



# L'exercice du commandement dans l'armée de Terre

Ministère de la défense

Etat-major de l'armée de Terre

publié le 08/01/2019

Histoire & stratégie

## **Commander n'est pas inné même si l'exercice peut être facilité par des prédispositions naturelles.**

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

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

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

Il comporte, en première partie, l'intégralité du texte initial, traduisant par là-même le caractère intemporel des principes qui y sont décrits. Figurant au nombre de six –

exigence, compétence, esprit de décision, humanité, justice et confiance – ils forment l'hexagone des vertus du commandement. Lorsqu'elle découle de ces principes, l'autorité du chef est davantage qu'une relation hiérarchique objective, fondée sur la loi et par nature fragile, car elle s'ancre durablement dans le coeur et l'esprit du subordonné. Celui-ci obéit alors de façon absolue, au-delà même, parfois, de toute rationalité.

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

L'ouvrage est complété d'une seconde et nouvelle partie se voulant à la fois plus pratique et plus moderne. Elle considère le commandement à l'aune des mutations qu'ont récemment vécues aussi bien la société que l'armée de Terre. Comme l'écrivait déjà le maréchal Lyautey dans *Le rôle social de l'officier*, « à ce soldat nouveau, il faut, logiquement, un officier nouveau ».

Les six principes évoqués précédemment sont ainsi déclinés en vingt qualités, illustrées de façon très concrète par des témoignages récents et facilement transposables. Ces qualités, présentées sous forme de fiches, sont destinées à la formation des cadres, en école comme en unité. L'exercice illustre parfaitement la définition d'« art appliqué » que le général Lagarde, l'un de mes prédécesseurs, donnait de l'exercice du commandement lorsqu'il préfaçait la première édition du présent ouvrage, en 1980.

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

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

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

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

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

de ce qui constitue le fondement du métier de chef militaire, l'exercice du commandement.

---

**Titre :** Etat-major de l'armée de Terre  
**Auteur(s) :** Etat-major de l'armée de Terre  
**Éditeur :** Armée de Terre  
**Date de parution** 01/05/2016

---

EN SAVOIR PLUS

DOCUMENT A TELECHARGER

---