée et ne peut s'accommoder de raisonnements expédiés au « doigt mouillé » ou « à la louche » ni fonctionner à la seule intuition. Pour s'en garder, surtout dans l'urgence, toute décision en préparation doit être passée au crible des principes fondamentaux et bien éprouvés de la guerre, principes enrichis des préoccupations actuelles.

Conserver sa liberté d'action reste bien sûr la faculté de rester en situation de pouvoir choisir entre tel ou tel mode d'action, c'est-à-dire de disposer d'une palette d'options dont les procédés d'exécution sont bien maîtrisés. Mais cette liberté

d'action se double aussi d'une dimension éthique ; elle est tout autant la capacité à choisir entre la bonne et la mauvaise solution, entre l'acceptable et l'inacceptable. Dans un contexte où le chef militaire et ses subordonnés ont tout de poissons rouges évoluant dans un aquarium entouré de spectateurs attentifs à leur moindres faits et gestes, conserver intacte la légitimité de l'action est plus que jamais crucial. Cette liberté de conscience se forge au fil du temps, par l'acquisition d'un socle de références et de convictions personnelles et professionnelles fortes. Désormais, la légitimité conditionne l'issue de l'action en cours et engage celles menées par la suite. Nous sommes au Liban ou en Afghanistan depuis des années, chaque option doit donc être également examinée à l'aune des effets attendus ou possibles à long terme et des conséquences que devra assumer le successeur.

Économiser ses moyens est un principe bien établi, tant dans son acception originelle de répartition et d'application judicieuses des moyens en fonction des objectifs poursuivis et des effets recherchés, que dans son élargissement au fil du temps à la notion du devoir absolu d'un chef de remplir toute mission au moindre coût de la vie de ses hommes. Mais aujourd'hui, il doit également signifier faire grand cas de ressources matérielles toujours comptées, qui plus est lorsque la mission s'accomplit loin du territoire national. Enfin, il doit aussi être principe de préservation et de respect des populations, de leurs moyens de subsistance, de leur patrimoine et de leurs coutumes. Il revient donc au chef militaire, tâche éminemment difficile, d'évaluer à l'aune de sa mission et du but à atteindre, non seulement la distribution la plus appropriée de ses moyens aux tâches à réaliser, mais aussi la part des risques que devront prendre ses hommes, les dommages potentiels aux populations et aux infrastructures, bref, de porter la plus grande attention au facteur humain au sens le plus large.

Enfin, si la concentration des efforts relève toujours de l'aptitude à basculer en temps opportun des moyens pour surclasser l'adversaire, obtenir un effet matériel ou immatériel, ou emporter une décision quelle qu'en soit la nature, elle s'inscrit

désormais plus encore dans une échelle de gradation des effets et de juste suffisance dans l'emploi de la force. Retenir sa force pour laisser une issue honorable à un adversaire peut s'avérer plus décisif que détruire. *A contrario*, montrer sa puissance et sa détermination, et l'employer sans pusillanimité s'il le faut, permet d'imposer sa volonté à l'adversaire, préférablement pour le dissuader d'agir ou l'encourager à renoncer. Cette gradation des effets est synonyme d'aptitude à la réversibilité, c'est-à-dire de changement radical de mode d'action en fonction de l'attitude de l'adversaire, qui peut conduire en un bref laps de temps à passer d'une opération de combat tous moyens réunis à une réunion de conciliation ou inversement.

Comme je le soulignais avec force dans le numéro 7 de *Doctrine* de décembre 2005, je rappelle que nous n'avons pas l'apanage de la mise en œuvre de ces principes et qu'il convient de ne pas en dénier l'usage à nos adversaires. À bien des égards, l'art du commandement en opérations réside dans la capacité du chef militaire à s'être préparé à comprendre, à faire face à l'imprévu, à dominer la volonté de l'adversaire, et *in fine*, à avoir acquis le sens de la décision, essence même du commandement. Dans le contexte des engagements d'aujourd'hui, la complexité et la multitude des paramètres à assimiler lui rendent la tâche singulièrement difficile. Sa responsabilité est unique, elle exige qu'il donne des ordres clairs qui ne doivent prêter à aucune interprétation possible tout en consentant aux subordonnés la marge d'initiative dont ils ont besoin. En retour, le chef attend d'eux discipline intellectuelle sans faille et modes opératoires exécutés dans les règles de l'art, conformément à ce qui a été durement appris à l'entraînement.

Se préparer au commandement en opérations est donc une véritable science ne souffrant ni à peu près ni précipitation. Elle est apprentissage de longue haleine, entamé dans les écoles de formation où le futur chef apprend, comme on dit à Saint-Cyr, à « *discerner dans la complexité, décider dans l'incertitude, agir dans*

l'adversité ». Elle est consolidée et enrichie par le travail et les expériences accumulées patiemment. À ce prix se développent non seulement l'instinct et la patience, mais l'humanité et la sérénité indispensables au chef en opérations. Lorsque viendra le moment de l'épreuve, face à l'incertitude et au danger, sa crédibilité de chef au combat et la confiance qu'il devra inspirer en dépendront largement.

Lieutenant-colonel Sébastien Estève

Témoignage sur le commandement en opération

Effectuer des opérations réelles au service de la France a toujours apporté aux aviateurs une grande fierté et une forte motivation pour effectuer leurs missions. Cela donne du sens à notre engagement en fixant des objectifs clairs à chacun d'entre nous, avec toujours à la clé un enjeu important pour notre armée et notre pays. Cela nécessite également d'évoluer dans un environnement souvent lointain, risqué et nouveau, ce qui peut répondre au goût de l'aventure partagé par bon nombre d'entre nous, mais implique certaines contraintes à appréhender et à anticiper en termes de commandement.

En effet, la peur de l'inconnu, le danger, la pression du résultat mais aussi l'éloignement familial et les conditions particulières de travail peuvent engendrer des comportements et des réactions jusqu'alors jamais observés chez les uns et les autres.

J'ai été confronté à plusieurs reprises aux problématiques associées au commandement en opérations, et l'expérience que j'ai vécue en tant que chef de convoi d'avions d'armes vers l'Afghanistan en décembre 2010 m'a profondément marqué.

En effet, alors jeune commandant d'escadrille sur Mirage F1, je me retrouvais pour la première fois responsable auprès du Commandement de la défense aérienne et

des opérations aériennes (CDAOA) d'un dispositif de deux avions d'arme, d'un ravitailleur en vol C135, de 17 tonnes de matériel et d'une vingtaine de personnels. Un tel convoi s'effectue en général en trois étapes : une première branche jusqu'en Turquie, une seconde se terminant à Abu Dhabi, et une dernière nous permettant d'atterrir sur le terrain de Kandahar en Afghanistan.



*De la préparation de la mission à sa réalisation
(collection privée)*

La première qualité du chef que m'a enseignée cette expérience, c'est la confiance en soi nécessaire pour assumer un tel rôle. En effet, du jeune pilote de combat opérationnel au colonel travaillant en état-major, en passant par le vieux chef de patrouille de l'escadron, tout le monde s'est retourné vers moi à un moment donné pour savoir quelle décision prendre ou pour recueillir mon point de vue. Avoir confiance en soi permet d'inspirer confiance à ses subordonnés et aux supérieurs, et j'ai vite compris la responsabilité qui était la mienne, lorsqu'au troisième jour du convoi, à la mise en route des moteurs, nous apprenions que les autorisations de survol étaient refusées par l'Arabie Saoudite. Nous devions amener les avions au plus vite à Kandahar, pour que les missions des chasseurs français se poursuivent au dessus du territoire afghan, et rentrer avant Noël de préférence, pour que les personnels du convoi puissent passer les fêtes en famille. Heureusement, je n'étais pas seul, et je pouvais m'appuyer sur l'expertise de l'équipage du ravitailleur qui était régulièrement confronté à de tels problèmes.

De la même manière, il m'a fallu inspirer confiance au jeune pilote de combat opérationnel qui survolait pour la première fois le territoire afghan lors de la dernière étape du convoiage, et ceci passait bien sûr par l'exemplarité, la rigueur et la clarté de mes directives lors de la préparation et du briefing de la mission.

Mais commander en opérations c'est aussi savoir recadrer certains personnels, qui peuvent parfois s'égarer par leur comportement ou leurs attitudes, du fait de ce nouvel environnement.

Il n'est pas question de fermer les yeux sur certaines fautes, dans un contexte où l'image et le professionnalisme de la France sont en jeu. De même, un conflit non réglé au sein d'un détachement risque de dégénérer très rapidement et d'impacter le bon déroulement de la mission. J'ai dû intervenir une fois lors de ce convoiage, et je savais qu'il fallait savoir recadrer sans démotiver le personnel concerné. J'avais besoin de lui durant toute la mission, et il n'était pas question de le faire rentrer en France.

Enfin on ne saurait parler de commandement en opérations sans parler de cohésion du groupe et de solidarité. J'ai toujours été attaché à favoriser et faciliter le relationnel entre les personnels d'un même détachement, car c'est ce qui permet à chacun de traverser des moments difficiles dans un environnement parfois hostile. Ce convoiage n'a pas pu se terminer le 25 décembre, pour des raisons techniques, mais je garde un souvenir inoubliable du réveillon de Noël que nous avons passé en opération, loin de nos familles. Ceci n'aurait pas été possible sans cet esprit de corps qui était né durant le détachement.

Amiral Alain Oudot de Dainvilledors

Présentation au drapeau de l'École navale, 21 octobre 2006

La présentation au drapeau de la promotion de l'École navale est un rendez-vous majeur dans la vie de la marine nationale.

Cette cérémonie marque l'entrée des jeunes élèves officiers intégrés en 2006 au sein d'une nouvelle période de leur vie où vont se mêler les richesses et les exigences des milieux militaire et maritime. Leur famille d'accueil au cours de ces trois prochaines années, l'École navale, forte d'une longue histoire et de ses traditions, ne cesse de se moderniser et de s'adapter. [...] Je suis venu ici pour m'adresser à vous, élèves officiers de la promotion 2006. Vous avez choisi un métier passionnant: marin et officier.

Le métier de marin est exigeant. L'apprentissage de la mer puis sa fréquentation ont de tous temps été rudes et difficiles. Votre relation avec la mer exigera de vous curiosité et patience pour la découvrir, elle et ceux qui la sillonnent. Vous ferez preuve de ténacité quand il vous faudra tenir le cap ordonné pour la mission tout en apprenant à composer avec ses humeurs.

Votre vigilance devra être permanente car, comme le décrivait Saint Exupéry, « *autour du navire, il y a la nature aveugle, informulée encore et puissante. [...] Celui qui ne sait plus qu'il habite un navire, celui-là par avance est comme démantelé et il verra bientôt sourdre la mer* ».

Le monde de la mer est un monde certes dangereux, mais il occupera demain une place prépondérante. Vous apprendrez à préserver et à protéger cette mer nourricière qui, comme l'affirment fort justement certains, est l'avenir de la terre. Vous découvrirez aussi que les océans sont un espace de liberté dans lequel les nations qui se veulent puissantes trouvent la profondeur stratégique.



En mer, vous apprendrez la solidarité et la richesse de l'équipage, ossature de notre marine, chaque marin ayant sa place et exerçant un rôle complémentaire des autres. Vous comprendrez pourquoi, lorsque les membres d'un équipage sont unis, commandés avec une juste fermeté et tendus vers la réussite de la mission, ils peuvent décupler les capacités de leurs navires. Votre devoir sera de développer et d'entretenir cet esprit d'équipage et cette cohésion parmi les femmes et les hommes que vous commanderez.

Ces commandements seront des temps forts de votre métier d'officier, un métier dur et exigeant. Vous détiendrez la capacité d'user de la force. Vous pourrez être amenés à engager le combat, avec tous les risques que cela comporte. Votre légitimité, vous la détenez de la République, au nom de la France. Lorsque vous agirez, vous vous engagerez bien au-delà de votre personne. Dans ces instants cruciaux, votre prise de décision nécessitera rapidité et clairvoyance, sans hésitation. Vous ferez alors appel à votre expérience opérationnelle mais également à votre conscience, aux règles de conduite militaire et aux valeurs de la France.

Vos prochaines années de formation vont vous former au sens de vos futures responsabilités. Sachez en tirer le maximum pour être des chefs et des responsables courageux, dévoués et respectueux des principes fondateurs de la République. C'est votre devoir de vous préparer à commander et de développer une éthique fondée sur une réflexion approfondie. C'est à ce prix que la nation vous fera confiance.

Une carrière extraordinaire et exaltante s'ouvre à vous. Elle exigera de vous l'excellence. Pour réussir, forgez votre caractère et ayez une tête bien faite.

En ce jour de votre présentation au drapeau, qui marque votre accueil officiel dans la marine nationale, je vous souhaite bon vent et bonne mer.

Lieutenant-colonel (r) Pascal Piet

« *N'ayez pas peur !* »²⁶

Dès le lendemain de ma prise de commandement au Centre d'opérations des Forces aériennes stratégiques, le COFAS, après deux années de « second », j'ai reçu individuellement mes troupes pour leur donner ma feuille de route. J'ai expliqué, d'abord à mon premier cercle, puis à l'ensemble du personnel qu'ils avaient ma confiance et que je leur demandais la réciproque. Facile à dire...

Pourquoi avais-je décliné mon commandement sur la confiance ? Déjà parce que je n'ai pas le charisme du Général de Gaulle... Ensuite, je suis certain que cette confiance m'a permis de réussir mon commandement.

Belle prétention, n'est-ce pas ?

La réussite d'un commandement se mesure vraiment... quand on le quitte. A cette triste occasion, les témoignages de mes chefs et plus encore ceux de mes troupes - mes lapins - m'ont comblé.

« Ayez confiance » en votre personnel ! les femmes et les hommes placés sous vos ordres ne demandent qu'à bien faire et ils sont formés pour être performants. Alors, sachez que vous pouvez compter sur vos subordonnés et seule une infime minorité vous décevra ! Tout au long de mon commandement, j'ai régulièrement douté de moi, jamais du COFAS. A mon départ du COFAS, mon « chef conduite »²⁷, m'a fait ce compliment qui m'a ravi : « *Pit, on voyait quand il y avait la pression, tu rentrais te concentrer seul dans ton bureau. Après, tu nous*

²⁶ Jean-Paul II, le 22 octobre 1978, Place Saint-Pierre, six jours après avoir été élu pape.

²⁷ Chef du service chargé de la conduite des opérations en temps réel.

convoquais et on pouvait alors débattre. Tu décidais de l'option retenue et on pouvait foncer ! Jamais tu ne nous a retransmis ta pression ! ».



*Insigne de la force
aérienne stratégique*

Pour commencer, j'ai essayé d'être moi-même sans jouer un rôle. Bien sûr, je me suis inspiré des chefs qui m'ont marqué mais sans jamais essayer de les copier. En étant naturel, j'ai été accepté avec mes qualités et mes défauts. En ne l'étant pas, les défauts restent, les qualités sont mises en doute et le lien de confiance est rompu... Ensuite, au quotidien, j'ai essayé d'être présent pour écouter, pour créer ce lien qui permet des confidences. Un autre ingrédient de la confiance: la reconnaissance et la valorisation du travail accompli. l'exercice n'est pas si aisé, qui demande de le faire avec le cœur. C'est donc soit à l'occasion d'une prise de parole « officielle » ou mieux, au « bon moment » - à vous de le trouver...

