

## *Les vertus du commandement selon de Gaulle*

LUCIEN JAUME

« Les armes furent, de tout temps, les instruments de la barbarie. Elles ont assuré contre l'esprit le triomphe de la matière, et de la plus pesante. Constamment, la raison en fut opprimée, le jugement bafoué, le talent meurtri. Point d'erreurs qu'elles n'aient défendues, point d'ignorants qui n'y recourussent, point de brutes qui ne les aient brandies. » Quelle plume du XIX<sup>e</sup> siècle, quel émule de Lamartine ou de Chateaubriand, semble dénier ainsi toute positivité à l'ordre militaire ? Il s'agit en fait d'un soldat du XX<sup>e</sup> siècle : en 1932, le commandant de Gaulle, reprenant en partie des conférences qu'il avait données à l'École supérieure de guerre cinq ans plus tôt, expose que les armes ont aussi été sources d'investigations pour la science et pour l'art, qu'elles ont « accompli le meilleur et le pire », et que sans elles il ne pouvait y avoir ni la chrétienté ni les droits de l'homme. L'ouvrage intitulé *Le Fil de l'épée*<sup>1</sup> présente un étonnant ensemble de ce qu'il faut bien appeler la philosophie politique et militaire du futur général de Gaulle. On retiendra ici le portrait du chef militaire qui se dégage progressivement à travers un avant-propos et cinq chapitres vigoureux ; ce chef militaire pouvait être le maréchal Pétain, qui avait appelé de Gaulle à son cabinet de vice-président du Conseil supérieur de la guerre

1. Nous citons d'après l'édition suivante : Charles de Gaulle, *Le Fil de l'épée et autres écrits*, Paris, Plon, 1999, qui constitue un excellent recueil de textes, de livres ou d'articles.

pour écrire cet ouvrage<sup>1</sup>, il pouvait être, de façon plus probable, l'idéal du moi de Charles de Gaulle, comme d'autres l'ont dit (rageusement) dès les conférences de 1927. Toujours est-il que l'officier de Gaulle prenait le contre-pied de nombre de principes qui lui avaient été enseignés à la même École supérieure de guerre où il n'avait été reçu qu'au 33<sup>e</sup> rang, et dont il sortira 52<sup>e</sup> sur 129<sup>2</sup>.

Réglant littéralement ses comptes avec ses anciens professeurs, l'auteur du *Fil de l'épée* expose les conditions de l'action pour un commandement de l'époque moderne, ainsi que les vertus individuelles qui sont indispensables à une époque où la hiérarchie ne suffit plus à *fonder* l'obéissance. On verra que ce portrait d'un chef à la fois rationnel, juste et soucieux de maintenir ses distances suppose un certain type de formation où la culture générale tient une place essentielle : à l'empirisme (en fait non exclusif) attaché au premier portrait intellectuel, on verra donc succéder la formation intérieure et humaniste du projet pédagogique. Mais, en fin de compte, cet idéal type du chef militaire des temps modernes aurait-il quelque cousinage avec la figure du chef de l'État dont le discours de Bayeux a donné en 1946 une première esquisse, complétée par la réforme constitutionnelle de 1958 et 1962 ?

Le chef militaire et, surtout, le grand chef militaire tel que le conçoit *Le Fil de l'épée*, ne doit pas être envisagé à l'aune des temps de paix mais toujours dans la visée de l'épreuve suprême qu'est la guerre. Là réside déjà un problème important, car la société civile, observe l'auteur, n'aime pas qu'on lui parle du temps terrible qu'est la guerre ; en outre, pas plus que l'armée ne souhaite faciliter l'ascension de fortes personnalités<sup>3</sup>, la société républicaine n'a d'empressement envers les militaires de carrure exceptionnelle. L'expérience du bonapartisme, en France, pèse dans ce sens. Pourtant, écrira de Gaulle en 1934, c'est dans les moments de crise soudaine que ces chefs sont indispensables : « (...) dans les heures tragi-

1. Que de Gaulle ait accepté de servir de « plume », voire de « nègre », ne pouvait aller, à son avis, jusqu'à l'effacement complet : on lira chez Jean Lacouture (*De Gaulle*, Paris, Éditions du Seuil, 1984, t. 1, « Le rebelle », p. 130-145) le récit du conflit grandissant, et la lettre d'une superbe audace que le subordonné envoya, à titre d'écrivain, au chef de l'armée française.

