

L'EXERCI  
CE COMMANDEMENT ET FRATERNITÉ DU  
COMMAN  
DEMENT  
DANS  
L'ARMÉE  
DE TERRE

État-major de l'armée de Terre  
Paris, septembre 2003



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

LE GÉNÉRAL  
CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE L'ARMÉE DE TERRE



Paris, le 1<sup>er</sup> septembre 2003

Tout l'armée de Terre, plus que tout autre corps  
ou organisme, le commandement des hommes est au  
cœur du métier -

L'engagement au combat, en effet, ne peut pas être réduit à une simple « production opérationnelle ». Pour que des hommes et des femmes acceptent de servir leur pays jusqu'à, si nécessaire, « *infliger la destruction et la mort au risque de leur vie* », (1) il faut bien sûr que leurs chefs donnent des ordres, organisent, contrôlent. Mais, en réalité, il faut bien plus. Car un dévouement aussi extrême repose sur une adhésion sans réserve que seul peut susciter le *commandement* des hommes.

À l'origine, en effet, le mot commander signifie recommander. Ce n'est donc pas par hasard, qu'excluant toute idée de soumission ou d'obéissance aveugle, ce terme est particulièrement associé à une forme d'exercice de l'autorité qui trouve sa justification et sa finalité dans *l'engagement commun* au combat ; engagement commun que seule l'association étroite entre chefs et subordonnés rend possible.

Parce que le commandement est au cœur du métier particulier de l'armée de Terre, la façon dont on l'exerce influence profondément les rapports qui s'y développent entre individus, engendre un style particulier de relations humaines, modèle enfin son identité. C'est dire à quel point l'exercice du commandement doit faire l'objet d'une attention et d'un soin prioritaires. C'est dire aussi que cette attention et ce soin doivent s'attacher au comman-

(1) L'EXERCICE DU MÉTIER DES ARMES DANS L'ARMÉE DE TERRE : fondements et principes. Janvier 1999, page 14.

dement de tous, dans le respect, certes, des différences de statut et de condition, en tenant compte des nuances qui découlent des situations particulières, des stades de carrière et de l'ancienneté mais en s'inspirant toujours des mêmes principes, en respectant les mêmes fondements.

Ces principes et fondements ne sont pas neufs et leur rappel, en 1980, par le général Lagarde <sup>(2)</sup> a durablement inspiré l'exercice du commandement dans l'armée de Terre. Ils méritent cependant d'être réaffirmés au moment où notre armée termine sa mutation.

Certes, l'exercice d'un commandement respectueux de la dignité de l'homme, seul à même d'entraîner l'adhésion, de créer la fraternité d'armes, de susciter l'esprit de corps indispensable au succès des armes de la France a toujours constitué un impératif. Cependant, dans notre communauté désormais professionnelle, cet impératif prend une acuité particulière. Décourager la volonté d'hommes et de femmes servant leur pays dans nos rangs serait, aujourd'hui encore plus qu'hier, lourd de conséquences car ce service est devenu l'expression d'un choix délibéré. Ceux qui, nous rejoignant, prennent la décision d'associer une partie de leur vie à notre destin commun expriment spontanément leur adhésion. Rejeter ou simplement ne pas cultiver cette adhésion serait leur faire injure.

Ce serait aussi commettre une grave erreur. Car l'autorité sans adhésion se travestit souvent en autoritarisme, de même que la rigueur indispensable, si elle n'est pas étayée par la connaissance des subordonnés et la compréhension de leurs faiblesses, se transforme en un rigorisme vain.

Or, l'adhésion ne s'obtient pas sans travail. Certains (les plus nombreux) pensent être naturellement de bons chefs et pourraient être tentés de se reposer sur le charisme que chacun s'attribue volontiers. D'autres, inquiets et doutant d'eux-mêmes, désespèrent de posséder jamais ces qualités qui font les chefs naturels. Excès d'orgueil ou excès d'humilité sont fréquents, tant on a tendance à considérer qu'étant un art, le commandement ne s'apprend pas, pas plus qu'il ne supporte les recettes. Mais l'art ne s'affranchit pas de règles et le commandement ne doit pas obéir au seul instinct de celui qui l'exerce.

