

Mai 2006

## Réflexions sur le commandement à la mer

*Tout a probablement été écrit en cette matière; le commandement a fait l'objet de nombreux essais, mais aussi de quantité de témoignages concrets d'hommes célèbres et de grands chefs de guerre maîtres dans cet art.*

*Pour autant, les bibliothèques ne contiennent à ma connaissance aucun ouvrage dont la prétention serait de définir les règles du commandement. Sans doute pour cette simple raison qu'il n'en existe probablement pas non plus pour être père de famille ou ministre ?*

*Mon propos est donc de rassembler quelques observations, non pas nouvelles mais choisies<sup>1</sup> et présentées selon ma propre expérience, à titre de témoignage.*

### ***Le bâtiment de guerre***

Commander à la mer, c'est d'abord exercer une autorité légitime qui vous a été confiée par décret du Président de la République, chef des armées. Une autorité largement exorbitante du droit commun, puisqu'elle va jusqu'au pouvoir d'ordonner le sacrifice suprême.

On ne commande pas une coque de bâtiment de guerre, on commande son équipage. Et quelle que soit la qualité de ses équipements, un navire n'est jamais meilleur que son équipage. La connaissance des hommes passe donc fondamentalement avant celle du matériel.

Baptisé par un seul nom, l'équipage et son bâtiment forment un tout indissociable, qui constitue un système socio-technique complexe et une « institution totale », pour reprendre le mot des sociologues.

Le *pacha* est celui qui incarne cette entité, qui lui donne sa personnalité propre, à nulle autre pareille. L'équipage s'identifie à son commandant, prend ses qualités mais aussi parfois ses défauts. Vis-à-vis de l'extérieur, c'est également lui qui représente *le* bâtiment.

La valeur d'un navire de guerre se mesure quelque part à l'aune de cette connivence, de cette fusion entre le commandant, l'équipage et leur bâtiment, singulièrement dans les situations les plus difficiles, celles-là mêmes qui justifient l'existence d'un tel outil de combat. Tous les risques pris par le commandant sont nécessairement collectifs et assumés *volens nolens* par l'ensemble de l'équipage, sans exception. « Nous sommes embarqués sur le même bateau » : la formule peut paraître imagée ou désuète, mais elle est très réaliste et marque une vraie spécificité par rapport à d'autres situations militaires.

---

<sup>1</sup> Notamment à l'occasion de conférences prononcées lors de divers stages de commandement, mais aussi dans des recueils de textes édités par l'école Navale. Le général de Gaulle, les amiraux Auphan, Olivier, Pouliquen, Moulin, ont inspiré ces réflexions.

C'est dire s'il est nécessaire que règne la plus grande confiance entre le pacha et ses hommes, le « seul maître à bord après Dieu » détenant littéralement leur destin commun entre ses mains. Sa responsabilité personnelle est totale et permanente sur tout ce qui se passe à bord. Il y a là un transfert moral exceptionnel, de l'ensemble de l'équipage vers un seul homme.

Pour être une condition nécessaire, le potentiel de confiance ne suffit cependant pas. Il faut au commandant cette vertu des hommes forts qui est la capacité de décision suivie immédiatement par la volonté de l'action. Commander c'est décider et agir, avec détermination et ténacité. Mais si la décision est le fait d'un seul, l'action concerne l'ensemble de l'équipage.

De façon très schématique, voilà ce qui fonde - à mon sens - la valeur et l'efficacité du bâtiment de guerre, ainsi que l'histoire et le retour d'expérience nous l'enseignent.

### *Quelques attendus*

*« Le plus fort n'est jamais assez fort pour être toujours le maître,  
S'il ne transforme sa force en droit et l'obéissance en devoir<sup>2</sup> »*

L'exercice du commandement est plus du ressort de l'art que de la simple technique, c'est-à-dire qu'il y entre des savoir-faire mais surtout beaucoup de savoir être. Pour autant, rien n'est complètement inné, même pour les individus les mieux doués.

Un bâtiment de guerre est organisé selon des règlements dûment affinés par une longue pratique, déjà formalisée par des ordonnances à l'époque de Colbert, qui constituent la trame d'une forte culture, avec ses valeurs partagées et ses traditions. Honneur et Patrie, Valeur et Discipline, sont inscrits en lettres de bronze sur nos bâtiments.