Pour les mutations, tout le personnel du COFAS a eu la mutation de son premier choix deux années de suite. Si chacun le méritait, il m'a néanmoins été nécessaire d'en convaincre la DRH-FAS qui devait ensuite faire de même avec la DRH-AA. Quand je l'ai précisé au « pot des partants », j'ai senti un « *Purée, Oui, c'est vrai !* » dans mes rangs. Pour les notations, les mécontents savaient cependant que j'avais été juste : la confiance n'était pas rompue.

Dans la manœuvre et dans l'urgence, cette confiance permet une réactivité et une efficacité avec complicité ! Durant un exercice nucléaire majeur, la situation était

compliquée et les feux oscillaient dans le « rouge » alors que j'allais accueillir le Général en salle d'opération, la « cuve ». Depuis un moment déjà, je sais que les « verts » sont imminents. En effet, la « conduite » est en ébullition. Je commence donc à présenter la situation au Général et quand le chef conduite lève discrètement le pouce en montrant les paramètres incriminés, je peux enchaîner. Derrière les consoles, je vois mes sous-officiers pousser des ouf de soulagement en sympathie avec ceux que je dissimule. Du coin de l'œil, je constate que le G2 et le G.Ops ont bien vu mon numéro d'équilibriste et visiblement, l'ont apprécié. Tout le COFAS était tendu vers la réussite de la mission : point !

Maintenant, je n'oublie pas le défaut qui est le corollaire de la confiance : l'excès de confiance... Je n'envisage pas l'excès de confiance en l'unité, mais l'excès de confiance en soi. Malheureusement, on ne s'en rend compte que trop tard. Espérons que le faux pas sera pardonné.

En conclusion, « n'ayez pas peur » et faites confiance en vos troupes. Soyez naturel, ayez confiance, aimez vos collaborateurs: ils vous le rendront. Et aux moments importants, voire cruciaux, ils seront là.

Général d'armée (2s) Jean-Louis Georgelin

Le Casoar, avril 2009

Pour un chef militaire, cette responsabilité [face à la guerre] s'exerce à travers son commandement, art complexe par lequel il obtient que ses subordonnés exécutent sa volonté, y compris lorsqu'ils ne le souhaitaient pas.

Comme tout ce qui relève du domaine de l'art, le commandement est avant tout affaire de personnalité. Il recouvre par conséquent une part d'innée à laquelle

nous ne pouvons échapper. Chacun commande et commandera en fonction de ce qu'il est et selon propre sa nature.

Mais ce don ne saurait à lui seul résumer l'aptitude à diriger les hommes. Car le commandement repose sur des qualités immuables qu'il convient d'acquérir et de développer. Parmi celles-ci figurent sans aucun doute la détermination, le discernement, la faculté d'adaptation, le courage, l'endurance et l'exemplarité.

Lieutenant-colonel Eric Noiro

Assumer ses responsabilités.

L'événement débute dans une salle d'opérations, un jour de week-end. La relève du personnel de permanence s'effectue à 08h00. Ce matin-là j'assume les fonctions d'officier de permanence opérationnelle et suis donc responsable de la salle d'opérations et des dix personnels montants.



*Contrôleurs aériens en action
(Photos : armée de l'air)*

A 08h30 on m'avertit que le SGT X, n'est pas arrivé. Je le fais appeler sur son portable. Il répond qu'il va arriver mais ne donne pas plus d'explications. A son arrivée je le reçois pour connaître la raison de son retard. Il me répond qu'il ne

s'est pas réveillé parce qu'il a fait la fête la veille. Je lui explique ma façon de voir : attitude inadmissible.

Je suis depuis très peu de temps commandant en second d'escadron. J'avoue ne pas encore connaître très bien les personnels.

Avant d'aller plus loin je décide d'en savoir plus sur l'intéressé. Il s'avère que ce jeune sous-officier a fait l'objet de la même remarque la semaine précédente et qu'il est encore sous contrat et qu'une sanction disciplinaire est synonyme de non renouvellement de contrat. Les avis de ses camarades et de son encadrement sont néanmoins partagés mais décrivent plutôt un personnel solitaire et mal intégré. Le commandant d'escadron, récemment affecté, ne tranche pas entre ceux qui estiment qu'il faut bien que jeunesse se passe et ceux qui pensent qu'il faut néanmoins taper du point sur la table.

Après réflexion, je décide finalement de déposer une demande de punition, la première de ma carrière J'en fais part au commandant du centre de contrôle.

Ce dernier m'explique que ce sous-officier a déjà été sanctionné pour conduite sans permis, qu'il a des problèmes sérieux d'alcoolisme et des dettes financières au bar de la Base aérienne. Des efforts ont déjà été entrepris pour l'aider. Il n'a pas su ou pas voulu en profiter. Nous sommes d'accord pour conclure que ce sous-officier n'a pas sa place dans notre institution. J'avais hésité à déposer cette demande de punition mais l'entretien avec mon commandant d'unité m'a conforté dans ma position et ses conséquences pour ce jeune sergent.

Il fallait juste assumer ses responsabilités.

Pour la fin de l'histoire il faut savoir que ce sous-officier a quand même obtenu 6 mois à la fin de contrat pour préparer sa reconversion. Durant ses 6 derniers mois il a fait l'objet d'une nouvelle punition pour avoir volé ses camarades. Aucun regret.

De cet évènement je retire quelques enseignements. Connaître son personnel permet aussi de savoir quels sont les sous-officiers et MTA les plus représentatifs et les plus objectifs, ceux qui savent donner des conseils ou des avis pertinents sur ces populations que l'on connaît très mal en début de carrière. Il ne faut pas hésiter à aller voir ses chefs dans les situations difficiles, non seulement par souci du compte rendu vers une autorité qui a peut-être des éléments qu'on ne connaît pas, mais aussi parce que les conseils de nos aînés sont toujours précieux.

Alexandre Dumas

Napoléon Bonaparte, in *Œuvres*, Bruxelles, Méline et Cans, 1838, tome 2, p.398

Napoléon : « Ah ! te voilà Murat ! Eh bien ?

Murat : Ils tiennent toujours. Des redoutes s'élèvent le long de la Moskowa ; tout fait présager que demain nous les retrouverons dans les retranchements.

Napoléon : C'est une bataille d'artillerie qu'il faut livrer ; tant mieux.

Murat (à Davoust) : A propos d'artillerie, prince, pourquo hier une de vos batteries a-t-elle par deux fois refusé de tirer malgré mon ordre exprès ?

Davoust : Parce que je ménage mes soldats et ne verse leur sang que lorsque c'est absolument nécessaire.

Murat : Oui vous êtes prudent...



Davoust : Et Votre Majesté est par trop téméraire, elle ; d'ailleurs nous verrons ce qu'il restera de votre cavalerie à la fin de la campagne : elle vous appartient, vous pouvez en disposer ; - quant à l'infanterie du premier corps, tant qu'elle sera sous mes ordres, je ne la laisserai pas prodiguer.

Murat : Oubliez-vous que si vous commandez à l'infanterie, je vous commande à vous ? L'empereur vous a mis sous mes ordres.

Davoust : Et l'empereur a eu tort.

Murat : Ah ! je sais bien que votre prudence envers l'ennemi et votre inimitié envers moi datent de l'Égypte ; mais si nous avons des différends entre nous, l'armée ne doit pas en souffrir et nous pouvons les vider entre nous deux.

Davoust : Votre Majesté descendrait jusqu'à se battre avec un simple maréchal ?

Murat : Je me bats bien avec un Cosaque !...

Napoléon (roulant un boulet avec le pied)

C'est bien messieurs ; - je désire qu'à l'avenir vous vous entendiez mieux ; car tous deux vous m'êtes nécessaires. Murat avec sa témérité et vous, Davoust, avec votre prudence. Allez prendre quelque repos, il ne vous sera pas inutile pour la journée de demain. - (Ils sortent.) Ce sera une terrible bataille ! - mais j'ai quatre-vingt mille hommes ; j'en perdrai vingt mille, j'entrerai avec soixante mille dans Moscou, les traîneurs nous y rejoindront, puis les bataillons de marche, - et nous serons plus forts qu'avant la bataille.

Quatre heures du matin... - Tous dorment, seul je veille avec ma pensée, pensée de guerre et de destructions. Oh ! dormez, enfants, rêvez de vos mères et de votre patrie : - demain des milliers de vous seront couchés encore, mais sur une terre froide et sanglante... - (Une pause.) Que c'est une bizarre fortune que la mienne ! homme obscur comme eux, et qui traîne à ma suite des milliers d'hommes ! Oh ! il y a des moments où, quand je suis seul, face à face avec mon génie, je frissonne, car je doute ! - Si ce que je crois mon étoile n'était que de

l'audace et mon génie du hasard ! Quelle affreuse responsabilité que celle de la vie de tant de milliers d'hommes qui se lèveraient un jour sanglants et mutilés pour m'accuser (...)

Contrôleur général des Armées Daniel Hervouët

Mener des hommes pour la première fois, Paris, Eyrolles, 2005



Pp. 31-34 - La première chose qu'on demande à un chef c'est de décider avec courage et lucidité. Avec lucidité car la décision est toujours un choix entre plusieurs options concurrentes qui ne manquent pas d'intérêt. Chacune a ses partisans, ses arguments, ses points forts. La lucidité est le fruit de la mobilisation de son savoir, de son jugement, le résultat d'un raisonnement stratégique, le fruit d'une vision d'avenir, d'un exercice de synthèse. Il ne faut pas confondre avec cet éclair de génie, attendu comme un oracle par certains « décideurs ».

Dans le meilleur des cas, cet éclair n'est qu'une bonne intuition et dans le pire une partie de poker menteur.

La lucidité se forge à l'expérience. Elle est d'autant plus vive que le jeune chef aura bénéficié préalablement de l'exemple et des conseils d'un parrain plus âgé ayant fait ses preuves. Les princes les plus avisés se sont efforcés dans le passé de préparer leurs progénitures à régner, De grand capitaine d'industrie en ont fait autant, Gallieni et Lyautey instillèrent leurs propres qualités à leurs officiers. La lucidité s'éduque.

Le chef doit apprendre à ne pas s'isoler pour décider. S'entourer de conseillers, savoir les choisir avec pertinence, entendre leurs argumentations, dégager les

enjeux prioritaires en les soumettant à leur critique, renforcent le processus de décision.

L'aptitude à la décision est étroitement liée aux qualités intrinsèques du jeune chef, mais c'est par l'exercice qu'elle se développe et atteint la maturité. D'où l'intérêt de l'expérience concrète qui peut être amplifiée, marginalement, par des exercices. Ceux-ci offrent l'avantage de créer des situations fictives très diversifiées dans lesquelles la stabilité émotionnelle se forge en même temps que la technique de décision.

Le courage est le deuxième ingrédient majeur qui entre dans la composition de l'esprit de décision. Il est nécessaire, car décider, c'est souvent trancher, choisir entre des options, prendre des risques pour gagner un avantage, renoncer à des options antérieures. Une décision bouscule toujours un ordre établi, modifie des prévisions, change une posture dans laquelle on était installé, modifie une organisation, impose des remises en cause, Les résistances sont d'autant plus fortes que l'on évolue dans un milieu peu accoutumé aux décisions claires. La force de caractère du chef doit lui permettre de ne pas dévier face aux réactions qui ne manquent jamais de surgir dans ces circonstances.

L'esprit de décision est aux antipodes de cette philosophie insidieuse développée par celui qu'on appelait le petit père Queuille, plusieurs fois ministre sous la IV^e République, selon qui il n'était pas de « *problème que l'absence de solution ne finisse par résoudre* ».

Il n'est pas non plus cet autoritarisme qui mise sur la peur pour obtenir la soumission. Le vrai chef n'a rien à prouver, il EST le chef, parce qu'il s'est comporté comme tel tout au long de son parcours et a été reconnu tel par ses pairs, ses subordonnés et ses supérieurs.

C'est pourquoi l'apprentissage de la façon dont on peut imposer ses choix va de pair avec le développement de l'esprit de décision. Le courage dans la prise de

décision requiert de la pédagogie plutôt que de la violence verbale, Une décision prise en force y perd son énergie et devient souvent contre performante.

Pp. 37-39 - Développer son esprit critique et s'accoutumer à accepter celui des autres.

Chaque époque a ses lieux communs, ses théories fétiches, ses dogmes. Aucun milieu n'y échappe. C'est un rouleau compresseur relayé par les médias, Sans en avoir toujours conscience l'esprit abdique devant les « vérités » du moment. Parallèlement, et sur une échelle de temps parfois différente, chaque structure engendre ses propres certitudes sur ses valeurs, son organisation, ses méthodes. Cela correspond à un besoin vital de conformité, de stabilité et de sécurité qui touche le plus grand nombre.

À l'opposé, le chef se trouve dans l'ardente obligation de ne jamais rien considérer comme établi. Toute situation doit être inlassablement réexaminée de façon critique. Il faut se poser mille questions sur le contexte, les acteurs, soi-même, les techniques... Prendre le problème à l'envers, se mettre à la place des autres, imaginer des solutions aberrantes pour trouver la bonne, regarder ce qui se fait ailleurs.

Un doute lancinant ronge le chef qui a pour devoir de penser avec plusieurs phases d'avance. Mais il ne saurait se satisfaire de cette ascèse individuelle. Son esprit critique doit être démultiplié par celui de ses collaborateurs. L'esprit courtisan est l'ennemi. En flagornant, le collaborateur servile aide le chef à se tromper. En le privant d'une valeur ajoutée, il amoindrit la pertinence de ses raisonnements. Une bonne idée est une idée qui résiste aux feux croisés de la critique. Mais l'honnêteté pousse à admettre qu'elle ne sera jamais, non plus, la panacée, car l'action impose un compromis à la croisée des facteurs. Il n'en reste pas moins qu'adoptée dans ces conditions, elle sera plus robuste et risquera moins de conduire à l'échec.

L'esprit critique s'éduque. Il est une partie de la culture générale qui y mène naturellement. L'histoire, la sociologie, le droit se prêtent bien à cet

apprentissage. On y apprend que les vérités d'un moment deviennent les aberrations du temps suivant. Ce constat ne doit cependant pas conduire vers une attitude de dandy désabusé. Au contraire, le chef fait cohabiter un corps de valeurs qui se forge en marchant et un regard caustique sur les choses du monde. Il sait dépouiller les événements et les faits pour les mettre à nu, c'est une question de survie. Cela impose beaucoup d'humilité et d'attention. Être le chef suppose un inconfort permanent qui interdit l'assoupissement.