2. Sur ses démêlés avec le colonel Moyrand, et sur l'intervention de Pétain qui fit transformer la mention « assez bien » en « bien », voir J. Lacouture, *op. cit.*, p. 119-122.

3. Les partis politiques non plus, comme l'écrit de Gaulle dans les *Mémoires de guerre* (Paris, Plon, 1959, t. 3, p. 239 et 258-259) ; ainsi le problème en politique est-il non pas le même mais analogue, concernant particulièrement le chef de l'État tel que de Gaulle l'envisageait pour la V<sup>e</sup> République.

ques où la rafale balaie les conventions et les habitudes, ils se trouvent seuls debout et, par là, nécessaires. Rien n'importe plus à l'État que de ménager dans les cadres [militaires] ces personnages d'exception qui seront son suprême recours. »<sup>1</sup> De Gaulle a souvent répété ce thème, auquel il a même consacré un texte inédit<sup>2</sup>, et il a ainsi anticipé le scénario qu'il joua, en pleine conscience, lors du mois de juin 1940 – sauf, cette fois, à devoir combiner la fonction militaire avec la fonction politique de celui qui « emportait la souveraineté française avec soi ».

Si l'on passe outre cette première difficulté, quelles sont les vertus nécessaires au commandement militaire ? La première consiste dans l'aptitude à reconnaître et à traiter la situation particulière : de Gaulle fait un éloge répété de l'empirisme (c'est son terme) inhérent à l'action de guerre. « Apprécier les circonstances dans chaque cas particulier, tel est donc le rôle essentiel du chef. Du fait qu'il les connaît, qu'il les mesure, qu'il les exploite, il est vainqueur ; du fait qu'il les ignore, qu'il les juge mal, qu'il les néglige, il est vaincu. C'est sur les contingences qu'il faut construire l'action » (*Le Fil de l'épée*, p. 195). Le premier chapitre du livre ouvre sur une affirmation identique (« L'action de guerre revêt essentiellement le caractère de la contingence »), qui prend le contre-pied des « doctrines *a priori* » que l'instruction militaire française aime à enseigner : la ligne Maginot, le choix de la posture défensive, faisaient partie de ces théories *a priori*. Recourant à Bergson pour l'idée d'épouser « le mobile, l'instable, le divers », et pour la mise en garde contre les lacunes de l'intelligence discursive, de Gaulle ne craint pas de comparer le chef de guerre à l'artiste mû par une intuition directrice. Cependant, poursuit l'auteur, l'« instinct » ne saurait suffire, il faut aussi une forte capacité de synthèse, de façon à donner à chaque facteur sa juste place, synthèse qui traduit généralement une aptitude peu répandue<sup>3</sup>. Enfin, la synthèse n'est féconde qu'accompagnée du retour sur soi, du pouvoir de s'abstraire des pressions ambiantes : « Tous les grands hommes d'action furent des méditatifs. Tous possédaient, au plus haut degré, la faculté de se replier sur eux-mêmes, de délibérer au-dedans » (*Le Fil de l'épée*, p. 155).

1. De Gaulle, *Vers l'armée de métier*, p. 323 de l'édition générale citée plus haut.

2. « Préparer la guerre, c'est préparer des chefs », texte de 1921 ou 1922, dans la même édition.

3. Point souligné en 1917 dans une conférence donnée en captivité : « Les esprits à forme synthétique, c'est-à-dire aptes à la généralisation, capables de distinguer constamment l'essentiel de l'accessoire (...) sont très rares » (*in* De Gaulle, *Lettres, notes et carnets*, Paris, Plon, 1980, t. 1, p. 461).