On ne part donc pas de rien. Le commandant prend la tête d'un dispositif normalement bien cadré et structuré, servi par un équipage de qualité. Au-delà de l'activité courante, traditionnellement gérée par le commandant en second, son devoir est de se préparer aux situations de crise et de guerre, raison d'être du bâtiment qu'on lui a confié.

C'est justement dans ces situations extrêmes que sa présence et son action personnelle sont indispensables. C'est pour cela qu'il a été nommé par décret du président de la République. C'est donc dans cette perspective qu'il devra se préparer, psychologiquement comme matériellement. On ne prend pas à la légère des décisions susceptibles de mettre en cause la vie d'autrui, y compris pour son propre équipage, celui qui vous fait complètement confiance.

Le commandement d'un navire à la mer est une activité de tous les instants, plus personnalisée, plus intime sans doute que toute autre forme de direction ou de management. Certains utopistes ou révolutionnaires avaient rêvé de s'affranchir de cette personnalisation de la fonction de chef, en la remplaçant par une belle architecture de textes sages, justes et généreux. Mais un navire a besoin d'un pilote pour le diriger, comme un équipage a clairement besoin d'un commandant<sup>3</sup>, sans pour autant qu'il s'agisse d'esclavage.

---

<sup>2</sup> Jean-Jacques Rousseau.

<sup>3</sup> Le code de la marine marchande confie également des pouvoirs exorbitants du droit commun aux capitaines de navires du commerce.

« L'obéissance à la loi qu'on s'est prescrite est liberté », écrivait justement Rousseau. On se méfie d'ailleurs assez dans la Marine d'une obéissance aveugle qui ne conduit à rien de bon. Après la bataille navale du Jutland et l'occasion manquée par les Anglais de détruire la flotte allemande, Lord Fisher, premier Lord de l'Amirauté, recevant le rapport de l'amiral Jellicoe s'écriait avec chagrin : « Il a toutes les qualités de Nelson, sauf une : il ne sait pas désobéir! ».

En réalité, il n'y a pas ici une personne qui commande et là une autre qui se soumet. Les deux obéissent ensemble à un bien supérieur qui marque leur intérêt commun<sup>4</sup>.

Il lui reviendra aussi de résoudre un certain nombre de contradictions apparentes. On ne peut pas être le modèle, celui que tous observent et imitent même dans une certaine mesure, sans être quelque part exemplaire, tout en restant profondément soi-même avec ses imperfections. On ne peut pas non plus espérer obtenir le meilleur sans exiger beaucoup, tout en respectant les personnes. Enfin, il faut savoir et vouloir innover, malgré des procédures et des règlements de plus en plus contraignants.

Pour celui qui a été investi de cet honneur, commander est un droit mais c'est d'abord un devoir, celui de servir le pays et le bien commun, à la hauteur des hautes responsabilités qui lui sont reconnues de par sa fonction. Il y a là une forte exigence du devoir indissociable de la capacité d'agir, qu'illustre bien la formule de Kant : « je dois, donc je peux ».

### *Des principes de l'action*

Parmi les savoirs de base nécessaires au commandant, figurent naturellement les aspects humains et techniques liés à cet ensemble socio-technique complexe et onéreux dont on lui a confié la responsabilité. Il se doit de le connaître parfaitement, dans ses atouts comme dans ses déficiences, d'abord pour tirer le meilleur parti de sa valeur opérationnelle, mais aussi parce que le navire à la mer est le garant de la vie et de la survie éventuelle de l'équipage.

L'inventaire et l'étude des situations de crise auxquelles il pourrait être confronté, l'examen des fondements de son action, la pesée des risques, l'identification des personnes sur qui il pourra absolument compter dans des moments de tensions exacerbées, tout cela impose que le commandant se consacre largement à la réflexion, pour éviter que l'obligation de l'action sans préavis ne l'entraîne le cas échéant dans des décisions hasardeuses ou mal fondées.

Si, au fond de lui-même, il doit donc être prêt à tout, le commandant doit cependant se persuader que son rôle n'est pas de tout faire. Une sage tradition préconise même de « ne rien faire, tout faire faire, ne rien laisser faire », ce qui est assez juste au fond et que reprend le principe moderne de subsidiarité.