(2) L'EXERCICE DU COMMANDEMENT DANS L'ARMÉE DE TERRE. 1<sup>er</sup> juillet 1980 n° 2 655/DEF/EMAT/CAB/21.

J'ai donc voulu, bien au-delà des slogans et des recettes, expliciter la façon dont j'entends que le commandement soit exercé au sein de l'armée de Terre. J'ai voulu que soient détaillés les processus complexes, les mécanismes dont dépendent le dévouement et l'initiative de tout subordonné, dont résulte toute cohésion, dont, enfin, procède toute expression féconde d'une volonté commune.

Règles et principes seront prolongés par des textes de portée intermédiaire qui, sans constituer des *vade-mecum*, préciseront la manière dont ils peuvent être mis en œuvre aux différents niveaux. Ces textes ne se substitueront cependant jamais à une réflexion sur l'exercice du commandement que chaque chef, à quelque niveau qu'il soit, a l'ardente obligation de mener de façon personnelle, approfondie et sans cesse renouvelée. C'est à cette réflexion que ce guide doit servir de base.

Ainsi, impégné des principes rappelés par ce texte,  
chacun travaillera à son niveau, à sa manière,  
avec sa personnalité, commandera en étant certain  
d'être compris et suivi.

Je compte qu'il en soit ainsi.

Le général d'armée BERNARD THORETTE  
chef d'état-major de l'armée de Terre





# PRÉSENTATION GÉNÉRALE

## **COMMANDEMENT ET FRATERNITÉ.** Pourquoi un exercice de l'autorité propre et commun à toute l'armée de Terre ?

Parce que le commandement est au cœur du métier particulier de l'armée de Terre, la façon dont on l'exerce influence profondément les rapports qui s'y développent entre individus, engendre un style particulier de relations humaines, modèle enfin son identité.

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

La performance de l'armée de Terre résulte, pour une part essentielle, de la force morale des individus et des groupes auxquels ils appartiennent. Cette force morale repose sur deux sentiments que chacun doit posséder au plus profond de soi : le sentiment d'appartenance à une communauté humaine fière d'elle-même et confiante dans son aptitude ; le sentiment d'une forte responsabilité individuelle et collective vis-à-vis des camarades, des chefs, de l'armée, de la Nation. Il s'agit là d'une véritable fraternité d'armes que seule la qualité de l'exercice du commandement permet de créer au sein des unités.

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

Quatre conditions permettent de créer cette fraternité. Il s'agit de responsabiliser les individus, de les valoriser, de créer une profonde satisfaction de servir et d'aboutir à une discipline librement consentie. Ces conditions s'enchaînent logiquement, chacune influençant les autres en retour.

## *LES FONDEMENTS INDIVIDUELS DE L'EXERCICE DU COMMANDEMENT*

### **L'exigence**

L'exigence du chef vis-à-vis de lui-même amène insensiblement ses subordonnés à le prendre pour modèle. L'exigence du chef pour ses subordonnés est une manière de manifester l'estime qu'il leur porte en reconnaissant leur capacité à se dépasser.

### **La compétence**

Le chef doit, parallèlement à sa compétence technique, être capable d'associer, en les mettant en valeur, les compétences des subordonnés.

### **L'esprit de décision**

Un chef qui ne décide pas se discrédite aux yeux de ses subordonnés et ne rend pas à ses supérieurs les services qu'ils en attendent.

### **L'humanité**

Chefs et subordonnés sont d'abord des hommes qui collaborent à l'édification d'une œuvre commune. À ce titre, ils ont infiniment besoin les uns des autres et c'est cette dépendance mutuelle qui fonde la fraternité d'armes, laquelle ne saurait s'épanouir en dehors de l'expression sans faiblesse d'une profonde humanité.