Lieutenant-colonel Thierry La Torre

A Souda, pendant « Harmattan »

Il existe, à mon sens, autant de types de commandement qu'il existe de situations (théâtres, missions, moyens disponibles pour réaliser les missions, population à commander...) dans lesquels celui-ci est accompli. J'imagine, en l'état, ne rien vous apprendre. Toutefois, il existe un domaine valable en tout temps tout lieu dans la pratique du commandement: la gestion de « l'humain » dans toute sa dimension. Outre les compétences techniques propres à la nature de la mission, commander impose des qualités de cœur, des qualités d'empathie vis à vis de « l'autre ».

« Guider un groupe » (et c'est ce dont il s'agit lorsque l'on parle de commandement) vers l'accomplissement d'une mission, nécessite « d'aimer » les individus qui le composent. Le chemin sera différent selon la nature du groupe mais portera à destination pour peu que l'on y prenne garde.

Il importe, en effet, de ressentir l'envie de connaître chacun d'entre eux jusque dans des détails profonds: les forces, les faiblesses, les craintes, les phobies, les plaisirs... C'est en effet, la voie la plus évidente qui permette de tirer la substantifique moelle de chacun tout en minimisant les points négatifs de leurs comportements et

aptitudes. Mais cet échange doit être réciproque, dans cette relation le commandé comme le commandant doivent être en mesure de se connaître, de se faire confiance. Il va de soi que cette reconnaissance réciproque n'est un piège ni pour l'un ni pour l'autre, que la connaissance de « détails profonds » ne constitue en aucune mesure un moyen de pression.

En d'autres termes, il faut vivre avec ses hommes pour subir ce qu'ils subissent, expérimenter les difficultés afin de les comprendre lorsqu'elles sont exprimées, côtoyer ses subordonnés au sein de leur « écosystème », aller à leur rencontre, donner pour recevoir. Il faut les observer avec un œil bienveillant, jauger les affinités, les tensions possibles, les capacités avérées de chacun. Fort de l'ensemble de ces constatations, anticiper leurs besoins, comme un père veille sur ses enfants, devient une seconde nature. Engagé dans son domaine de prédilection renforce l'estime que chacun a de lui-même et lui renvoie par le biais des autres membres du groupe une image positive. L'individu et le groupe sont tirés vers le meilleur.

Finalement, l'évidence devient évidente : valorisé, l'individu se transcende au profit du groupe et par voie de conséquence au profit de la mission. Cela peut paraître déplacé mais le commandeur apprend à aimer ses subordonnés comme il devient aimé par eux. Les sacrifices ou efforts n'en sont plus. Le commandement devient fluide et se résume à répondre en anticipation aux attentes de l'ensemble.



Visite du général Noguier, commandant de la défense aérienne et des opérations, à Souda, pendant Harmattan (ministère de la Défense)

Nombreuses sont les situations de commandement qui me viennent à l'esprit, la plupart en tant que pilote de combat leader de dispositif. Pourtant, s'il fallait n'en retenir qu'une seule ma préférence irait probablement vers le dernier détachement effectué. Projeté en Crête lors de l'opération « Harmattan », j'ai tenu le poste de commandant en second et chef des opérations du détachement Air de Souda.

Confronté à une population militaire diverse (pas seulement des PN), j'ai pu à loisir valider les propos tenus plus haut. L'image du père veillant sur sa progéniture, l'amour réciproque, le respect mutuel, la certitude que chacun répond présent pour l'autre sont des réalités vécues. Ces constatations dépassent largement tous les aspects techniques de la mission pourtant nombreux et riches d'enseignements. J'ai systématiquement validé que donner à ses subordonnés permet de recevoir bien plus. De ce détachement jaillit, plus que de tout autre, l'importance de la prise en compte de « l'humain » au sein des armées. Monde, nous l'oublions parfois, qui ne tient que par la qualité de ceux qui le constitue. L'évidence mérite parfois que l'on s'y confronte.

Charles De Gaulle,

Le Fil de l'épée, Berger-Levrault, Paris, 1944 pp.44-45



[Du caractère] La passion d'agir par soi-même s'accompagne, évidemment, de quelque rudesse dans les procédés. L'homme de caractère incorpore à sa personne la rigueur propre à l'effort. Les subordonnés l'éprouvent et, parfois, ils en gémissent. D'ailleurs, un tel chef est distant, car l'autorité ne va pas sans prestige, ni le prestige sans éloignement. Au dessous de lui l'on murmure tout bas de sa hauteur et de ses exigences. Mais dans l'action, plus de censeurs ! Les volontés s'orientent vers lui comme le fer vers l'aimant. Vienne la crise, c'est lui que l'on suit, qui lève le fardeau de ses propres bras, fussent-ils s'y rompre, et le porte sur ses reins, quand même ils en seraient brisés.

Réciproquement, la confiance des petits exalte l'homme de caractère. Il se sent obligé par cette humble justice qu'on lui rend. Sa fermeté croît à mesure, mais aussi sa bienveillance, car il est né protecteur. Que l'affaire réussisse, il en distribue largement l'avantage et, dans le cas d'un revers, il n'admet pas que le reproche descende plus bas que lui. On lui rend en estime ce qu'il offre en sécurité.

Lettres au colonel Emile Mayer

SP 22, le 21 décembre 1928

Je vous remercie très vivement de l'envoi du livre *Trois Maréchaux* [Joffre, Gallieni, Foch, Gallimard, Paris, 1928] que j'ai lu d'une traite avec le plus grand intérêt car il est très intéressant. Cela est plein d'idées, d'originalité, c'est de bonne critique et bien écrit. Peut-être ceux qui, comme moi, vous aiment et en certains points vous admirent vont-ils regretter que vous ayez dédaigné de mettre d'abord en lumière ce que vos trois personnages ont eu de grand. Il est vrai que je juge en

homme d'action et que vous ne croyez pas qu'il soit désormais utile de refaire des hommes de guerre, puisque la guerre, telle qu'elle fut comprise depuis tant de siècles qu'il y a des guerriers, n'aura plus jamais lieu selon vous. Mais vous savez, mon Colonel, que je ne partage pas votre opinion à ce sujet.

Je suis donc enclin à voir les grands hommes de guerre, et même les plus récents, comme des exemples plutôt que comme des objets de dissection. Qui donc a raison ? Personne ? Ou sans doute tout le monde, suivant Luigi Pirandello.

L'armée du Rhin n'en a plus pour longtemps. La force des choses abat ce qui demeure en Europe de barrières communes et provisoires. Il faut être convaincu que l'*Anschluss* est proche, puis la reprise par l'Allemagne, de force ou de gré, de ce qui lui a été arraché au profit de la Pologne. Après quoi on nous réclamera l'Alsace. Cela me paraît écrit dans le ciel.

Colonel Sébastien Fontaine

Souvenirs de MACE XIII

Jeudi 25 septembre 2008, 23h30 – Une équipe de mécaniciens avions termine le dépannage d'un F1CR qui rentrera en métropole le lendemain après midi. Je les félicite pour les efforts accomplis, ils me répondent humblement qu'ils n'ont fait que leur travail. Je sais bien au fond de moi que ma présence auprès d'eux à cette heure tardive est appréciée. Je crois pouvoir enfin souffler lorsqu'on m'appelle sur mon portable pour m'informer qu'un opérateur sol-air serait victime de graves troubles psychiatriques. Je rejoins le camp immédiatement, et m'enquiers de la situation plus en détails. A l'évidence, l'intéressé délire. Tous ses camarades sont surpris car à leur connaissance, il n'a pas d'antécédent. Cet

avis sera vite démenti par sa propre famille que je contacte dans la foulée d'une part pour l'informer mais aussi pour l'interroger.



*Évacuation sanitaire au Tchad
en CN 235 CASA (armée de l'air)*

Je décide ensuite d'appeler la permanence EVASAN du Service de santé des armées pour expliquer la situation et demander la conduite à tenir. Après trois semaines passées sur place, je sais qu'envoyer mon opérateur dans un service psychiatrique grec, c'est prendre le risque d'une prise en charge inadaptée principalement en raison des problèmes de langue. Cette option ne me satisfait pas du tout et j'imagine alors mettre à profit une VAM prévue de rentrer en métropole le lendemain. Ce choix est délicat car j'ai parfaitement conscience que je serai seul responsable s'il y a la moindre complication sur le plan médical. Je décide donc d'appeler le médecin de ma base de rattachement, que je connais bien, pour avoir son avis. Cet échange finit de me convaincre. J'informe alors le commandant de bord de l'avion qui accepte de prendre l'opérateur à bord. Dès son arrivée en France, ce dernier sera immédiatement orienté en milieu hospitalier où il bénéficiera des soins adaptés à son état de santé.

Deux semaines plus tard, je rentre en France avec le sentiment d'une expérience de commandement réussie et riche de nombreux enseignements. Parmi eux, j'en retiens en priorité la richesse du travail en équipe,

l'importance de la proximité l'écoute des collaborateurs, la maîtrise du temps et l'anticipation, l'indispensable exemplarité... Mes expériences futures permettront d'enrichir encore davantage ces quelques enseignements, gardant toujours à l'esprit que seules les règles en adéquation avec sa propre personnalité peuvent fonctionner. C'est d'ailleurs probablement la première condition à respecter pour viser un exercice réussi du commandement.

Marc Bloch,

***L'Étrange défaite*, Gallimard, Paris, 1990**

p.138 - Les cadres subalternes ou moyens de la troupe étaient faits, pour une fraction considérable, de vieux officiers de garnisons. Or, quoi qu'on en pense dans certains milieux, l'illusion est grave d'imaginer que la routine des revues de détail, des exercices sur le champ de manœuvre et des menues histoires de discipline intérieure prépare efficacement au commandement direct des hommes, dans une vie d'aventures guerrières, brusquement privée de l'étai du règlement. Au développement des qualités qu'exigent des circonstances si nouvelles, beaucoup de professions civiles sont une bien meilleure école : pour peu, du moins, qu'elles comportent certains éléments de responsabilité humaine comme d'adaptation aux changeantes conditions de l'action. Ajoutez l'atmosphère débilante d'une carrière de petits fonctionnaires, médiocrement occupés, car tel est bien, prestige à part, le train d'existence habituel de beaucoup de capitaines ou de chefs de bataillon, dans le temps de paix. Les âmes vraiment ardentes ou soutenues seulement par un vigoureux sentiment du devoir échappent à ces poisons. Toutes ne s'élèvent pas aussi haut. La période

d'attente, jusqu'au 10 mai, aurait pu permettre d'opérer l'épuration nécessaire et, par suite, le rajeunissement, qui n'était pas moins indispensable; contre l'ankylose du caractère, il n'est pas de protection plus sûre qu'un cerveau encore souple, dans un corps encore irrigué par un sang généreux. Le capitaine Coignet ni ses émules des guerres napoléoniennes n'étaient assurément des génies, mais ils atteignaient à peine l'âge mûr. L'armée allemande, à son tour, même quand on n'a fait que l'entrevoir en passant, donne, par rapport à la nôtre, une incontestable impression de jeunesse. L'élagage, nous le savons déjà, n'eut pas lieu. Pas plus, d'ailleurs, qu'on ne se préoccupa suffisamment de pousser vers les postes de sous-lieutenants et de lieutenants, au prix, peut-être, d'un certain supplément de formation, ces sous-officiers de réserve, dont on ne pouvait pourtant point ignorer, après l'expérience de 1914, combien il y avait, dans leurs rangs, de ressources d'autorité, de compétence et de dévouement. J'en connais que leurs colonels empêchèrent de se rendre aux cours d'aspirants parce qu'ils estimaient avoir trop besoin d'eux, ou, hélas ! parce que le « piston » n'était pas suffisant. Comptait-on sur le tri par le feu ? C'était oublier que la guerre pouvait ne pas durer quatre ans, ni même, en fait, aussi longtemps que des premiers combats d'août 1914 à la course à la mer.

p.141 - On n'en retombait ensuite que plus bas dans l'atonie de la volonté. L'exemple de celle-ci venait de très haut. « *Faites ce que vous voudrez, mon général. Mais, au moins, faites quelque chose.* » Ainsi, un de mes camarades entendit un jour, à Lens, un des commandants de corps d'armée interpellé, en ces termes, le général Blanchard.

p.145 - Être un vrai chef, c'est, avant tout peut-être, savoir serrer les dents ; c'est insuffler aux autres cette confiance que nul ne peut donner s'il ne la possède lui-



*Le capitaine Bloch face au général Blanchard
(histoireparis8.canalblog.com ;*

même ; c'est refuser, jusqu'au bout, de désespérer de son propre génie ; c'est accepter, enfin, pour ceux que l'on commande en même temps que pour soi, plutôt que l'inutile honte, le sacrifice fécond. Jadis, des hommes qui n'étaient ni des sots, ni, devant le péril personnel, des lâches, avaient eux aussi trop promptement succombé devant l'infortune. A leur mémoire, l'histoire militaire ne réserve que mépris. « *Depuis que j'ai regardé autour de moi, je comprends l'état d'âme de Dupont à Baylen.* » C'est de la bouche d'un jeune officier d'active que, vers la fin de mai, j'ai recueilli ces mots terribles. Mais sans doute était-ce, plutôt, Bazaine qu'il eût fallu dire ; s'il est vrai, comme l'évènement a semblé le prouver, que, dans cet ultime renoncement à tout effort, le découragement eut pour alliés l'esprit de parti et les basses ambitions politiques. En 1940, Bazaine a réussi.

Pour que le chef puisse se roidir contre l'épreuve, il lui faut, avant toute chose, dans un corps non surmené, un cerveau sain. Bazaine n'était pas seulement un politicien. C'était, aussi, un homme usé. Dans le rapide effondrement des ressorts moraux, dans notre commandement, une mauvaise hygiène de travail fut pour beaucoup. Dès les premiers jours de Valenciennes, alors que la situation, sérieuse sans doute, n'avait encore rien qui justifîât le moindre affolement, nous avons vu, non sans effroi, plusieurs officiers, que leurs fonctions appelaient aux décisions les plus graves, passer des nuits blanches, manger à la hâte, sans heures fixes, et, dans le courant du jour, errant de bureau en bureau ou papillonnant d'affaire en affaire, manquer à se réserver les moments de réflexion posée dont eût pu naître le salut. Probablement, en martyrisant leur guenille, croyaient-ils faire preuve de stoïcisme, de même qu'en courant de droite et de gauche, ils se donnaient l'illusion de l'activité. C'était oublier que la guenille se venge toujours et que, sans un emploi du temps bien réglé, il n'est pas d'activité vraiment féconde. On a toujours, dès les périodes les plus calmes, accepté trop aisément, dans les états-majors, une atmosphère de perpétuel dérangement. Il eût fallu, au contraire, s'y dresser, par avance, à l'organisation des heures, qui, dans la bataille, ne saurait assurément être bien rigoureuse, mais n'en doit pas moins demeurer l'idéal. Nous

avons souvent entendu vanter, dans les milieux militaires, le légendaire sommeil du père Joffre. Que ne l'a-t-on mieux imité ?

pp. 150-151 - Car l'histoire est, par essence, science du changement. Elle sait et elle enseigne que deux événements ne se reproduisent jamais tout à fait semblables, parce que jamais les conditions ne coïncident exactement. Sans doute reconnaît-elle, dans l'évolution humaine, des éléments sinon permanents du moins durables. C'est pour avouer, en même temps, la variété, presque infinie, de leurs combinaisons. Sans doute admet-elle, d'une civilisation à l'autre, certaines répétitions, sinon trait pour trait, du moins dans les grandes lignes du développement. Elle constate alors que, des deux parts, les conditions majeures ont été semblables. Elle peut essayer à pénétrer l'avenir ; elle n'est pas, je crois, incapable d'y parvenir. Mais ses leçons ne sont point que le passé recommence, que ce qui a été hier sera demain. Examinant comment hier a différé d'avant-hier et pourquoi, elle trouve, dans ce rapprochement, le moyen de prévoir en quel sens demain, à son tour s'opposera à hier.