La première vertu du chef militaire comporte donc une dialectique interne : observateur passionné du monde extérieur et des circonstances, il est cependant un méditatif, un homme d'intériorité. La deuxième qualité est plus inattendue encore : le véritable chef, au poste où il se tient, sait... désobéir quand il le faut. Ne craignant pas de comparer les grands chefs au savant audacieux (Galilée), au navigateur isolé (Colomb), au créateur de nouvelles règles (Boileau), en un mot à l'inventeur, de Gaulle cite le mot d'un ministre anglais à propos d'un amiral de valeur : « Il a toutes les qualités de Nelson, sauf une : il ne sait pas désobéir » (p. 171). Possédant ce que l'auteur appelle « le caractère », le chef militaire n'obéira pas à des ordres inappropriés, injustes ou absurdes. Aussi faudrait-il que, tout en maintenant l'indispensable discipline, l'armée française sache déléguer et décentraliser : « Que du haut en bas s'efface l'initiative, s'atténuent le goût d'être responsable et le courage de parler net, s'abaisse le Caractère, et l'on verrait l'armée atteinte de paralysie » (p. 174). Les réglementations trop minutieuses, vite périmées, étouffent la vertu primordiale de l'encadrement à chaque échelon : le goût de l'initiative<sup>1</sup>. Selon une dialectique de l'ordre et de la liberté qui était au cœur de la pensée libérale du Groupe de Coppet (Necker et Constant principalement), de Gaulle expose l'exigence suivante : « Mais que chacun, à son échelon, veuille agir par lui-même, d'après les faits plutôt que d'après les textes, s'efforcer de réaliser avant que de plaire, ne jamais cacher sa pensée quand il faut la dire, et quoi qu'il doive en coûter, que du haut en bas l'on s'en remette au caractère, qu'on le distingue, qu'on l'exhorte, qu'on l'exige, on verra bientôt l'ordre naître et triompher » (p. 174-175). État d'esprit à l'opposé des dictatures militarisées en voie de formation (et que de Gaulle observait avec attention), mais d'autant plus difficile à faire admettre que la société française ne le découvre que depuis peu : « La société française a vécu cent ans dans la crainte de ce qui était risqué, lointain, changeant. Mais voici qu'il y pousse la volonté d'entreprendre, le désir d'aventure, le besoin de renouveau. Être fonctionnaire, s'installer chez soi, imiter ceux que le succès consacre, tel fut notre idéal d'un siècle. Gagner de l'argent, couvrir des distances, éviter les sentiers battus, tel est notre goût

1. Sur la vertu de résistance et le refus de l'obéissance passive, il est étonnant de constater la rencontre avec un libéral comme Benjamin Constant (*Principes de politique*, chap. XI). Voir notre étude : « Droit, État et obligation selon Benjamin Constant », *Commentaire*, n° 87, automne 1999, p. 711-715.

d'aujourd'hui. » On peut se demander si la société de la III<sup>e</sup> République était bien mue par ce goût d'entreprendre, par « l'initiative et le goût des responsabilités » que l'auteur croit y lire, ou feint d'y lire<sup>1</sup>.

La troisième vertu du grand chef militaire réside dans sa capacité à s'attirer la *confiance* des subordonnés, comme l'explique le chapitre « Du prestige ». À la différence du politique qui recherche la *popularité* (stratégie analysée dans le dernier chapitre), le militaire tire le « prestige » d'un ascendant fondé sur les œuvres, sur la valeur personnelle : le modèle est celui de « nos athlètes qui tiennent le succès de leur seul effort ». Mais, en tant que pouvoir d'un homme sur d'autres hommes, « le prestige ne peut aller sans mystère » : le chef parle peu, il pratique souvent le silence, « prudence des sages et esprit des sots ». Contrairement à la volubilité du politique, et, tandis que de nos jours « l'autorité se ronge elle-même par la vague des papiers et le flot des discours », le chef militaire est d'autant plus respecté qu'il ne parle qu'à bon escient : Condé à Rocroi, Hoche dans sa précoce maturité, Bonaparte, les généraux estimés pendant la Grande Guerre s'expriment très peu. Ce silence témoigne d'ailleurs de la vie intérieure du chef, dont il a été question plus haut ; en cela s'accomplit le passage à la quatrième vertu : « Viser haut, voir grand, juger large, tranchant ainsi sur le commun qui se débat dans d'étroites lisières » (p. 184). On voit alors paraître le modèle machiavélien que de Gaulle avait médité : « (...) la perfection évangélique ne conduit pas à l'empire. L'homme d'action ne se conçoit guère sans une forte dose d'égoïsme, d'orgueil, de dureté, de ruse. » Tel est le prix de la grandeur : le chef militaire sera pardonné du moment que son autoritarisme, parfois assez voyant, ne débouche pas sur l'arbitraire. C'est de nouveau la différence avec le comportement des dictatures, dont de Gaulle donne une analyse intéressante en les rattachant aux conditions de massification de la société moderne<sup>2</sup>.