### **La justice**

Être juste, c'est autant sanctionner les manquements que récompenser les réussites.

### **La confiance**

La confiance ne se décrète pas, elle se donne et elle se conquiert.

## *LES FONDEMENTS INSTITUTIONNELS DE L'EXERCICE DU COMMANDEMENT L'individu dans la société contemporaine*

### **Une urgence nouvelle**

La société contemporaine place hommes et femmes au centre d'une forte tension entre individualisme et besoin d'appartenance au groupe.

### **Des exigences fortes**

Chaque personne souhaite trouver sa juste place et être reconnue au sein de la collectivité pour y être entendue, y agir utilement et être justement rétribuée.



## Procédés généraux indispensables à l'exercice du commandement dans l'armée de Terre

### L'information

L'information ascendante et descendante constitue l'un des fondements majeurs du commandement.

### La participation

Délégation et association sont les deux formes de la participation. Elles prennent une importance particulière au sein d'une armée professionnelle dans laquelle l'individu acquiert une expérience et une compétence accrues, tout en s'identifiant davantage au devenir d'une collectivité à laquelle il appartient par choix et non plus du fait d'une obligation légale. Dès lors la discipline, essentielle au bon fonctionnement de l'armée de Terre, devient plus active car elle est fondée sur le sentiment du devoir et la fraternité d'armes.

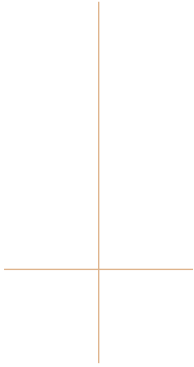
### L'accompagnement individualisé de la carrière des subordonnés

Le projet de carrière de celui ou celle qui a décidé que son destin professionnel, pendant une durée plus ou moins longue, se confondrait avec le devenir de l'institution est, sans conteste, le moyen le plus sûr d'amener les jeunes à s'identifier toujours davantage aux ressorts les plus profonds de leur métier. Pour tout chef, l'élaboration et le suivi des carrières de ses subordonnés constituent donc une priorité absolue.

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



# COMMANDEMENT ET FRATERNITÉ



**P**ourquoi un exercice de l'autorité propre et commun à toute l'armée de Terre ?

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

Le combat constitue la raison d'être de toute armée, celle vers laquelle doivent converger les efforts de tous. Certes, l'engagement opérationnel ne fait pas le quotidien de tous : une partie du personnel servant au sein de l'armée de Terre peut, à un moment ou à un autre, exercer des activités d'administration, de soutien ou d'instruction générale qui ne la différencient guère, dans la pratique courante du métier, de ses homologues civils exerçant des activités de même nature. Néanmoins, l'action collective s'articulant dans l'armée autour de la préparation et de la participation au combat, il importe que tous développent des sentiments communs et trouvent, dans l'exercice quotidien de l'autorité, l'application des mêmes principes, l'exécution des mêmes modalités, et se sentent l'objet de la même considération. Les formes peuvent varier pour des raisons statutaires ou conjoncturelles ; les principes et les modalités générales doivent être les mêmes pour tous <sup>(3)</sup>. C'est la condition essentielle pour que cette communauté demeure soudée et universellement tendue vers son but ultime, l'engagement au combat.

Le présent document vise à poser les principes et les modalités générales d'un exercice du commandement propre à conforter le caractère spécifique d'une relation humaine qui trouve son sens dans les finalités et les exigences de l'activité opérationnelle. Il s'inscrit dans la droite ligne du document « L'exercice du métier des armes dans l'armée de Terre : fondements et principes », en parfaite convergence avec ses textes d'application, notamment le code du soldat. **Il s'applique à tout le personnel de l'armée de Terre, quels que soient son niveau hiérarchique et son statut.** Que l'on soit général ou caporal, administrateur civil ou technicien, on est placé, en permanence ou dans certaines circonstances, dans une position d'autorité, en position de chef. Les modalités particulières du commandement peuvent varier en fonction de ces situations. Le style de commandement est ainsi nécessairement très divers, puisqu'il est l'expression de la personnalité et de la situation particulière de chacun ; toutefois son exercice, sublimé au moment de l'engagement et de la prise de risque, demeure régi au quotidien par des principes fondamentaux constants.