Historien, j'inclinerai à être particulièrement sévère à l'enseignement de l'histoire. Ce n'est pas l'École de Guerre seulement qui arme mal pour l'action. Non certes que, dans nos lycées, on puisse lui reprocher de négliger le monde contemporain. Il lui accorde, au contraire, une place sans cesse plus exclusive. Mais, justement, parce qu'il ne veut plus regarder que le présent, ou le très proche passé, il se rend incapable de les expliquer: tel un océanographe qui, refusant de lever les yeux vers les astres, sous prétexte qu'ils sont trop loin de la mer, ne saurait plus trouver la cause des marées. Le passé a beau ne pas commander le présent tout entier. Sans lui, le présent demeure inintelligible. Pis encore peut-être : se privant, délibérément, d'un champ de vision et de comparaison assez large, notre pédagogie historique ne réussit plus à donner, aux esprits qu'elle prétend former, le sens du différent ni celui du changement.

Commissaire en chef de 1^{ère} classe (r) Jacques Aben

Un problème de comptabilité

Le contexte: l'opération « Licorne » en Côte-d'Ivoire en 2004

Le commandement - à moins que l'on doive, ici, parler de direction - peut donner lieu à des situations cocasses qui deviennent ensuite les morceaux choisis que les « anciens combattants » s'échangent dans les repas de cohésion.

Celle dont il s'agit présentement concerne un problème de comptabilité, presque comme l'on dirait « un problème de robinets ». Le service financier du Bureau des actions civilo-militaires de « Licorne » avait été doté, par la direction du commissariat, d'un logiciel dit « Trésopex », permettant aux trésoriers des unités dotées de l'autonomie financière de gérer des fonds. Dans notre cas, parce que le BACM restait soutenu par « Licorne », via son bureau G8, les fonds à gérer directement étaient d'origine extra budgétaire : subventions d'organisations internationales ou dons d'entreprises ou de personnes privées.



*Le directeur des services administratif et financier
du BACM-Licorne organisant ses archives.
(Collection privée)*

Entre parenthèses, le fait d'avoir à collecter de tels fonds pour financer l'appui à l'environnement civil, alors que l'appui à la force (selon la terminologie du manuel) était financé par des fonds alloués par l'état-major des armées, contraignait mon service à une dépense d'énergie considérable. S'agissant des

subventions des organisations internationales, l'ONU était pour nous la seule cible intéressante, mais son temps de réaction a été si long, que les projets que nous avons montés se sont avérés périmés avant qu'un début de réponse nous soit donné. Pour les autres fonds, nous avons dû nous astreindre à un démarchage peu glorieux auprès d'entreprises locales, le plus souvent appartenant à des expatriés de diverses nationalités. De là peut naître l'impression, parfois, qu'il s'établit entre le financeur et le financé une sorte d'obligation tacite, tenant à la fonction de protection de l'un et à l'état de protégé de l'autre.

Quoi qu'il en soit, en relisant les fiches de trésorerie que le trésorier faisait établir par Trésopex après chaque opération financière, je constate qu'il barre systématiquement les mentions « crédit » et « débit » pour les inverser à la main. Je lui demande donc de venir m'expliquer le problème dans mon conteneur-bureau. Il m'indique qu'il y a une erreur de programmation dans Trésopex et qu'il est contraint de faire les corrections à la main. Pour moi, il est tout de même curieux qu'un logiciel qui n'est pas tout jeune, comporte encore des erreurs de cette gravité - même s'il n'y a pas de risque humain. Je lui demande alors de m'expliquer pourquoi il pense avoir raison contre Trésopex. Pour lui, les choses sont simples. Lorsque je lui remets les fonds qui nous ont été offerts par un donateur quelconque, c'est un crédit, alors qu'il y a débit lorsque lui-même dépose lesdits fonds sur le compte qui est ouvert au titre du BACM à la paierie de l'ambassade.

La première surprise passée, je suis face à un choix classique, dont l'issue dépend du tempérament du chef. Ou bien, comme certains se laissent aller à le faire, je lui « crie dessus » qu'il est un âne, que je ne sais pas comment il a pu devenir adjudant-chef et a fortiori trésorier, etc. etc. L'alternative, à laquelle ma nature me conduit naturellement, est d'expliquer : aller au tableau, dessiner un personnage façon école maternelle et tracer les flux financiers qui passent du donateur à sa poche gauche puis de sa poche droite à la paierie de l'ambassade. Et je termine en lui assénant:

« vous voyez mon adjudant-chef, en fait vous, comptablement parlant, vous n'existez pas : l'argent va directement du donateur au compte courant ». Contre toute attente il blêmit et me répond : « Monsieur le commissaire vous êtes en train d'abattre toutes mes certitudes ! ». Comprenant qu'il ne serait pas de bonne politique de déstabiliser ce collaborateur statutaire, j'efface le tableau et lui dis « Mon adjudant-chef, considérez que cette conversation n'a pas eu lieu et continuez comme avant. Après tout, quelques mentions manuscrites sur une sortie d'ordinateur n'en changent pas la nature ».

La leçon de tout ceci est que, surtout en opération, un chef ne choisit pas ses subordonnés et qu'il doit agir de manière à tirer d'eux le maximum qu'ils peuvent donner, pour le bien du service... Ainsi le 27 juin 2004 à 5 heures du matin, mon trésorier était sur le tarmac pour me serrer la main avant mon embarquement pour la France : on a tout à gagner à respecter ses subordonnés.



*Témoignage de la camaraderie en opération
 (collection privée)*

John Keegan

L'art du commandement, Perrin, 1987, pp.484-506

L'art du gouvernement est chose complexe. Il faut, pour le pratiquer, savoir manier inlassablement, et de façon subtile, l'incitation, la persuasion, la coercition, le compromis, la menace, et le bluff. Le commandement militaire, en revanche, est, en définitive, d'une extrême simplicité. Il suffit de comprendre que ceux à qui l'on demande de mourir ne doivent pas avoir l'impression qu'ils sont les seuls à le faire. Mais, pour soulager l'ultime solitude du guerrier, il faut employer des moyens tout aussi complexes que ceux qu'implique l'art du gouvernement. Le chef qui réussit (à condition qu'on ne l'ait pas condamné à mener une guerre perdue d'avance) est une personne (les femmes savent commander aussi bien, sinon mieux, que les hommes) qui a su voir les impératifs du commandement, et qui sait comment les satisfaire. Ces impératifs sont peu nombreux, ce qui ne veut pas dire qu'il soit facile de les découvrir, même lorsqu'on est aussi affamé de pouvoir que Hitler lui-même. Quels sont ces impératifs ?

L'impératif de l'affinité

Le commandement, comme le veut le cliché traditionnel, est une tâche solitaire. Mais il ne saurait en être autrement. Les ordres tirent une grande partie de leur pouvoir de l'aura de mystère, plus ou moins opaque, dont le chef victorieux, de façon plus ou moins délibérée, s'entoure. Le but de l'opération est d'accroître l'incertitude qui doit subsister au sujet des conséquences d'une désobéissance éventuelle. Le conducteur d'hommes qui refuse le mystère, qui entretient avec ses subordonnés une familiarité telle qu'ils connaissent par le menu son comportement et ses réactions, est obligé ensuite de s'assurer de leur docilité soit par l'amour, soit par la peur. Mais l'amour, comme la peur, quelque important que soit leur rôle dans le monde masculin de la guerre, sont des émotions qui trouvent rapidement leurs limites. (...)

L'impératif de l'éloquence

Le sentiment d'affinité ne suffit pas, à lui seul, à assurer une bonne entente entre le commandant en chef et ses subordonnés. Un commandant en chef ne peut se contenter de montrer les sentiments qu'il éprouve pour ses soldats à travers ses choix, lorsqu'il désigne les représentants de l'armée qui travailleront à ses côtés. Il doit aussi savoir parler directement à ses hommes, leur remonter le moral dans les circonstances difficiles, suscitant leur enthousiasme dans les moments de crise, les remerciant après la victoire. Plus le commandement qu'il exerce est de nature héroïque (et donc, selon toute probabilité, plus la situation dans laquelle il a placé ses soldats est critique), plus cet impératif est contraignant. (...)

L'impératif de la sanction

Ce serait, toutefois, se bercer d'illusions que de croire qu'il suffit d'encourager, de flatter, ou d'enthousiasmer les hommes pour qu'ils acceptent de se battre. Les mots ne constituent, contre la peur, qu'un antidote très douteux. À la peur, il faut opposer la peur, ou un fait matériel aussi contraignant, ou plus contraignant qu'elle. Le général en chef qui répugne à menacer ses troupes de châtement, ou qui croirait s'abaisser en leur promettant de l'argent ou des récompenses, serait une proie facile pour ses ennemis. (...)

L'impératif de l'action

L'affinité, l'art oratoire, les sanctions ne sont que des conditions préalables à l'exercice du commandement. Elles ne constituent pas le commandement en tant que tel.

Il y a, certes, des moments où un chef doit observer et attendre, et son autorité n'est alors maintenue que par les messages qu'il adresse à ses soldats et par les sanctions dont il les menace. Mais, en fin de compte, la mission d'un chef militaire est d'agir. Comment doit-il s'y prendre ?



Analyse des photos recueillies par une mission de reconnaissance

Agir sans réflexion, sans connaissances préalables, n'est que témérité. Les commandants en chef doivent savoir beaucoup de choses avant de se lancer dans l'action, et notamment ce à quoi l'action les engage. Ces préalables sont désignés, dans le vocabulaire militaire anglo-

saxon, par les termes intelligence (« renseignement ») et « contrôle », et constituent deux volets essentiels de ce que les analystes de la stratégie ont baptisé récemment « C3I » : « Commandement, Contrôle, Communication », et « Renseignement » (Intelligence). Les nouvelles définitions, toutefois, ne changent rien aux anciennes réalités. Ce dont un chef a surtout besoin, pour agir, c'est de savoir et de voir. (...)

L'impératif de l'exemple

Le premier et le plus grand des impératifs du commandement est d'être présent en personne. Ceux qui obligent leurs soldats à prendre des risques doivent faire voir qu'ils les partagent ; ils doivent savoir qu'on n'obéira à leurs ordres qu'aussi longtemps que les autres impératifs, moins essentiels, du commandement l'exigent. On peut simuler la présence sur le front, mais avec un succès forcément limité et temporaire, en effectuant de fréquentes incursions dans la zone dangereuse pendant les accalmies, ou (malgré ce qui a été dit plus haut de Jefferson Davis) en invoquant son passé de bravoure. Rien ne garantit cependant que, de cette manière, le héros de carton-pâte ou le ci-devant héros réussira à stimuler l'héroïsme de ses subordonnés. Les guerriers légendaires, comme le Carton de Wiart de Churchill, manchot, borgne, sept fois blessé en sept dimanches distincts, ou le Millàn-Astray de Franco, le fondateur de la

Légion étrangère espagnole, manchot et borgne lui aussi, peuvent amener les jeunes soldats à se battre sans se soucier de leur sort, par le témoignage incontestable de leur mépris du danger. Mais c'est là, par définition, une attitude qui ne laisse guère de chances de survie à l'intéressé, ce qui limite la portée de son exemple. Dans les vieux guerriers survivants, les jeunes soldats voient purement et simplement des vieillards ; ils ne voient rien d'héroïque dans les soi-disant héros. Seul le fait d'assister en personne à des actes d'héroïsme, ou d'entendre le récit qu'en font des témoins oculaires, est capable d'enflammer le courage des combattants.

Maréchal de Belle-Isle

Lettre à un fils²⁸

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 n'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.

²⁸ http://www2.cndp.fr/themadoc/defense/txt_pedagoappli.htm

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 renouvelerai 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 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.

Faites-vous donc aimer, le rôle difficile de colonel deviendra pour vous un jeu agréable.

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.

Étudiez, 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



*Le maréchal de Turenne
traversant les Vosges
assifarnoldinfos.
canalblog.com*

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 roideur ; 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.

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.

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.

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.

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'État 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.

Lieutenant-colonel (r) Patrick Martin

Une affaire de notation

La notation annuelle est un acte de commandement. Les directives générales de la DRH-AA sont déclinées localement par le commandant de base. C'est cette trame que se doit ensuite de respecter chaque commandant d'unité. Il se trouve face à ses responsabilités, mais n'est pas seul, loin s'en faut. En effet, il doit absolument se reposer sur son encadrement de tous niveaux (officiers, sous-officiers, personnel civil) afin d'obtenir une vision la plus réelle possible de la prestation annuelle de ses subordonnés, même si au final c'est bien lui qui décide de la notation. Il n'y a pas de recette miracle, mais le bon sens, l'objectivité et l'honnêteté restent omniprésents. En revanche, il est primordial pendant les travaux préparatoires de pouvoir compter sur la loyauté de ses cadres. Tant que le projet « chiffré » n'est pas validé par l'ANDR (autorité

notant en dernier ressort), aucune communication ne peut intervenir envers le personnel.



Stages de mécaniciens sur l'A400M

Voici ce qui m'est arrivé une année.

Comme d'habitude, la sortie de l'hiver profile la fin des travaux de notation. C'est également la période où une majorité de mutations sont connues, modifiant peu ou prou le comportement des individus. Chacun oublie vite que la période de notation dure 12 mois, et pas seulement les premiers de l'année calendaire qui a cours. Il n'était donc pas rare que chacun cherche à connaître auprès de son chef de service sa notation. Ces derniers sont plus ou moins loquaces mais, tout en voulant bien faire, sont parfois maladroits avec les mots utilisés. L'individu étant forcément meilleur que son voisin, il est souvent déçu par ce que veut bien lui dire son chef. Et cette fois-ci cela dérape. La déception est telle qu'il demande un entretien avec son commandant d'unité, moi en l'occurrence qui suis à la tête d'un ESTA de 300 personnes. Je reçois l'intéressé (toujours être à l'écoute) en présence de mon second. Il me fait part de sa déception sur sa notation envisagée, tout en se comparant aux autres (ils sont 80 dans le service) et en faisant valoir sa disponibilité de ces derniers mois, notamment pour les fêtes de fin d'année.