Pour appréhender directement la réalité des choses, Bergson a montré comment il faut que l'esprit humain en acquière l'intuition, en combinant l'instinct avec l'intelligence. La connaissance théorique, les savoirs abstraits, les raisonnements logiques viennent de l'intelligence, mais l'instinct apporte au chef l'inspiration réaliste qui va lui permettre de concevoir, de créer, d'agir enfin. On parle ainsi de don, de flair, de sens des réalités, de coup d'œil ou simplement de *bon sens marin*. C'est par là que des hommes dont l'intelligence se

---

<sup>4</sup> Jean Guittou.

remarque peu et qui n'excellent ni aux spéculations ni aux discours, se transforment en maîtres sur les champs de bataille.

« Combien furent les chefs, théoriciens brillants, que l'action de guerre prenait en défaut et combien ceux que l'épreuve révéla parce qu'ils y montraient une aptitude instinctive que le temps de paix n'avait pas manifestée »<sup>5</sup>. « Celui qui se sert trop de sa science pour gouverner est un fléau pour l'empire », écrit le philosophe chinois.

Avec la démultiplication considérable des états-majors et des organes de cabinet, on voit se développer ce défaut récurrent de bien des esprits français cultivés qui portent aux nues l'aptitude intellectuelle et la qualité rhétorique, au détriment souvent de l'exercice de la volonté. L'intelligence sans la volonté produit sans doute d'excellents esprits critiques, pleins d'ardeur pour découvrir surtout les défauts de toutes choses, mais qui se montrent fort handicapés lorsqu'il s'agit de décider et d'agir, et donc de commander. L'inverse est plus rare dans nos sociétés actuelles, mais ne donne pas mieux que des maniaques ou des fous.

C'est ainsi sans doute que l'exercice de l'autorité consiste, au moment opportun, à mettre fin à la discussion et aux débordements de la réflexion, à faire cesser les louvoiements de la tergiversation, pour décider et agir. Le commandant met alors en mouvement son équipage et le porte à avancer vers le but visé, mais aussi à s'épanouir dans la réussite collective.

« Est nécessaire que les capitaines soient gens de cœur », dit une ordonnance de Richelieu à usage des gens de mer. Face à l'évènement, c'est à soi-même que recourt l'homme de caractère. Loin de s'abriter sous la hiérarchie, de se cacher derrière les textes, de se couvrir de comptes rendus, il s'engage à fond, impose à l'action sa marque, montre la passion de vouloir entreprendre et de décider, s'enrichit même de ses erreurs. On ne fait bien que ce que l'on fait avec passion.

Le commandant se révèle singulièrement lorsque le péril approche et que l'ordinaire s'effondre devant l'imprévisible. L'initiative, le goût du risque, le sang-froid, le courage moral, le caractère enfin, s'affirment alors comme recours nécessaire. Pour être capable sinon de deviner, au moins de ne pas se laisser démonter par cet imprévu pourtant inéluctable, il faut savoir quitter le quotidien, naviguer loin sur l'avant et ne jamais tenir l'acquis pour immuable.

Rien de neuf ne naîtra jamais si le chef n'ose pas abandonner ce qui s'est avéré valide jusqu'ici, et il lui faudra même beaucoup de pugnacité pour lutter tous les jours contre le conformisme, l'esprit de système et ces insidieuses routines, qui sont le terreau de la médiocrité et l'apanage de ceux qui seront toujours *en retard d'une guerre*.

Le commandant cependant ne se conçoit guère sans défaut. « Il n'y a que l'imperfection qui s'impatiente de ce qui est imparfait », disait Fénelon. Quelque travers mineur manifesté à bon escient peut servir de lustre aux vraies qualités du chef.

Pour vaincre sûrement, il lui faut une certaine dose d'égoïsme, d'orgueil, de dureté, de ruse. Mais on lui passe tout cela s'il réalise de grandes choses. Qu'il se borne en revanche au quotidien, qu'il se complaise dans les détails, il n'est plus alors qu'un subalterne, et non le chef vers qui se tournent la foi et les rêves de son équipage. Les vrais réalistes ne sont-ils pas

---

<sup>5</sup> De Gaulle (*Le fil de l'épée*).

aussi des rêveurs, c'est-à-dire ceux qui savent laisser libre champ à leur imagination, à leur réflexion ?