(3) Il s'agit bien là d'une application du 2<sup>e</sup> principe développé dans *L'EXERCICE DU MÉTIER DES ARMES DANS L'ARMÉE DE TERRE : FONDEMENTS ET PRINCIPES* : « Faire vivre des communautés militaires unies dans la discipline et dans la fraternité d'armes ». Page 31.

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

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

Bien évidemment, la compétence professionnelle constitue un facteur puissant de performance. Cultivée avec soin lors des activités d'instruction et d'entraînement, cette compétence, ainsi que le degré auquel elle doit être portée, n'entre pourtant pas directement dans le champ de ce document <sup>(4)</sup>. Car la performance résulte tout autant, et sans doute plus encore, de la force morale des individus et des groupes auxquels ils appartiennent. Cette force morale repose sur deux sentiments que chacun doit posséder au plus profond de lui-même : le sentiment d'appartenance à une communauté humaine fière d'elle-même et confiante dans son aptitude ; le sentiment d'une forte responsabilité individuelle et collective vis-à-vis des camarades, des chefs, de l'armée, de la Nation.

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

La qualité de l'exercice du commandement détermine celle des relations entretenues au sein de toute communauté humaine. La qualité des relations humaines constitue le déclencheur de la fraternité. Il ne peut y avoir de fraternité entre des hommes <sup>(5)</sup> qui ne se respectent ni ne s'estiment,

(4) Même si, comme cela sera développé plus loin, elle est l'un des principes fondamentaux de l'autorité.

qu'aucun lien affectif ne rassemble dans l'épreuve, qui ne se sentent aucune responsabilité les uns vis-à-vis des autres. Insuffler un esprit de fraternité au sein des unités, c'est garantir leur tenue dans une action qui pousse les individus au-delà de leurs propres limites, ce qu'ils ne peuvent faire qu'épaulés par les équipes auxquelles ils appartiennent.

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

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

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

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

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

(5) Le terme « hommes » est employé ici, comme dans la suite du texte, dans son sens générique. Il inclut bien hommes et femmes.

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

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

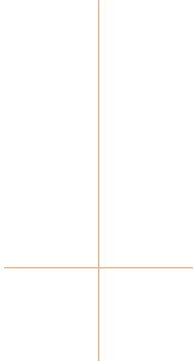
Ces quatre conditions engendrent ainsi un « cercle vertueux » du commandement : au fur et à mesure que chacune d'elle se réalise, les autres se renforcent jusqu'à créer un élan que le chef n'a plus à susciter, mais seulement à orienter.

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





## LES FONDEMENTS INDIVIDUELS DE L'EXERCICE DU COMMANDEMENT



**C**omme l'écrivait déjà La Bruyère, « tout a été dit depuis sept mille ans qu'il y a des hommes et qui pensent ». Cette phrase vaut particulièrement pour l'exercice de l'autorité, car celui-ci constitue un des fondements de toute organisation collective, qu'elle soit familiale, sociale, spirituelle, professionnelle... Des centaines de pages ont été écrites sur ce sujet par les plus grands esprits, philosophes et praticiens. Au fil de ces pages, souvent vigoureuses et toujours pleines d'humanité, nous trouvons tous les principes qu'il faut connaître et retenir pour ordonner le comportement de chef.