Après l'avoir écouté longuement, je lui fais part de mon étonnement de sa connaissance d'une notation non encore validée à mon niveau et dont je suis le seul décideur. Il met en cause alors la probité de son chef de service, leur animosité mutuelle lorsqu'ils étaient dans deux escadrons différents, allant jusqu'à évoquer l'alcoolisme de l'autre. Là, je tombe de haut. Il insiste en précisant que les officiers sont informés et cautionnent. Stupeur ! Je mets fin à l'entretien en ajoutant que je vais faire vérifier ses allégations. Le service médical me confirmera qu'en aucun cas le fameux chef de service n'est recensé comme étant un alcoolique chronique, les derniers examens le démontrant. Mes officiers démentiront également les faits. Dans le cadre de la navigabilité j'avais la possibilité de faire réaliser des tests salivaires et éthylotests, sans préavis mais avec présence du CST base. Je ne m'en privais pas pour tester l'intéressé parmi d'autres : toujours rien. Ma petite enquête bien que discrète finit par être ébruitée et la rumeur s'en empare. Au bout de quelques semaines je décide de mettre fin à cette affaire et je convoque les deux personnages dans mon bureau. Lorsque le deuxième, en l'occurrence le chef de service, ouvre la porte, le malaise est présent et les provocations fusent de la part de chacun des convoqués. Assis tous les deux espacés de 2 mètres devant nos bureaux (mon second est encore présent), le subordonné finit par tendre volontairement sa joue à l'autre qui saisit l'occasion et lui envoie un coup de poing. La victime se laisse tomber sur la moquette l'autre s'assied de nouveau. L'entretien prend fin. Le blessé est emmené au service médical. Je préviens de commandant en second de la base. Au final traumatisme facial avec ITT 5 jours et main courante à la gendarmerie. Le second fera l'objet d'une sanction militaire adaptée, les notations également. Pas d'autres suites judiciaires (dépôt de plainte). Les semaines restantes jusqu'à l'été furent tendues entre les deux protagonistes. Il fallut être présent (officiers et majors) pour éviter tout impact sur le plan de charge et la montée en puissance de clans.

Général de corps aérien (2s) Alain Courthieu

Défense n° 82, juillet 1998, pp.44-47

C'est ainsi que les Forces Aériennes Stratégiques (FAS) ont entrepris depuis un an une démarche, s'inspirant du « contrôle de gestion » cher au ministère de la Défense, mais adapté au commandement opérationnel, pour amener l'autorité supérieure à reconnaître la vérité et la transparence de ce qui lui est présenté en terme de capacités opérationnelles.

Concrètement, il a été décidé de mettre en place un véritable tableau de bord de conduite de l'activité dans les FAS en identifiant les paramètres utiles à la réalisation des objectifs fixés. Ces indicateurs fonctionnent en temps réel ou différé: ils ont en commun une base de données saisies et traitées par l'informatique, et sont accessibles par toutes les unités. Seules certaines synthèses demeurent hautement classifiées et ne relèvent que du commandement.

Ce tableau de bord existe donc et le commandement du FAS a pu déjà mesurer toute l'efficacité des comparaisons qu'il permet. Le tableau de bord doit vivre, évoluer au gré des circonstances. « *C'est sur les contingences qu'il faut conduire l'action* » écrivait Charles de Gaulle. Cela reste vrai pour une démarche dont l'apparence est gestionnaire mais la finalité hautement opérationnelle. Cette expérience n'est pas encore complète car elle demande encore à subir le feu des autorités d'emploi. En tout cas, le commandement des FAS est en mesure de connaître objectivement ses points forts et ses faiblesses éventuelles, les responsabilités mises en jeu. L'immobilisme et l'attentisme ne peuvent plus être les moyens statistiquement les plus sûrs pour réussir un temps de commandement du temps de paix. L'expérience est donc passionnante et redoutable à la fois car elle identifie, le cas échéant, les culpabilités.

Emile-Auguste Chartier, dit Alain,

Propos, Gallimard, Paris, 1965, Tome II, p. 364-366

Sur un navire le capitaine est maître après Dieu. Vous formez aussitôt, d'après cette forte manière de dire, l'idée d'un homme inflexible et redouté ; c'est une idée romanesque. Je me représenterais plutôt quelque diplomate, capable de dissimuler, d'attendre, et même de supporter beaucoup. Pour ce difficile métier, la mer est justement l'institutrice qui convient. Celui qui donna l'ordre de fouetter l'Hellespont était un général, non un amiral. Louvoyer est un mot de marine. [...]

J'ai observé des officiers de marine mêlés aux artilleurs de l'armée de terre. Ce qui saisissait d'abord le regard, c'était la redingote noire, très peu militaire ; mais on remarquait bientôt



*Alain, pacifiste, engagé volontaire, blessé de guerre et des officiers de marine « d'une étonnante politesse »
(Photos: crid1418.org et academie-des-armes-anciennes.com)*

une étonnante politesse à l'égard de tous, qui n'avait rien non plus de militaire. On comprenait aussitôt que ces hommes, par leur métier, avaient appris à dominer le premier mouvement. Et la politesse a cette vertu, que j'ai bien remarquée alors, de calmer aussi les passions des autres, toutes les passions, et la peur elle-même. La science, qui est de métier aussi, puisque l'art de naviguer est principalement théorique, ajoutait encore à l'autorité naturelle de ces hommes noirs; l'amitié et le dévouement en résultaient aussitôt. C'est une chose étonnante et qui délie l'humeur, lorsqu'on entend un officier qu'on ne connaît pas et qu'on salue répondre

par un « Bonjour » tout à fait civil. Un homme se ferait tuer pour ces nuances-là. Les hommes sont faciles à gouverner...

Lieutenant-colonel Bernard Granier

La sécurité sur le champ de tir et la responsabilité du chef

Février 2005, il fait un temps gris et une température glaciale flotte sur le haut Doubs. Des stagiaires fusiliers-commandos sont en campagne de tir. Les tirs ont commencé depuis plus d'une heure trente lorsque les messages radios du directeur de tir au canon de 20 mm me font pressentir un problème. Je me rends immédiatement sur le lieu. Face à moi, je vois un des sous-officiers en train d'appliquer un point de compression afin d'arrêter une hémorragie de l'artère fémorale. Sur le coup, je me fous de savoir ce qu'il s'est passé, il faut s'assurer que la blessure est stabilisée et que les secours ont bien été demandés. Je croise les regards du directeur de tir et des sous-officiers, j'y discerne une forte inquiétude. Je ne ressens plus les affres de la météo et pourtant il neige de plus belle ! Les secours tardent ! Il me revient de prendre la situation en main.



*Le CPA 20 s'exerçant au tir à l'arme lourde
(Photo: armée de l'air)*

Il me paraît nécessaire d'employer tout le personnel afin de ne pas lui donner le sentiment de subir une situation. J'ordonne de mettre en place un jalon afin de guider les secours, de trouver et de baliser une zone de poser pour un

hélicoptère, de procéder à la mise sous bâche des canons. Quelques instants plus tard nous sommes six autour du blessé. A tour de rôle, nous le réconfortons pendant que l'un d'entre nous applique le point de compression. Les secours arrivent enfin. Le docteur constatera une blessure qui aurait pu avoir des conséquences dramatiques si les premiers gestes de secours n'avaient pas été faits. Quelques heures après, nous apprenons avec un vif soulagement que le blessé est hors de danger.

Je demande à savoir précisément ce qui s'est passé. Un obus a été oublié et mis dans les déchets à brûler... Je commence à ressentir le froid et les piqûres des flocons de neige !

A mon retour sur la base, je suis attendu pour mon compte rendu. L'événement est monté jusqu'au cabinet du ministre de la Défense. A la fin de la soirée, je suis exténué et je me rends compte que ma tenue et mes mains sont tachées de sang. Je reçois quelques appels de soutien de camarades. Une sorte de solitude commence à me saisir, malgré l'intermède du repas du soir avec mon commandant de base... et pourtant je m'endors comme un loir.

Le lendemain, je dois accompagner l'équipe chargée de l'enquête de commandement sur les lieux. Il fait toujours aussi froid dans le haut Doubs... Une faute a été commise, elle appelle des sanctions - avec sursis - à mon encontre et celle du directeur de tir. Le personnel doit être informé que c'est normal... et que je ne prononcerai aucune sanction à l'encontre des autres cadres. J'ai l'intime conviction que les cadres ont eu leur sanction le jour même : leur remord est visible. A quoi bon infliger une peine supplémentaire ? L'unité doit aller de l'avant et pour cela, il ne faut pas nuire à la cohésion.

Une chose m'aura particulièrement blessé au cours de ces heures : l'indifférence de certains de mes pairs. Cet accident aura occupé mes pensées, j'aurais aimé sentir une plus grande chaleur. La solitude me pèse... et ce froid toujours aussi lancinant!

Ma plus belle récompense sera la présence du blessé lors de la cérémonie de passation du commandement de l'unité... et ma plus grande satisfaction, un mot griffé par le directeur de tir le jour de l'accident : « *Le bateau était barré par un grand capitaine* ». La chaleur est revenue...

Que retenir de cet épisode ? Je me suis abstenu de toute forme de regret, cela étant à mon sens plus destructif que constructif. L'accident a eu lieu et quoiqu'on puisse en penser il faut agir et aller de l'avant... et en tirer toutes les leçons : immédiatement après l'accident, occuper le personnel, le commander; assumer la solitude du chef face aux décisions à prendre; faire bonne figure pour rassurer les subordonnés; ne pas rechercher leur reconnaissance...

Enfin, je confirme qu'il n'est pas amusant de se voir notifier une quelconque sanction même avec sursis et cela ne le sera jamais... Le commandement n'est pas un jeu !

Napoléon Bonaparte

Lettre au sénateur Roederer, citée par Taine in Les origines de la France contemporaine, Robert Laffont, Paris, 1990, t.2, p. 388

Je travaille toujours. Je médite beaucoup. Si je parais toujours prêt à répondre à tout, à faire face à tout, c'est qu'avant de rien entreprendre, j'ai longtemps médité, j'ai prévu ce qui pouvait m'arriver. Ce n'est pas un génie qui me révèle tout à coup ce que j'ai à faire ou à dire dans une circonstance inattendue pour les autres, c'est une réflexion, c'est la méditation.

Cité par Jean-Joseph Damas-Hinard, *Napoléon, ses opinions et jugements sur les hommes et sur les choses*, Paris, Dufey, 1838, t.1, p.456.



*Napoléon dictant la Mémorial
de Sainte-Hélène
(Musée de l'Ile-d'Aix)*

Il m'était bien difficile de m'abandonner à moi-même. Je sortais de la foule, il me fallait de nécessité me créer un extérieur, me composer une certaine gravité, en un mot établir une étiquette, autrement l'on m'eût journellement frappé sur l'épaule. En France, nous sommes naturellement enclins à une familiarité déplacée, et j'avais à me prémunir surtout contre ceux qui avaient sauté à pieds joints sur leur éducation. Nous sommes très facilement courtisans, très élogieux au début, portés d'abord à la flatterie, à l'adulation, mais bientôt arrive si on ne la réprime, une certaine familiarité qu'on porterait facilement jusqu'à l'insolence.

Commissaire en chef de 1^{ère} classe (r) Patrick Mondange

Remontée de bretelles dans le Sud-ouest

Désigné commandant de base par suppléance, je me suis vu confronté à une petite affaire déclenchée par certains trublions affectés sur le site.

Trois commandos de l'air n'avaient rien trouvé de mieux que de profiter de leur patrouille de surveillance pour faire des essais automobiles dans un des hangars de la base. Le résultat ne s'est pas fait attendre et la voiture de service échappa à leur contrôle, faisant reculer un des camions militaires d'un bon mètre, ce qui en soi, est déjà un bel exploit... Pas de blessés, heureusement mais deux véhicules endommagés !

Me voilà donc un lundi matin face à ces trois turbulents. Certes ils n'étaient pas fiers mais pas non plus spécialement abattus. Ce n'était pas des durs mais des

gars d'une trentaine d'années pas non plus réputés pour être particulièrement fragiles...

Après la procédure classique de convocation en tenue dans le bureau et après les avoir tactiquement fait attendre, j'entame l'approche classique de la remontée de bretelles. Rugbyman de formation et n'ayant pas spécialement une voix fluette, je me sentais confiant dans l'effet escompté. Je sentais bien qu'ils essayaient le tir mais je sentais aussi qu'ils n'étaient qu'ébranlés sur leur position... Quelle stratégie adopter ? J'ai choisi de passer sur le registre de la remise en cause de leur capacité à être responsables de quoi que ce soit avant de porter l'estocade en passant sur le mode vexatoire.

J'ai commencé par attirer leur attention sur le fait qu'ils n'étaient pas spécialement jeunes et qu'ils ne suçaient plus leur pouce depuis longtemps mais que j'avais des doutes sur leur maturité. Ils portaient des armes, gardaient la base donc nous gardaient et n'étaient pas dignes de la confiance qu'on leur accordait. Je ne leur confierais surtout pas la responsabilité de protéger un être cher, ça c'était clair, mais même pas non plus le moindre objet, au cas où la subtile idée leur viendrait de se le lancer sur la tête pour tester le vide de leur crâne et entendre la caisse de résonance qui leur servait de cerveau.

Je sentais une certaine émotion dans leur regard, la responsabilité étant une valeur importante à leurs yeux. Le manque de confiance que l'on pouvait avoir en eux étant dû principalement plus à leur absurdité qu'à une provocation ou à une action particulière, leur « moi » profond était touché...

Je décidais de planter le couteau définitivement. Les prenant sur le mode discussion amicale, je leur dis avoir du mal à m'expliquer leur geste, à le comprendre et que c'est ce qui me gênait le plus. L'absurdité m'ennuyait parce que je n'arrivais pas à m'en expliquer le fondement. « *Vous auriez conduit une belle voiture de sport, j'aurais compris. Je n'aurais pas laissé passer mais j'aurais compris. Vous auriez voulu épater des filles, j'aurais aussi compris* ».

J'aime bien comprendre. Mais là, faire du gymkhana avec une 107, dans un hangar au fin fond de la base, en l'absence de public si ce n'est ses collègues, on confinait à la stupidité la plus incompréhensible, le truc que je n'arrivais pas à piger. J'en conclusais que la seule explication résidait dans le fait qu'ils n'étaient pas des loubards, pas des provocateurs, pas des aventuriers du samedi soir ni des héros des soirées arrosées et des paris qui peuvent en découler, mais simplement des idiots, une sorte de vide inexplicable et que, dans ce cas-là et malgré mes efforts, je sentais bien que je ne pouvais pas faire grand-chose, si ce n'est recommencer leur éducation à partir de la maternelle au mieux 2^{ème} année.

Je les ai vu se décomposer et le discours a, à mes yeux, beaucoup plus porté que l'engueulade ou que la punition qu'ils ont reçues. Ils ont fait beaucoup pour nous faire oublier cet événement et surtout ce manque de considération dont ils étaient l'objet. Leur attitude s'est améliorée et donc, mon discours a contribué à leur retour dans les rangs de la normalité... Mission accomplie, en quelque sorte.