Lecteur de Bergson, de Valéry, peut-être de Tocqueville, sans doute de Tarde, le sociologue du *Fil de l'épée* plaide pour une culture de

1. À rapprocher de cette confiance faite à maints collaborateurs : « J'ai toujours "fait comme si", pour tirer le peuple français vers les hauteurs » (à Alain Peyrefitte, à Bernard Tricot, qui nous l'a rapportée).

2. Voir, par exemple, dans *La France et son armée* (éd. citée, p. 477), la description des facteurs sociologiques qui ont préparé l'embrasement de 1914 : « Cette vie uniforme, agglomérée, précipitée, à quoi la mécanique du siècle soumettait les contemporains, les déterminait d'avance à subir les levées en masse, etc. » Le syndicalisme lui-même est analysé comme fourrier de la mobilisation guerrière...

l'individualité, c'est-à-dire pour une formation humaniste des officiers. Traçant un plan de réforme de l'École supérieure de guerre, il écrivait en 1926 : « Favoriser le *développement* des personnalités en exerçant avec méthode la réflexion, le jugement, la faculté de décision, telle doit être la seule loi de l'enseignement donné à l'École. »<sup>1</sup> Huit ans plus tard, dans *L'Armée de métier*, il affirme : « La véritable école du Commandement est (...) la culture générale. Par elle la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire (...), bref de s'élever à un degré où les ensembles apparaissent sans préjudice des nuances. » Vient alors la célèbre formule : « Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve toujours Aristote. » De Gaulle a souvent soutenu que les conquêtes d'Alexandre ne s'expliquent pas par la seule technique militaire car elles ont mobilisé un certain esprit national, celui de l'hellénisme, pour produire un transfert de civilisation, une gestation morale et culturelle en terre étrangère.

Au total, donc, le chef militaire est autant rationnel qu'empiriste, autant autoritaire que prêt à appuyer les initiatives d'autrui, autant secret que rayonnant du « fluide d'autorité ». Dans toutes ces vertus se montre une dialectique interne qui préserve de l'*hubris* : le chef de valeur n'est pas un dictateur dévorant mais au contraire un homme rompu au sens de la limite (dans l'intuition, dans l'action, dans le pouvoir sur les hommes). Il est très proche de ce qu'Aristote avait appelé l'homme prudent<sup>2</sup>. C'est pourquoi il saura reconnaître le domaine propre du *politique*, qui est l'objet du dernier chapitre : entre les armées et le pouvoir politique, c'est toujours le second qui doit trancher et impulser. De Gaulle n'a jamais varié sur ce point – sauf cas extrême où le pouvoir politique s'anéantit, perd sa *légitimité* en laissant envahir le territoire et en traitant avec l'ennemi. Par exemple, de Gaulle ne ménage pas son estime à Rossel, qui n'accepte pas l'armistice en 1870, et le paye ensuite en étant fusillé par les Versaillais, tout comme, dans le Comité de Salut public de 1793, son admiration va à Carnot (et non aux terroristes). On a dit que le dernier chapitre du *Fil de l'épée*, « Le politique et le soldat », était une caricature du politique. En fait, l'auteur analyse dans l'élu de la démocratie l'homme tributaire de l'opinion, procédant par ruse, toujours mû par le « souci

1. *Lettres, notes et carnets*, éd. citée, t. 2, p. 262.