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

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

## L'EXIGENCE

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

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

Ce souci de sa propre dignité conduit le chef à cultiver l'exemplarité de son attitude, seule capable de suggérer au subordonné ce que pourrait être la sienne. La discipline et la rigueur qu'il s'impose amènent insensiblement ses subordonnés à organiser leur vie à son image. Mais ce qui est vrai

en positif l'est aussi en négatif : ainsi, un chef caractériel ou qui manque de maîtrise de soi a-t-il toutes les chances de transmettre insensiblement ses défauts à ses subordonnés jusqu'à priver l'unité dont il a la charge d'une sérénité et d'une harmonie pourtant nécessaires à l'action.

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

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

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

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

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

## **LA COMPÉTENCE**

La compétence est une des sources essentielles de la confiance que le subordonné nourrit à l'égard de son chef. Toutefois, l'accent mis sur la compétence peut conduire à un travers pernicieux : trop de chefs estiment que le développement de leur compétence technique les met à l'abri de toute critique, et qu'ils sont fondés à commander comme ils l'entendent, « puisqu'ils savent... ». La compétence est certes essentielle, mais elle est

insuffisante à asseoir l'autorité. On a vu bien des chefs, remarquablement compétents sur le plan technique, incapables de susciter l'adhésion de leurs subordonnés. On a vu aussi souvent des chefs jeunes et encore inexpérimentés que leurs subordonnés aimaient profondément, parce qu'il y avait dans leur comportement généreux une dimension humaine irrésistible.

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

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

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

## L'ESPRIT DE DÉCISION

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

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

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

## L'HUMANITÉ

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

Dans l'armée professionnelle, tous doivent être considérés comme égaux dans l'engagement et les motivations. Subordonnés et chefs sont avant tout des frères d'armes. Citoyens consentant à servir sous une autorité

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

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

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

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

fait qu'on demande à autrui quelque chose qu'il ne peut donner ? C'est ainsi que le commandement prend une dimension personnelle, compréhensive, humaine en un mot. L'ordre reçu fait alors la synthèse entre ce qu'exigent les circonstances et ce que les hommes peuvent effectivement donner.

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

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

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

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

## LA JUSTICE

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

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

La même équité doit être la règle dans le traitement des fautes et des manquements. Il est de coutume de dire qu'on apprend plus de ses échecs que de ses succès. Cela est vrai. Mais on puise un élan supérieur dans le sentiment de ses réussites. Être juste, c'est autant sanctionner les manquements que récompenser les réussites. Or, celles-ci sont souvent considérées comme normales, au point de n'être que rarement récompensées. La notation et l'avancement n'ont pas valeur de récompense mais sont la reconnaissance d'une performance personnelle et d'un potentiel.

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



## LA CONFIANCE

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

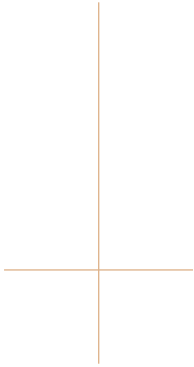
La confiance est la racine première de l'harmonie qui doit régner au sein des unités <sup>(6)</sup> si l'on veut assurer leur succès dans les situations les plus tendues. Elle repose sur la réciprocité du dévouement entre chefs et subordonnés qui, au-delà de l'affection, provient du sentiment que tous, quelle que soit leur place, savent être les serviteurs d'une fin qui les dépasse tout en leur étant commune. Parce que cette fin les dépasse, elle est exclusive de l'ambition personnelle et impose au chef d'inscrire son action dans une durée qui dépasse l'horizon de son propre commandement et aboutit à une abnégation dont les corollaires sont le désintéressement et l'humilité.

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

(6) « L'esprit de corps permet le dépassement des inclinations individuelles. La discipline en est l'un des ciments, mais aussi un lien affectif puissant, fait de confiance, d'estime, de respect et de solidarité mutuels » dans *L'EXERCICE DU MÉTIER DES ARMES DANS L'ARMÉE DE TERRE : FONDEMENTS ET PRINCIPES*, page 23.