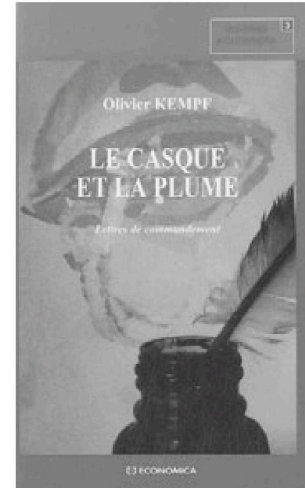
Le commandement c'est aussi une pédagogie qui doit s'adapter à son auditoire. Le discours doit porter, doit toucher non seulement par rapport aux valeurs de celui qui commande, mais aussi et surtout, par rapport aux valeurs et au vocabulaire de celui qui reçoit. Il faut chercher et déceler la sensibilité de l'Homme, la comprendre pour espérer faire passer « le message » et gagner la confiance, cette dernière étant la condition sine qua non pour obtenir le meilleur de son équipe.

Colonel Olivier Kempf

Commander, du militaire au civil, Entretien avec Joseph Henrotin, *Défense et sécurité internationale*, novembre 2010²⁹

[...] peut-on résumer ce qu'est « commander » ?

C'est effectivement une question large... ! Et comme toutes les questions simples et pertinentes, elle nécessite une réponse circonstanciée. Sans regarder dans le dictionnaire, je dirais que commander peut être défini comme l'action d'un chef qui conçoit des ordres, qui les attribue (ou les donne) à des subordonnés et qui en contrôle l'exécution pour les amender, si nécessaire. C'est donc quelque chose d'un peu plus large que le simple « *command and control* » américain.



J'insisterai sur la notion de chef (le commandement est une affaire humaine), qui suppose que le commandement s'intègre dans une hiérarchie et donc une organisation, même si les formes peuvent en être très variables et souples (pensez au chef de bande).

Il faut également insister sur le rôle de la conception : si le chef est dans « l'action », son rôle consiste en permanence à l'analyser. Ce va-et-vient permanent entre l'action et la réflexion constitue toute la difficulté du « réflagir », comme disait un de mes anciens³⁰. Cela justifie d'ailleurs le contrôle, qui mesure la distance entre la conception et la réalité : cette distance pouvant être le fait soit de l'exécution maladroite, soit d'une erreur de conception, plus ou moins

²⁹ A propos de la sortie de son livre *Le casque et la plume, lettres de commandement*, Économica, Paris, 2010.

³⁰ NdR : il s'agit du général Chavanat : *Pour Réflagir*, Issy-les-Moulineaux, Muller, 1992.

profonde. C'est d'autant plus vrai que le groupe qui reçoit les ordres est nombreux.

Il y a enfin une dernière dimension dans votre question : le « commandement » est-il quelque chose d'exclusivement militaire ? Je dirais que c'est essentiellement militaire, mais que le commandement peut s'observer dans le civil. Certains expliquent que « *les militaires ne font pas du management, car ils commandent* », suggérant qu'il y a là quelque chose de plus que l'application de procédures techniques : c'est vrai, mais je crois qu'on observe aussi du « commandement » dans le civil : dans les entreprises, le « manager » a justement ces qualités de leadership et d'entraînement qui le distinguent d'un « simple » cadre. Disons que la question est beaucoup plus cruciale chez les militaires et qu'elle s'adresse à chacun d'eux, quel que soit son niveau de commandement, du simple gradé au sous-officier ou à l'officier.

Mais alors, la distinction viendrait-elle seulement de l'opérationnel, donc du feu ? À ce compte là, il y a beaucoup de militaires en métropole qui sont bien éloignés du commandement, et ce serait leur faire injure que de le dire. Un chef ou un manager commandent, un cadre ou un officier d'état-major apportent des compétences techniques mais ne commandent pas à proprement parler. Il reste que tout officier a normalement été en situation de commandement, ce qui modifie forcément son appréhension des choses lorsqu'il sert dans des fonctions plus techniques. Pour résumer, la question du commandement me semble plus communément partagée chez les militaires que chez les civils : ils en sont des experts sans en avoir pour autant le monopole.

Cela s'apprend-t-il ? Nos écoles militaires y préparent-elles ?

Vous avez raison, le commandement est une affaire humaine. Remarquez d'ailleurs que dans la réponse que je vous ai donnée, immédiatement après avoir ébauché la définition j'ai insisté sur la personne du chef. Le commandement est forcément incarné.

C'est pourquoi je suis assez sceptique sur la technologisation du commandement, qui peut améliorer éventuellement la transmission des ordres, ou le contrôle de leur exécution (encore faut-il avoir « entré » au préalable les bons critères et le bon appareillage de mesure, ce qui entraîne mécaniquement une torsion de la réalité). Mais l'essentiel n'est pas là : il est dans la conception et dans l'amendement, qui sont en fait les parties les moins visibles du commandement.

Pour la deuxième partie de la question, je dirais que le commandement s'apprend, même s'il est difficile de l'enseigner. Le commandement nécessite en effet une démarche très active, très participative de celui qui aspire à être chef. Cela pose la question de ce qu'on peut transmettre. En la matière, on est souvent écartelé entre des grands principes et une réalité prosaïque et très concrète qu'on



apprend difficilement en école. Vous avez donc énormément de livres de grands principes du commandement (l'exemplarité, le dynamisme, l'enthousiasme, l'opiniâtreté...) qui sont nécessaires mais qui paraissent souvent désincarnés ; et le jeune chef, officier ou sous-officier, est souvent déstabilisé devant les problèmes très concrets qu'il rencontre quotidiennement lorsqu'il arrive en situation de commandement.

Dès lors, le commandement s'apprend par la pratique: d'abord parce que l'école reproduit le système qu'on va rencontrer plus tard en unité: et apprendre à obéir c'est apprendre à commander. Ensuite parce que l'apprenti chef va apprendre sur le terrain. Ainsi s'explique la nécessité du périple de la *Jeanne d'Arc* pour les élèves de Navale. Quand j'étais à Saint-Cyr, nous avions un stage de cinq mois comme aspirant chef de section en corps de troupe: aujourd'hui, les Cyrards ne viennent en régiment que deux semaines en trois ans, ce qui est notablement insuffisant ! Il est évident que

quand je suis arrivé comme lieutenant dans mon premier régiment, j'étais beaucoup plus affûté.

Je le dis d'autant plus que je ne suis pas issu d'une famille de tradition militaire : c'est peut-être d'ailleurs pour cela, parce que ce n'était pas forcément «naturel», qu'il a fallu que j'apprenne beaucoup. Cela renvoie à la question de l'inné et de l'acquis : naît-on chef, ou le devient-on ? J'ai connu Bigeard à la fin de sa vie, et cet homme avait incontestablement un potentiel de chef qu'il a su magnifiquement exploiter. Mais tout le monde n'est pas Bigeard ! Et même Bigeard a appris et a transformé ses qualités foncières. Je dis cela pour rassurer ceux qui s'interrogent : oui, le commandement s'apprend, pour peu qu'on le veuille.

Car voici, je crois, les deux qualités qu'il faut travailler: la volonté (contre l'autre : l'adversité, les événements, le subordonné qui veut moins que vous, l'ennemi...) et la perspective (voir loin force à réfléchir, donc à appréhender les grandes masses, puis à intégrer progressivement les conditions pratiques de son intention). Elles sont différentes, l'une étant portée vers l'action, l'autre s'en dégageant (ce qui explique la variété des tempéraments de chefs). Mais le niveau exigé de volonté et de perspective s'accroît avec l'âge, donc avec l'expérience. Par exemple, un lieutenant a besoin de voir à deux semaines, un capitaine à six, un colonel à trois mois... le niveau de complexité augmente, mais la capacité à la dominer augmente simultanément grâce à l'expérience (l'action), surtout si cette expérience est fructifiée par la réflexion et le retour sur soi-même.

Commander, dans les conditions sociétales actuelles, est devenu plus complexe : l'armée n'est pas extérieure à la société, les militaires en sont issus... Comment maintenir le cap, quelle transaction doit s'opérer entre ces évolutions et la nécessaire discipline des armées ?

En comprenant le sens du commandement, ce qui nécessite un travail de réflexion. On ne peut plus commander par habitude, mais commander pour créer des

habitudes. Cela impose de savoir ce qui appartient à la régulation de l'organisation et ce qui est spécifiquement militaire. [...]

Les évolutions des rapports politico-militaires, tels qu'on peut les pressentir, s'accommodent-elles de l'initiative ?

la question est sensible. Elle renvoie à l'étendue du contrôle que l'on a déjà évoquée, et aux moyens technologiques qui permettent du micro-management (il est d'ailleurs significatif qu'on ne parle pas de micro-commandement). la question est ancienne: souvenez-vous de Guderian qui fermait ses postes radio pour ne pas avoir à rendre compte ni recevoir d'ordres, afin de poursuivre sa manœuvre dans la campagne de France.

Dans la méthode française de raisonnement tactique, on évoque « l'intention du chef ». Cela vient à la fois d'un esprit français qui aime mettre les choses en perspective, et aussi du constat que la réalité va forcément entraver les détails du plan, que ce soit à cause du terrain, de l'ennemi, des aléas, de l'absence de transmissions... les circonstances favorisent le brouillard. l'intention permet de s'adapter au brouillard, et donc de le traverser.

Or, la technologie donne l'illusion que l'on peut dissiper ce brouillard, et ce n'est pas propre au chef politique ou au chef militaire. Mais c'est une illusion prométhéenne qui me semble datée, XX^e siècle pourrait-on dire. Dans le nouveau monde qui apparaît, nous discernons bien un système réticulaire et dispersé qui prend peu à peu le pas sur le système « contrôlé ».

Dès lors, je pense que la seule façon de concilier la conception (qui est le propre du chef, souvenez-vous) et l'initiative du subordonné consiste en l'orientation de l'initiative. Alors pourtant que la médiatisation demande l'apparence d'une plus grande réaction, les nouvelles conditions nécessitent de la part du chef une conception encore plus aboutie, et donc une moindre réaction « apparente » aux événements. Par là, on démultiplie le potentiel de chacun ce qui permet

d'obtenir une meilleure performance. Vous remarquerez que cela transforme également la nature de la discipline.

Si les écoles de management ont pu s'appuyer dans les années 1950, 60 et 70 sur l'expérience militaire, ce mouvement s'est inversé, en particulier dans les années 1990, où les rhétoriques « civiles » ont irrigué la gestion des ressources humaines en entreprise. Or, ces dernières ne manquent pas d'être critiquées et de véritables catastrophes - comme chez France Télécom - se sont produites. Finalement, le civil ne devrait-il pas s'en retourner vers le militaire comme source d'inspiration ?

Oui, à condition que le militaire soit tout à fait clair avec lui-même. C'est un peu l'objet de ce livre, qui est d'abord la réunion des lettres que j'adressais à mes capitaines. Autrefois, les chefs avaient l'habitude d'écrire à leur subordonnés, mais le développement de la technique (l'informatique, les réseaux, traitement de texte et *PowerPoint*) a fait passer cette habitude. On en arrive à la pensée *PowerPoint*, ou plutôt à la non-pensée. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si cette remise en cause de *PowerPoint* vient des militaires américains.

En écrivant à mes capitaines, et en me forçant à le faire tous les mois (pour le coup, c'était une vraie discipline que je me suis imposée : comme toujours, la plus efficace, mais aussi la plus féconde), il s'agissait justement de sortir du maelstrom d'informations qu'ils subissent, pour évoquer au fond les sujets qui font débat: ou plutôt, qui font débat au mess ou dans les popotes, mais qui sont rarement « posés ». Nous subissons tous le harcèlement des courriels avec des pièces jointes toujours très longues et donc inexploitées, en ayant rarement le temps de poser les problèmes.

Mais j'ai fait attention dès le départ à la possibilité d'une double lecture : il fallait que ce soit lisible par eux, mais aussi par tout chef civil (même si les lettres sur les opérations sont d'abord utiles aux chefs militaires) : ce critère m'assurait une certaine pertinence. À défaut, comme toutes les activités techniques, le texte aurait

croulé rapidement sous le jargon technique et l'abus de sigles : c'est vrai des ressources humaines, des finances, du contrôle de gestion... Pour le coup, le chef s'efface derrière le technicien.

Dès lors, la question est-elle vraiment celle du civil ou du militaire, d'autant qu'on a vu que le commandement n'est pas seulement affaire militaire ? Ne s'agit-il pas au fond de poser la question du chef, ou du manager ? De ce point de vue, les écoles de management pourraient utilement faire témoigner des chefs militaires, surtout s'ils ont une expérience opérationnelle. D'ailleurs, mon livre évoque des situations très communes au civil et au militaire, et je suis très heureux quand les lecteurs « civils » me disent qu'ils y retrouvent des cas génériques de leur milieu professionnel (les absences de personnel, l'évaluation, la sanction, les vacances, les signatures, la hiérarchie, l'abus d'informatique... sont des difficultés que tout chef connaît).

L'enrichissement mutuel sera probable. Il n'est toutefois possible qu'à la seule condition que chacun adopte un langage compréhensible par l'autre. Pour le militaire, ou plus largement pour quiconque commande, cette simplification du langage est une nécessité: elle renvoie justement à la conception que j'évoquais et qui est indispensable. Ce travail de conception doit se traduire par une expression simple. Je constate, à l'expérience, que cela s'acquiert par l'écriture. Plus on écrit, plus c'est facile, et plus on se déprend des mauvaises habitudes. L'épurement du langage est la chose la plus compliquée à acquérir. C'est le seul cas que je connaisse où l'on arrive vraiment à « *faire mieux avec moins* » !

A côté de ces considérations de forme, quelles sont les qualités



L'École de l'air en majesté

foncières que le militaire peut transmettre au civil ?

J'en vois plusieurs, et la liste que j'improvise est forcément ouverte: le sens du concret, d'abord (un militaire se méfie naturellement du mirobolant) ; la loyauté, conjugaison de la discipline que nous évoquions, et de la disposition partagée à « servir » ; le mélange de professionnalisation et de non-spécialisation (même si on possède un métier ou une technique, on est d'abord un soldat, qui maîtrise les « fondamentaux du combattant ») ; la résistance au stress, qui passe par le goût de l'effort, et l'exposition récurrente à des situations hors-normes (l'OPEX, notamment) ; la certitude que « *on n'est pas tout seul* », car seul le groupe peut réussir la mission, même si c'est le chef qui la reçoit et l'ordonne ; le partage d'une culture commune (regardez le temps consacré aux cérémonies ou aux traditions, investissement nécessaire pour construire la cohésion)... Et je ne parle que de celles qui me viennent à l'esprit : elles sont audibles par des civils, sans conteste.