2. Contingence de l'action, rôle de la délibération intérieure, importance du « jugement équitable » : sans connaître probablement l'*Éthique à Nicomaque*, de Gaulle retrouve tous les aspects du concept aristotélicien.

dominant de l'effet à produire », toujours empreint de l' « apparence d'estimer chez autrui moins son mérite que son influence » (p. 213). C'était marquer que, à sa façon, le politique doit lui aussi appréhender « le mobile, l'instable, le divers ».

Le militaire ne peut se passer du politique, pour l'ordre général et particulièrement pour l'ordre républicain, il doit lui céder le pas, tout en maintenant ses compétences militaires : tel est, en réalité, le message de ce chapitre. On peut concevoir, ajoute l'auteur, de « préparer une élite politique, administrative et militaire par des études faites en commun », mais, pour ce qui est de « la sagesse suprême d'où procède l'entente du soldat et du politique, ils ne la tireront d'une science apprise pas plus que d'un règlement » (p. 225). *Le Fil de l'épée* se conclut sur la nécessité de procurer à la valeur les chances d'apparaître, que ce soit au forum ou dans les casernes. « On ne fait rien de grand sans de grands hommes, et ceux-ci le sont pour l'avoir voulu. »

Comme on le voit, de Gaulle n'est pas de l'école qui pense que des institutions bien conçues dispensent d'avoir des individus dotés de fortes qualités personnelles : les premières, selon lui, ne vont pas sans les seconds. Cette exigence prend une portée nouvelle lorsque, après la seconde guerre, il est conduit à un projet constitutionnel « donnant une tête à l'État »<sup>1</sup>. Le discours de Bayeux trace les premiers linéaments de cette conception : il appelle à une séparation des pouvoirs telle que le gouvernement soit libéré de l'emprise directe des partis politiques (ce qui était l'usage depuis la III<sup>e</sup> République), et permettant « qu'au-dessus des contingences politiques soit établi un arbitrage national qui fasse valoir la continuité au milieu des combinaisons ». Là encore, la fonction requiert beaucoup de l'individu : elle demande une tournure d'esprit qui sache rassembler le tout sans se laisser aveugler par le divers des circonstances (la « synthèse » selon de Gaulle). La conférence de presse du 31 janvier 1964 reviendra sur la répartition des tâches entre chef de l'État et gouvernement : le président étant « l'homme de la nation mis en place par elle-même pour répondre de son destin », il faut, à ce titre, qu'il ne soit pas « absorbé sans relâche et sans limite par la conjoncture politique, parlementaire, économique et administrative. Au contraire, c'est le lot, aussi

1. Expression surabondante sous sa plume, notamment dans les *Mémoires d'espoir*. Pour l'étude de ce concept, voir notre étude : « L'État républicain selon de Gaulle », *Commentaire*, n° 51, automne 1990, p. 523-532.

complexe et méritoire qu'essentiel, du Premier ministre français »<sup>1</sup>. Ainsi y a-t-il quelque parenté, dans la philosophie de l'autorité, entre le chef de guerre qui, comme on l'a dit, vise haut et voit large, et le chef de l'État, « en charge de l'essentiel ».

Le dernier mot des *Mémoires d'espoir* (t. II, inachevé) est que l'institution, capitale par son existence, ne peut suffire à créer l'homme susceptible de la faire vivre : « Ce que l'infirmité du chef a, en soi, d'irréparable ne saurait être compensé par la valeur de l'institution. » Bergsonien et péguyste (bien plus qu'il n'est nietzschéen), le gaullisme de De Gaulle est une certaine idée de *l'individu*, entendons : de l'individualité apte à susciter la confiance, en ce que, par là, elle appelle et reconnaît la liberté chez autrui<sup>2</sup>.

1. Voir ce texte dans de Gaulle, *Discours et messages*, Paris, Plon, 1970, t. IV, p. 167.

2. Sur ce concept de confiance, nous nous permettons de renvoyer à notre ouvrage *La Liberté et la loi. Les origines philosophiques du libéralisme*, Paris, Fayard, 2000, chap. VI : « Le problème du fondement de la confiance. »