# *LES FONDEMENTS INSTITUTIONNELS DE L'EXERCICE DU COMMANDEMENT*



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

Il ne s'agit pas de satisfaire en toutes circonstances aux exigences qu'ils expriment et qui peuvent venir contredire les nécessités de l'action militaire. Mais l'exercice de l'autorité doit aussi s'attacher à faire accepter et comprendre qu'existent ces facteurs de décalage avec l'esprit du temps et à permettre que s'expriment chez les hommes le meilleur et le plus fécond de leurs motivations.

## L'INDIVIDU DANS LA SOCIÉTÉ CONTEMPORAINE

L'homme, être social par définition, souhaite trouver sa juste place au sein de la collectivité, c'est-à-dire en obtenir des avantages qui soient à la hauteur des services qu'il lui rend ; il souhaite aussi être reconnu. Si ce désir n'est pas nouveau, la transformation progressive opérée par les sociétés occidentales lui confère aujourd'hui une urgence nouvelle et en enrichit l'expression d'exigences plus fortes.

### UNE URGENCE NOUVELLE

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

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

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

Entreprises et services se trouvent contraints à une adaptation toujours plus rapide aux demandes du marché et à l'évolution technique. La compétition, la mobilité professionnelle ou géographique qui s'ensuivent, fragilisent et parfois brisent les liens entre les individus.

Toutes ces évolutions contraignent et déterminent les modes de vie et de relations entre les individus et influent sur leur structure psychologique et mentale, provoquant des tensions qui ne sont contradictoires qu'en apparence. Ainsi, chacun, s'il ressent douloureusement l'émiettement de la société et le sentiment d'anonymat qui en résulte, revendique cependant la préservation de sa sphère privée et de ses intérêts personnels. Ce mouvement de protection absolue de l'individu ne peut que distendre les liens dont dépend le sentiment collectif. Pour compenser ce phénomène, le citoyen moderne est tenté par des communautarismes qui lui apparaissent de nature à satisfaire son irrépressible besoin d'appartenance à un groupe tout en préservant ses avantages exclusifs.

**Le style de vie militaire, fait de solidarités puissantes entretenues au sein d'une communauté que transcende le service de la Nation, constitue naturellement une alternative à la tentation du repli communautaire.** Pour que l'alternative ainsi proposée rencontre un écho favorable, les chefs, dans l'armée de Terre, doivent cependant tenir compte d'exigences fortes qui accompagnent aujourd'hui l'expression de ce besoin renouvelé de socialisation.

## DES EXIGENCES FORTES

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

De plus, le sentiment de proximité, voire d'accès immédiat aux décideurs que développe l'explosion du fait médiatique, s'accompagne de l'exigence croissante d'une prise en compte, aux plus hauts niveaux, d'une opinion individuelle et collective magnifiée par le recours permanent aux sondages.

**Agir utilement.** Éprouvant de plus en plus le besoin de comprendre son environnement et les décisions qui en déterminent les modifications, l'individu veut que ses efforts soient justifiés par l'atteinte d'un objectif précisément

identifié et qui confère un sens à son action. Il attend donc des dirigeants une autorité assumée à travers la définition et la justification du but à atteindre et une explication des processus mis en œuvre. Cette explication est par ailleurs considérée comme l'expression d'une compétence qui doit être sans faille.

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

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

**Mais plus encore, la rétribution principale est attendue sous forme d'un supplément de reconnaissance et de considération de la part du groupe : progression en termes de responsabilités, de prestige, de rang au sein de la communauté.**

Le soldat, lui aussi, veut être entendu et il a souvent une expérience à faire valoir. Il veut agir utilement et son engagement l'y conduit naturellement. Il attend une juste rétribution, une juste compensation aux exigences de son métier. Les procédés généraux qui suivent garantissent à la fois la prise en compte de ces attentes et le succès des actions entreprises au sein de l'armée de Terre.