Général d'armée aérienne (2s) Jean Fleury

Le général qui pensait comme un civil, Paris, Jean Piollec, 2004, p. 75 à 83



*Le général (2s) Jean Fleury
(Photo: armée de l'air)*

Communiquer en faisant diffuser son point de vue par les médias, est devenu indispensable pour tous les décideurs.

Dans une démocratie, l'opinion publique est importante. Il faut l'informer et pour cela les médias constituent le moyen le plus rapide et le plus efficace.

J'avais découvert les premiers principes de l'art de la communication lors d'une affectation en 1975-1977 au cabinet du chef d'état-major de l'armée de l'air. Je

les ai ensuite mis en application comme commandant de la base aérienne de Saint-Dizier. À partir de ce moment, j'ai toujours eu de bonnes relations, pour ne pas dire excellentes, avec les journalistes. Ceux-ci ont besoin d'informations pour faire leur métier. Si l'on va naturellement vers eux, et sous réserve de ne jamais leur mentir, on est sûr d'un contact naturel et facile.

J'ai appliqué ce comportement dans tous les postes que j'ai tenus, dont certains exposés aux regards, tels que celui de chef de l'état-major particulier du président de la République, de chef d'état-major de l'armée de l'air ou de président d'Aéroports de Paris.

Bien communiquer repose sur des rapports personnels entre un décideur et des informateurs. Que l'on soit militaire ou civil n'y change rien, le problème est le même : faire connaître son entreprise, ses projets, ses résultats, voire ses difficultés. Les autorités, qu'elles appartiennent au pouvoir exécutif ou législatif, ont en effet besoin de données complètes pour prendre leurs décisions. Les médias sont un moyen efficace de diffusion de ces données. Pour le démontrer j'ai souvent utilisé une boutade, certes exagérée, et souvent injuste, mais très démonstrative : « *Le ministre ne lit pas mes lettres, mais il lit le journal !* ».

La communication doit être organisée pour être efficace et les agences de communication n'obtiennent pas toujours de bons résultats, car le métier est difficile. Lors de mon séjour au Palais de l'Élysée, je me lie d'amitié avec le conseiller en communication de François Mitterrand, Jacques Pilhan.

Devenu chef d'état-major de l'année de l'air, je reste en contact avec lui. Il me donne d'utiles conseils et nous profitons de nos rencontres pour bavarder.

Un jour, je lui demande quels sont ses principes pour bâtir un plan de communication. Il m'indique ainsi qu'il faut :

- agir le premier pour ne pas, être en position défensive,

- se concentrer sur une idée en utilisant le maximum de moyens, mais de façon coordonnée, - surprendre,
- être économe.

Ma surprise est grande et je le lui dis, car il me récite très exactement les règles d'emploi de l'aviation de chasse.

Après la deuxième guerre mondiale, l'état-major de l'armée de l'air dut établir ses doctrines d'emploi, au niveau stratégique comme au niveau tactique. Il fut ainsi demandé aux pilotes de chasse, qui avaient participé aux opérations, de mettre sur le papier les enseignements qu'ils avaient tirés de leurs combats aériens. Puis quelques années après, avec la sérénité du temps de paix et l'arrivée de l'aviation à réaction, un règlement de manœuvre de l'avion de chasse fut rédigé.

Il fut approuvé en 1952 et j'en appris le contenu à mon arrivée en escadre en 1955.

Les règles d'emploi de ce règlement, qui définissent les principes auxquels doivent répondre les opérations aériennes pour être les plus efficaces possibles, sont au nombre de neuf, classées par ordre de priorité.

Esprit d'offensive

Il faut imposer sa volonté à celle de l'adversaire en prenant et en gardant l'initiative des opérations. Être passif et laisser l'ennemi agir ne peut conduire qu'à l'échec. La valeur de ce principe fut remarquablement démontrée lors de la guerre du Koweït, les forces aériennes alliées allant chercher l'adversaire sur son territoire et détruisant ses moyens un par un, pendant que les Irakiens, passifs, gardaient leurs moyens en réserve, pour la « mère des batailles », le combat final de l'infanterie qui en l'occurrence n'eut pratiquement pas lieu.

En matière de communication, la situation est la même. Tout d'abord, le premier qui parle suscite l'intérêt. Ensuite, c'est vers lui que les journalistes se tournent

pour avoir des nouvelles. Enfin, cela permet de partir d'une bonne image, celle que l'on se donne. Au contraire, si l'on est sur la défensive, l'image de départ est mauvaise et ce handicap doit être remonté.

Poursuite d'un objectif unique

Les moyens aériens sont rares. Le commandement ne peut donc les employer que pour une mission précise et ne pas se disperser.

Ainsi, un des exercices appliqués régulièrement à l'entraînement dans les années 1955-1960 consiste à attaquer un raid de bombardiers escortés par des avions de chasse. Si la protection n'est pas bien placée, les chasseurs plongent directement sur les bombardiers, les détruisent et dégagent ensuite le plus rapidement pour rentrer à leurs bases. L'attaque des chasseurs ennemis n'est à faire que si cela est indispensable au succès de la mission. Engager un combat inutile peut être glorieux, mais il peut aussi se terminer par des pertes et interdire ainsi l'exécution d'autres missions prioritaires. Ce principe est tout aussi important en communication.

Les journalistes ont beaucoup d'informations et peuvent choisir un message qui ne serait pas essentiel à vos yeux. Quant au lecteur, noyé sous le flot de nouvelles, il n'en retient qu'une partie. Le décideur doit donc, de lui-même, se limiter chaque fois que possible à une seule information, celle qui est la plus importante pour lui. En clair, il ne faut pas se disperser.

Concentration

Nous l'avons dit, les avions sont rares. De surcroît, en petit nombre, ils sont peu efficaces. Par contre, en nombre suffisant ils peuvent enlever la décision ; on l'a vu lors de la guerre des Six Jours en juin 1967 ou pour la libération du Koweït. Le règlement de l'aviation de chasse demande ainsi que soit toujours réalisée une supériorité des moyens, fut-elle locale et temporaire si la balance générale des forces n'est pas favorable.

Il en est de même en communication. Si l'on veut être entendu, ou lu, le même message doit être diffusé simultanément par tous les médias : radios, télévisions, quotidiens, magazines, ou au contraire répété inlassablement sur quelques supports bien choisis. la cible a alors de bonnes chances d'être atteinte. les communicateurs utilisent aussi un mot bien militaire, la cible, pour désigner la catégorie de personnes qu'ils veulent atteindre.

Tel est du reste le principe de toute campagne de publicité. Bien organisée et concentrée, soit dans le temps avec de nombreux médias, soit sur une longue période mais avec un seul moyen, la campagne atteint son but.

Coopération

Il faut assurer la cohésion nécessaire entre les moyens engagés dans la poursuite d'un même objectif.

Agir de façon brouillon et désordonnée ne peut que faire perdre ses chances de réussite, que l'on soit dans un cadre civil ou militaire.

Surprise

Ce principe a toujours fait partie de l'art militaire. la surprise accroît l'efficacité de l'offensive et de la défensive.

Elle réduit l'efficacité de la réaction ennemie. Jacques Pilhan y prêtait une attention particulière. Pour lui, une bonne manière de provoquer la surprise était le silence. Une autorité qui s'exprime peu souligner ainsi davantage ses prises de position. Elle peut même créer l'événement.

Au contraire, une présence permanente dans les médias lasse et finit par passer inaperçue. *Mobilité*

Il faut obtenir par la mobilité de ses unités la supériorité tactique ; en clair, la mobilité est ce qui permet de manœuvrer : placer ses moyens là où il faut et quand il faut, et, si possible, là où l'ennemi ne les attend pas. Ainsi, celui qui manœuvre a toujours une supériorité par rapport à celui qui ne le fait pas.

l'aviation qui se déplace dans les trois dimensions et de surcroît à grande vitesse est l'armée manœuvrant par définition. le pilote de chasse est ainsi formé dès le début de sa carrière à utiliser la mobilité.

La manœuvre - et la mobilité intellectuelle - est tout aussi importante dans de nombreux autres domaines : combat politique, négociations commerciales, orientation de l'opinion publique. Proche collaborateur de François Mitterrand pendant deux ans, j'ai été à bonne école! Et, dans tous mes postes, j'ai été choqué ou peiné à de nombreuses reprises. Par l'absence d'idée de manœuvre de bien des décideurs. l'argumentation directe n'est pas toujours la meilleure. Il faut parfois au préalable faire prendre en compte certains éléments annexes ou faire toucher du doigt telle ou telle difficulté. le raisonnement sera ensuite plus convaincant. Enfin, il ne faut pas oublier la manœuvre indirecte, c'est-à-dire agir par l'intermédiaire. D'un tiers ou d'une idée différente. C'est placer un pion sur l'échiquier là où on ne l'attend pas. On attire l'autre sur un leurre pour devenir maître du champ de bataille, militaire, politique ou médiatique.

Économie

Le règlement indique qu'il faut augmenter le rendement de son action en proportionnant judicieusement les moyens à la mission et en utilisant les matériels au mieux de leurs performances. Rareté et efficacité se conjuguent en effet pour imposer l'économie.

Une campagne de presse est une opération coûteuse

Coûteuse en temps d'abord, car le décideur doit s'y investir pour réussir. Coûteuse en argent aussi si l'on veut acheter des pages de publicité, voire simplement monter une opération médiatique. l'opération « Crocus » montée par Christian Blanc sur le Champ-de-Mars pour annoncer le renouveau d'*Air France* a, m'a-t-on dit, coûté plusieurs dizaines de millions de francs.

Chaque média a ses sujets préférentiels, ses lecteurs particuliers. Dès lors, suivant ce que l'on veut dire et suivant l'auditoire recherché, il faut utiliser telle radio

voire telle plage horaire ou tel magazine. Si l'adaptation n'est pas bonne, l'effet recherché ne sera pas obtenu. L'assistance d'un bon attaché de presse ou d'un bon conseiller en communication est alors précieuse.

Sûreté

Il convient de prévoir les actions ou les réactions de l'ennemi et donc de s'en protéger à priori. On évite de donner un coup de pied dans une ruche, ou l'on revêt au préalable un vêtement de protection !

là aussi, la sûreté est indispensable pour toute action de communication: il convient de veiller à ne pas présenter certains arguments qui pourraient se retourner contre vous.

Dans certains cas, si une information défavorable et erronée apparaît dans un média, il peut même être plus sûr de ne pas la démentir pour ne pas alimenter une polémique. Ainsi, est-il parfois préférable pour un établissement public de ne pas se vanter de bons résultats devant un ministère des Finances toujours à la quête de quelques millions. Suivant les réactions extérieures envisageables, il vaut mieux présenter la bouteille à moitié vide au à moitié pleine ! Par là on rejoint le volet de la mobilité et de la manœuvre.

Simplicité

Il faut garantir, par une bonne compréhension et par la facilité d'exécution, le meilleur rendement possible du matériel et du personnel, et ceci à tous les échelons. Ce principe évident s'applique à bien des domaines.

Les manœuvres, qu'elles soient militaires ou médiatiques, doivent répondre aux mêmes lois pour avoir la meilleure efficacité ; pilotes de chasse et communicateurs se retrouvent avec les mêmes modes d'action. Sous le civil, peut se cacher le militaire !

A côté de ces principes qui doivent guider les actions de communication, s'ajoutent bien évidemment les directives à donner aux collaborateurs pour les relations avec les médias.

Nommé chef d'état-major de l'armée de l'air en 1989, j'attache la plus grande importance à l'animation de la communication. Je diffuse alors des recommandations aux différents échelons de la hiérarchie: être offensif en allant à la rencontre des journalistes, avoir un message central et une idée maîtresse à faire passer (poursuite d'un objectif unique). En l'occurrence, je demande que le contenu du message porte sur la stratégie d'emploi des armes aériennes. le fait de demander à tous les responsables de l'armée de l'air de dire la même chose en même temps répond aux principes de concentration et de coopération, ne jamais mentir (sûreté) en disant chaque fois la vérité (mais toute vérité n'est pas toujours bonne à dire).

J'y ajoute la notion d'images liées : ainsi dans l'esprit du public, les images de l'armée de l'air, de la marine et de l'armée de terre se mélangent quelque peu. Dès lors, dire du mal des autres armées ne conduit pas à rehausser sa propre image, mais à toutes les abaisser dans l'esprit du public: faire descendre le voisin d'une marche revient à vous faire descendre en même temps d'une demi-marche.

[...] La communication est un domaine au sein duquel rien ne sépare le civil du militaire. Ainsi, de façon remarquable, certains principes de base du métier des armes s'appliquent particulièrement bien à toute action réfléchie en direction des médias. Le règlement de manœuvre de l'aviation de chasse que je découvre en 1955 enseignait les mêmes règles qu'un expert en communication m'exposera quelque 35 années plus tard !

ENVOI EN GUISE DE CONCLUSION

La communauté nationale a besoin de se construire un imaginaire collectif. Jules Michelet et les hommes politiques de la Troisième république l'avait bien compris, qui ont écrit une Histoire de France plus belle que nature.

Une unité militaire, une armée qui l'englobe, ont besoin du leur, puisque c'est l'une des bases de leur unité. Et puisque l'armée est une communauté de traditions, dotée de rituels très formalisés, il est naturel qu'elle sacrifie régulièrement à ceux qui font sa fierté.

L'armée de l'air - et avant elle toute la France - a choisi le capitaine Georges Guynemer qu'elle honore chaque 11 septembre (!), non seulement sur ses bases, mais un peu partout par ses associations de réservistes et d'anciens. *Faire face* est devenu la devise de l'école où se forment ses officiers.

Il était donc naturel que ce recueil s'achève par un dernier texte dédié à sa mémoire.

Henri Bordeaux, de l'Académie française

Le chevalier de l'air, Vie héroïque de Guynemer, Plon, Paris, 1918, pp.297-302

« *Les ballades du temps jadis se terminaient par un envoi d'une demi strophe qui était adressé aux puissants du jour et commençait invariablement par un titre : Roi, Reine, Sire, Prince, Princesse. Mais le poète était parfois embarrassé, car on n'a pas toujours sous la main un prince à qui dédier sa ballade*³¹ ».

Guynemer a conduit sa biographie en forme de poème. Pourquoi ne pas la terminer par un envoi, comme une ballade? Pour choisir un prince, je ne suis pas embarrassé. J'élirai, parmi les écoliers de France, celui que son devoir sur Guynemer classe parmi les premiers, j'élirai le petit Paul Bailly - onze ans et dix mois - de Bouclans (Franche-Comté). Et en le choisissant, je m'adresserai par lui à tous les petits écoliers de chez nous, garçons et filles, de nos villes et de nos campagnes.

Et même, si tu le permets, petit écolier de France, je te tutoierai. Les poètes ont toujours eu le privilège de tutoyer Dieu et les grands. Ils ont pris celui de traiter familièrement les divinités qui gouvernent les hommes. Ne représentes-tu pas notre espérance et notre avenir, toi qui seras chargé plus tard, bientôt, de fortifier et garder notre France meurtrie par la guerre? Dans l'armée à laquelle j'ai l'honneur d'appartenir, le tutoiement signifie encore la confiance de l'ancien dans le nouveau, de l'aîné dans le cadet.