Face à ses décisions, le commandant sera seul : « Toute grandeur appelle la solitude, c'est sa rançon ». Il évitera cependant l'écueil de la tour d'ivoire et ménagera le temps du dialogue et de la concertation, avant de trancher. Mais il lui faudra aussi et toujours convaincre, avec ce puissant don de persuasion qui est aussi le propre des chefs, à la hauteur de leur propre volonté d'aboutir. Convaincre l'autre pour le faire adhérer et participer volontairement à l'action collective, en y apportant lui aussi toute sa foi et son énergie.

Une fois dans l'action, face à l'évènement qui tend à le submerger, devant le doute voire la panique insidieuse que tous ont connue, le commandant ne retrouvera le salut que dans ces certitudes simples et claires acquises dans la réflexion et la méditation préalables, qui lui feront alors office d'instinct pour rester surtout ancré dans la réalité du moment, c'est-à-dire dans la décision et l'action concrète.

### ***Commandement et management***

Faut-il pour autant prétendre que le commandement à la mer est un art tellement particulier qu'il ne ressemble en rien à d'autres fonctions de commandement, voire même de direction ou de management hors de tout contexte militaire ?

Naturellement non, le commandant comme le patron d'entreprise sont des hommes et si les circonstances peuvent varier largement, l'homme reste le même.

Beaucoup d'éléments de comparaison pertinents existent, en matière d'organisation, de méthodes, de savoir-faire comme de savoir être. Les organismes civils emploient d'ailleurs souvent le vocabulaire militaire pour décrire et définir leurs méthodes de management. Dans le moment où les militaires supprimaient leurs différentes écoles de guerre pour fonder le collège interarmées de défense, on créait d'ailleurs une école de guerre économique. De leur côté, les organismes militaires utilisent aussi de plus en plus souvent les méthodes et techniques de management *civiles*, parfois elles-mêmes issues du milieu militaire.

Pour en citer deux exemples, l'esprit de la démarche qualité de type ISO 9000 était largement répandu dans la Marine, bien avant son développement au sein de toutes les entreprises dans les années 1990. De la même façon, la Marine dispose depuis presque cinquante ans d'un organisme d'audit en organisation, précurseur à bien des égards.

Nos commandants sont donc formés aussi à ces méthodes modernes de direction, avec notamment le développement des différents outils et organes d'aide au management : contrôle de gestion, audits internes et externes, démarche qualité, stages d'entraînement, surveillance administrative, inspections. Nos méthodes de gestion des ressources humaines ne sont pas en retard et sont même parfois prises pour exemple dans des entreprises privées. Des cellules de management existent auprès des principales autorités.

L'intérêt de telles techniques est en général avéré lorsqu'il s'agit de situations comparables dans une certaine mesure à ce qui se rencontre à l'extérieur des armées. Elles sont applicables en particulier dans les services de soutien du matériel, de logistique, du commissariat, de gestion financière ou administrative, ou même dans les états-majors organiques non directement liés aux opérations. Nous nous employons donc à les utiliser dans tout ce qu'elles

ont de pertinent et d'efficient pour les missions qui nous sont confiées, même sur nos bâtiments hors contexte d'opérations réelles à la mer.

La comparaison atteint en effet ses limites dans les situations extrêmes, lorsque la vie des hommes ou la survie du bâtiment est en jeu. Un chef d'entreprise ou un directeur d'administration n'assument pas la responsabilité de la vie de leur personnel et n'ont pas non plus le pouvoir d'ordonner de tuer. Leurs méthodes de management ne sont pas adaptées à ces exigences ultimes.

Le commandant d'un bâtiment de guerre doit surtout se préparer au combat pour - le cas échéant - l'accomplir. Chacun conviendra que les outils les plus efficaces d'aide au management ou les experts les plus éclairés, ne prendront jamais de telles décisions ni ne conduiront des actions de guerre, à sa place.

*Vice-amiral Emmanuel Desclèves*

---