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

## L'INFORMATION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## LA PARTICIPATION

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



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

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

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

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

Informés des tenants et des aboutissants de l'action collective, associés à la conduite de cette action, tous prennent clairement conscience de leur place et de leur rôle au sein du groupe, tout en identifiant les rôles des autres échelons de la hiérarchie et en apprenant à respecter des responsabilités qui découlent naturellement d'un niveau supérieur de connaissance et de compréhension. Le lien hiérarchique se renforce ainsi par l'acceptation pleine et entière des différences issues d'une adéquation entre les aptitudes et les positions tenues, ainsi que par le sentiment qu'ont les subordonnés d'être écoutés pour ce qu'ils savent et respectés pour ce qu'ils sont.

\*

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

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

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

## L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ DE LA CARRIÈRE DES SUBORDONNÉS

Information et participation transforment chacun en artisan d'une décision à laquelle il adhère d'autant plus fortement qu'il sait qu'elle ne dérive pas de l'expression abrupte d'un choix rapide. Chacun sait que, soigneusement préparé, l'ordre donné est issu d'analyses qui prennent en compte la totalité des contraintes et opportunités que l'information montante et descendante a permis d'identifier avec certitude.

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

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

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

Pour tout chef, l'élaboration et le suivi des carrières de ses subordonnés constituent donc une priorité absolue. C'est à la fois l'intérêt collectif et la prise en compte des aspirations individuelles qui doivent présider à la définition d'un projet de carrière. Il s'agit bien de déceler en chacun le potentiel et les talents qui pourront être mis au service de la communauté ainsi que les voies et moyens de leur meilleure exploitation possible. Un tel souci s'accommode mal d'une simplification abusive qui consisterait à identifier par avance des filières rigides ou des profils-types auxquels on tenterait de faire

correspondre les déroulements de carrière des individus. Cette simplification reviendrait à ignorer que la richesse de toute ressource humaine est, pour une part essentielle, liée à son extrême diversité. Il ne doit pas non plus conduire à définir des progressions automatiques au terme desquelles tel ou tel pourrait n'accéder à un niveau de responsabilité donné qu'au titre d'une compétence avérée dans l'exercice de la responsabilité de niveau inférieur.

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

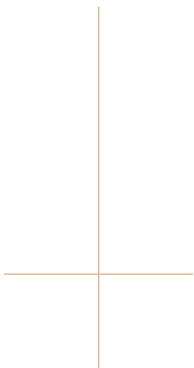
**Servir au long d'un parcours identifié et que l'on a contribué à définir constitue un facteur puissant de satisfaction.**

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

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

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

## *POUR CONCLURE*



**C**omme cela est régulièrement relevé, l'exercice du commandement dans l'armée de Terre est, de façon générale, de qualité. Les relations humaines y sont généralement bonnes. Il faut voir là le résultat d'un travail effectué sans relâche par l'armée de Terre sur elle-même, notamment depuis la crise morale des années 1970 et la rédaction, sous l'égide du général Lagarde, d'un texte qui a été le « livre de chevet » d'un grand nombre de chefs.

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

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

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

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

Tous les chefs ne sont pas placés dans la même situation. Au bas de la hiérarchie, les cadres de contact vivent et travaillent en permanence auprès des plus jeunes, qui sont les plus vulnérables et, pour certains, les plus fragiles. L'élévation dans la hiérarchie amenuise ce contact pour le réduire à quelques rencontres qu'il convient de rechercher. La pression du quotidien est donc plus forte à la base qu'au sommet. L'exercice du commandement est un art d'autant plus délicat que le chef se trouve de façon permanente sous l'œil

des subordonnés dans l'action et la vie quotidienne. Ces cadres, qui sont en général jeunes, doivent être aidés, conseillés, guidés, soutenus par ceux qui ont la chance de bénéficier de plus de recul.

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

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

\*

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

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

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







Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE



**ARMÉE DE TERRE**

L'exercice  
du commandement  
dans l'armée de Terre