Je devine que ton âge est exigeant et porté aux sciences exactes. Je te donnerai donc, tout d'abord, des chiffres qui répondront à ton désir de savoir. Georges Guynemer, dont je viens de te conter la vie - pour sa mort, je n'ai pu te dire que

³¹ Théodore de Banville, *Petit traité de poésie française*

ce dont j'étais informé -, a volé 665 heures 55 secondes. C'est l'addition de ses deux carnets de vol : il y manque le vol du 11 septembre 1917, qui n'a jamais eu de fin.

Pour le nombre des combats qu'il a livrés, malgré mes investigations, il est assez difficile de le fixer avec certitude. Lui-même n'avait aucun souci d'en faire le compte. Ce nombre dépasse 600, s'il n'atteint pas 7 ou 800. Ton Guynemer, notre Guynemer, ne sera pas surpassé : non qu'il ait omis de transmettre à ses successeurs, à ses vengeurs, à ses émules, non que ceux-ci aient omis de prendre en main le flambeau sacré qui, en France, jamais ne s'éteint - mais parce que le génie est un privilège exceptionnel et parce que les méthodes en aviation se détournent aujourd'hui du combat solitaire pour organiser les reconnaissances et patrouilles par escadrilles et les manœuvres collectives.

Tu aimeras aussi en Guynemer l'inventeur et tu voudras connaître mieux son avion magique. Plus tard, il sera exposé, et peut-être tes camarades de Paris ont-ils eu l'occasion de te raconter qu'ils avaient vu aux Invalides l'appareil sur lequel Guynemer abattit dix-neuf ennemis. Le 11 novembre dernier, la foule défilait devant lui : comme une tombe, il était orné de magnifiques gerbes de chrysanthèmes et tout jonché de bouquets de violettes que jetaient les passants tour à tour.

Chez Guynemer, tu l'as déjà retenu, l'armurier et le tireur valaient le pilote s'ils ne le dépassaient pas. Le capitaine Galliot, qui est un spécialiste, l'a appelé « le plus grand penseur des combats aériens », soulignant par là que, chez Guynemer, la justesse du tir était préparée et préméditée. « La précision, ajoute-t-il, était d'ailleurs le trait saillant de son caractère de tireur ; il ne jetait pas le coup, il visait froidement et rigoureusement. La précision dans le fonctionnement des armes et la précision dans leur emploi étaient pour lui des dogmes... Ses qualités de tireur, au service de sa volonté et de son intelligence,

décuplaient l'efficacité de sa mitrailleuse et faisaient son écrasante supériorité³². »

Mais, quand tu auras appris en détail les qualités techniques, la supériorité technique de ton Guynemer, de notre Guynemer, il te restera toujours quelque chose à connaître, oh! peu de chose, le principal, l'essentiel. Guynemer n'avait pas un corps robuste ; il était de santé chétive et il fut ajourné plusieurs fois ; cependant nul aviateur n'était plus résistant à la fatigue, même quand les progrès de la guerre aérienne exigèrent des stations prolongées à des altitudes de 6 ou 7 000 mètres. Il y eut des pilotes aussi manœuvriers, des tireurs peut-être aussi adroits que Guynemer; cependant, il n'eut pas d'égal dans la violence foudroyante de l'attaque et dans la continuité opiniâtre et prolongée de la lutte. C'est donc qu'il y avait chez Guynemer un don particulier. Ce don qui fut son génie, il faut le chercher dans sa puissance et sa promptitude de décision, c'est-à-dire, en dernière analyse, dans sa volonté. Il ne cessa pas de vouloir, de vouloir jusqu'à la fin, de vouloir au delà de ses forces et de lui-même. Retenons deux dates dans sa vie : celle du 21 novembre 1911, date de son départ de la maison paternelle, celle du 11 septembre 1917, date de son dernier départ du camp d'aviation. Ni le goût de l'aviation, ni celui de la gloire n'ont été pour rien dans ces deux départs. La volonté réduite à elle-même est une force magnifique et dangereuse. Il nous appartient d'en diriger l'emploi. Guynemer imposa un but unique à la sienne : servir, servir son pays jusqu'à la mort, quelle qu'elle fût.

Enfin, n'isole pas Guynemer de ses camarades. En l'isolant, tu offenserais sa mémoire. Sa violence native, par delà la terre où il n'a pas de tombe ou par delà le ciel, s'en irriterait. Sans doute apprendras-tu par cœur les noms

³² *Guerre aérienne* du 18 octobre 1917.

de tous nos as. Je ne sais ce que deviendra la liste des vivants que je te transmets aujourd'hui et qui fut dressée à la date où l'as des as disparut (11 septembre 1917) :

Sous-lieutenant Nungesser, 30 appareils abattus ; capitaine Heurtaux, 21 ; lieutenant Deullin, 17 ; lieutenant Pinsard, 16 ; sous-lieutenant Madon, 16 ; sous-lieutenant Chaput, 12 ; adjudant Jailler, 12 ; sous-lieutenant Ortoli, 11 ; sous-lieutenant Tarascon, 11 ; adjudant-chef Fonck, 11 ; sous-lieutenant Lufbery, 10.



Photos : wikipedia.org ; communaute-urbaine-dunkerque.fr ;
flyandrive.com

Ces noms-là grandiront en gloire. Quelques-uns ont déjà grandi. D'autres noms viendront s'ajouter aux leurs. Cependant ne te borne pas à retenir des noms. Car tu n'en retiendras jamais assez, car tu ne connaîtras pas et personne ne connaîtra jamais tous les milliers de noms qu'il faudrait retenir si nous étions vraiment soucieux de ravir à l'oubli menaçant tous les morts et tous les vivants dont le courage et la vertu, dont l'endurance et la douleur ont composé notre armée et sauvé notre sol. Ne sois pas, ne soyons pas injustes : la gloire d'un homme n'est rien si elle ne représente les puissances obscures de la foule anonyme. Dans ce nom de Guynemer il faut entendre le bruit d'armes de toute la jeunesse française - fantassins, artilleurs, sapeurs, cavaliers, aviateurs -, qui s'est dépensée sans mesure pour notre salut, comme on entend dans un coquillage le bruit de toute la mer au flot sans nombre.

Citation à l'ordre de l'armée, à titre posthume, du 16 octobre 1917

« Mort au champ d'honneur le 11 septembre 1917. Héros légendaire, tombé en plein ciel de gloire, après trois ans de lutte ardente. Restera le plus pur symbole des qualités de la race : ténacité indomptable, énergie farouche, courage sublime. Animé de la foi la plus inébranlable dans la victoire, il lègue au soldat français un souvenir impérissable qui exaltera l'esprit de sacrifice et provoquera les plus nobles émulations. »



POUR ALLER PLUS LOIN

Le texte qui précède est déjà une source bibliographique considérable. Il a néanmoins paru utile de donner ici quelques ouvrages traitant du même sujet, soit des traités, soit des biographies.

Barral, Pierre, Pouvoir civil et commandement militaire : du roi connétable aux leaders du 20^e siècle, Presses de Sciences Po, Paris, 2005, 258p.

Boëldieu-Trevet, Jeannine, Commander dans le monde grec au V^e siècle avant notre ère, PUB, Besançon, 2007, 294p.

Gasnier, Michel, Un officier français : Michel de Cathelineau, NEL, Le Vaumain, 2005, 224p.

Hubler, Eric, Luthringer, Hervé, Haute tension, Regards croisés sur l'essence du leader, édité à compte d'auteur et diffusé par Amazon, 156p.

Jarrosson, Bruno, Leçons de commandement, Laurent du Mesnil, Paris, 2012, 226p.

Joule, Robert-Vincent, Beauvois, Jean-Léon, La soumission librement consentie: comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?, PUF, Paris, 2009, 215p.

Loez, André, Mariot, Nicolas, Obéir/désobéir : les mutineries de 1917 en perspective, La découverte, Paris, 2008, 448p.

Montroussier, Laurence, Éthique et commandement, Economica, paris, 2005, 246p.

Ravier, André, Lieutenant Tom Morel, être de lumière et entraîneur d'hommes, Fayard, Paris, 1998, 440p.

Royal, Benoît, L'éthique du soldat français, la conviction d'humanité, Economica, Paris, 2010 (2^e éd.), 222p.

Sarrail, Maurice, Mon commandement en Orient, commentaires du général Rémy Porte, SOTECA, Paris, 2012, 500p

INDEX

A

abnégation, 27, 31, 40, 42
adhésion, 7, 11, 69, 79, 92, 94, 114, 131
armes, 14, 17, 24, 25, 26, 29, 35, 36, 40,
43, 45, 54, 66, 77, 84, 94, 102, 103,
123, 125, 128, 132, 139, 182, 198, 199,
204, 207
autorité, 9, 15, 18, 62, 67, 68, 75, 76, 77,
79, 84, 102, 114, 118, 121, 130, 148,
156, 160, 169, 174, 176, 178, 196

B

blessure, 40, 178, 179

C

carrière, 7, 11, 43, 44, 49, 52, 82, 123, 142,
148, 160, 196
Chaput, 206
chef, 1, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 18, 20,
26, 29, 32, 33, 37, 54, 59, 63, 68, 69,
71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 84, 85,
87, 89, 90, 94, 99, 101, 102, 103, 104,

105, 106, 107, 110, 119, 126, 128, 130,
131, 134, 135, 136, 137, 139, 144, 145,
146, 150, 151, 152, 153, 155, 156, 161,
164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 174,
175, 178, 180, 182, 184, 185, 186, 187,
188, 189, 190, 191, 192, 193, 198, 206
Clostermann, 57
collaborateur, 153, 166, 196
commandement, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 16,
17, 20, 21, 32, 59, 64, 76, 77, 78, 84,
86, 87, 89, 99, 101, 102, 119, 121, 123,
126, 129, 131, 132, 134, 137, 138, 140,
143, 144, 146, 154, 155, 159, 162, 164,
167, 168, 169, 173, 176, 179, 180, 184,
185, 186, 187, 188, 190, 194, 209, 210
commander, 6, 7, 9, 15, 16, 17, 18, 23, 25,
49, 69, 73, 102, 119, 123, 126, 128,
130, 131, 132, 140, 142, 154, 163, 167,
171, 180, 184, 187, 188
comportement, 6, 7, 8, 42, 79, 83, 108,
140, 167, 174, 192

confiance, 9, 10, 28, 59, 72, 85, 102, 103,
107, 128, 130, 133, 138, 139, 140, 142,
143, 144, 145, 154, 156, 161, 172, 173,
182, 183, 184, 203

conseil, 92, 119, 171

D

Deullin, 206

devoir, 26, 27, 29, 44, 52, 70, 75, 76, 77,
97, 112, 120, 125, 127, 132, 136, 142,
153, 160, 173, 203

diriger, 15, 90, 146, 205

E

engagement, 26, 27, 28, 29, 33, 34, 42, 46,
73, 74, 134, 138

état-major, 10, 19, 34, 63, 87, 135, 139,
165, 185, 192, 193, 198

F

Fonck, 206

force, 24, 26, 29, 31, 32, 33, 34, 57, 69, 72,
75, 82, 86, 88, 95, 101, 103, 127, 137,
142, 152, 157, 164, 187, 205

G

gouvernement, 29, 64, 167

Guynemer, 201, 203, 204, 205, 206, 207

H

Heurtaux, 206

honneur, 18, 43, 49, 52, 53, 54, 57, 58, 64,
92, 96, 102, 107, 203, 207

honte, 161

J

Jailler, 206

L

liberté, 24, 25, 28, 48, 94, 96, 135, 142

Lufbery, 206

M

Madon, 206

menace, 29, 31, 167, 169

mort, 10, 21, 24, 40, 45, 50, 51, 52, 57, 65,
77, 80, 204, 205

mourir, 22, 50, 52, 58, 167

N

nation, 128, 134, 142

notation, 9, 82, 173, 174, 175

O

obéir, 15, 17, 18, 23, 25, 62, 64, 65, 69, 77,
79, 95, 96, 102, 103, 108, 114, 117,
118, 120, 123, 128, 187

obéissance, 11, 21, 41, 62, 65, 66, 72, 75,
76, 77, 78, 79, 80, 82, 84, 85, 88, 94,
101, 102, 103, 114, 115, 116, 117, 118,
132

Ortoli, 206

P

patrie, 22, 24, 34, 52, 64, 150

peur, 42, 44, 121, 125, 138, 143, 145, 152,
168, 178

Pinsard, 206

R

respect, 9, 22, 24, 28, 41, 63, 66, 72, 82,
85, 103, 122, 136, 156, 172
risque, 8, 11, 33, 36, 40, 53, 77, 80, 117,
118, 125, 132, 140, 158, 165

S

sacrifice, 24, 26, 27, 28, 33, 40, 44, 52,
102, 161, 207
service, 17, 18, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31,
41, 45, 52, 55, 64, 66, 74, 80, 103, 120,
122, 123, 129, 131, 138, 144, 158, 164,
165, 166, 172, 173, 174, 175, 182, 205

servir, 17, 18, 21, 22, 23, 25, 26, 41, 53,
58, 62, 69, 88, 94, 96, 123, 191, 205
soldat, 22, 26, 43, 44, 52, 53, 54, 70, 82,
94, 95, 96, 122, 191, 207, 210
subalterne, 7, 85
subordonné, 9, 10, 15, 67, 68, 75, 87, 175,
187, 189
supérieur, 10, 13, 14, 22, 26, 41, 52, 67,
68, 69, 75, 85, 103, 128

Ce livre a pour origine un document de travail préparé pour les élèves de l'École de l'air, qui forme tous les officiers de l'armée de l'air française. Il visait à leur permettre de se préparer à être un chef. Naturellement il était concevable d'écrire LE manuel du bon officier, afin de leur donner des certitudes, de balayer leurs inquiétudes.

Pour autant, il est peu probable que LE manuel soit la bonne réponse. Car il ne serait évidemment pas le résultat d'un protocole scientifique établissant la théorie générale du commandement.

Il a donc paru pertinent de constituer plutôt un recueil de témoignages et de documents autour de l'acte de commandement et de la personnalité du chef militaire. Par sa diversité - témoignages ; réflexions ; normes juridiques ; données techniques - un tel recueil empêche le lecteur d'apprendre des recettes composées par un autre, probablement en position de supérieur hiérarchique.

Mais les élèves de l'École de l'air ne sont pas les seuls concernés, d'autres militaires et, sans doute, bien des civils en position d'autorité, peuvent s'intéresser à cette notion d'où l'idée de tirer un livre de ce document de travail.

Jacques Aben est aujourd'hui professeur émérite des universités et doyen honoraire de l'École de l'air. Il est aussi commissaire en chef de 1^{ère} classe des armées (réserve) et compte six campagnes au Kosovo et en Côte d'Ivoire. Membre de l'équipe CRISES de l'université Paul Valéry, et de l'équipe MRE de l'université de Montpellier, il a publié de très nombreux textes sur les questions de défense.

