



« Commander ou Manager ? »

Le maréchal Lyautey insiste beaucoup sur le rôle social de l'officier, partagez-vous son point de vue et pourquoi ?

Eugène Melchior de Vogüé avait demandé à Lyautey des notes pour un article qu'il envisageait d'écrire pour le Revue des Deux Mondes sur le rôle que pourrait jouer le tout nouveau service militaire universel dans la reconstruction sociale de la France, la restauration de l'esprit de sacrifice et de toutes les vertus nécessaires à la vie de la Nation. Le travail que lui rend Lyautey est tellement remarquable que Vogüé décide de le faire paraître tel quel dans la revue sous le titre « du rôle social de l'officier dans le service militaire universel ». Lyautey y développe l'idée selon laquelle « *c'est en faisant l'éducation morale de ses hommes que l'officier remplit son rôle social* ». Celui-ci contribuera ainsi au rapprochement entre les classes et à l'unité de la société. Lyautey propose une nouvelle conception du rôle de l'officier, pénétrée de ses devoirs nouveaux, conscient de son rôle d'éducateur, plus proche de ses hommes, artisan de paix sociale et d'éducation civique : « *Envisager le rôle de l'officier sous cet aspect nouveau d'agent social appelé par la confiance de la patrie à discipliner leurs esprits, à former leurs âmes, à tremper leurs cœurs, n'est-ce pas, loin de l'amoindrir, l'élever dans les plus vastes proportions, le faire presque plus grand dans la paix que dans la guerre, et proposer à son activité l'objet le plus digne de l'enflammer ?* »

Lyautey avance ces idées à une époque où tous les jeunes hommes effectuaient le service militaire, où, dans une France catholique et rurale, la famille, l'école et l'Église, étaient respectées, dans laquelle l'armée était visible, présente sur tout le territoire et attirait l'élite de la jeunesse du pays. Les données ont bien changé aujourd'hui, le contexte est radicalement différent. La Famille, l'École et l'Église se sont effondrées. L'armée est une institution qui s'est réduite comme une peau de chagrin, qui n'est plus visible. Les valeurs et les vertus qu'elle représente ne sont plus guère vécues dans les familles et encore moins enseignées dans les écoles.

Et pourtant, les idées de Lyautey demeurent actuelles. Il faut seulement les adapter au contexte avec une ambition par nature moins grande. Chaque année, les armées recrutent 20 000 hommes et femmes pour compenser les départs. Ces 20 000 hommes qui retournent à la vie civile doivent non seulement trouver leur place dans la société civile mais ils doivent lui transmettre les valeurs et les vertus apprises qui manquent tant à notre société. L'officier, le jeune chef de section, le commandant de compagnie, le colonel chef de corps ont une responsabilité dans ce domaine. Le succès du livre du général de Villiers démontre qu'il y a un terrain à occuper, une attente dans ce domaine.

Commander et manager est-ce la même chose ? Quelle est l'origine de cette doctrine ?

Le management est un anglicisme mais son origine est latine du mot *mano*. Manager c'est étymologiquement avoir en main (mot *manège*).

Dans la réalité c'est un mot qui s'est imposé dans le milieu de l'entreprise quand nous avons adopté les méthodes anglo-saxonnes de gestion et de pilotage. La différence entre management et commandement se situe principalement dans la balance entre la dimension humaine et la dimension technique.

Commander est un terme militaire. Il s'appuie sur les notions d'autorité et de subordination. La relation est verticale ou pyramidale. Dans le commandement l'Homme constitue le cœur du réacteur.
Commander, c'est pétrir de la pâte humaine.

Le management considère les hommes comme un moyen, comme une ressource pour atteindre des objectifs que l'on évalue en chiffres. Le but c'est de faire des bénéfices (esprit de compétition). C'est une manière de gérer et d'organiser. La hiérarchie est peu marquée. Elle implique une relation horizontale. On parle de collaborateurs et non de subordonnés.

En quoi consiste l'art du commandement ?

On parle avec raison de « l'art du commandement » car commander n'est pas seulement une technique. C'est aussi et surtout un art qui fait appel au sentiment et au cœur autant qu'à l'intelligence et à l'esprit. On apprend dans les écoles de formation les techniques de commandement et les savoir-faire qui leur sont liés et c'est indispensable, mais commander ne consiste pas à mettre en œuvre une recette toute faite. Cet acte, au contraire, laisse une large place à l'imagination. Il est le fruit d'une volonté créatrice ce qui est le propre de toute forme d'expression artistique. Il n'y a pas une seule façon de commander. Il suffit de considérer l'exemple des grands chefs militaires français. Pas un ne se ressemble. Ils ont chacun une personnalité et une sensibilité qui leur sont propres.

Commander, une démarche en 3 étapes :

Analyser, prévoir, anticiper : seul ou avec un conseil (état-major). Il s'agit de prendre en compte la réalité de l'environnement, la capacité des moyens matériels, la valeur des hommes et leurs faiblesses, les atouts, les contraintes, de prévoir tous les événements qui peuvent subvenir en commençant par les plus pénalisants. D'envisager tout cela non pas pour faire disparaître les risques mais au contraire les évaluer et les prendre en compte dans les choix qui seront faits. Le bon chef c'est celui qui s'appuie sur une juste évaluation des risques et va jouer avec, pour ensuite s'en servir.

Ordonner : la décision prise et formalisée : ordonner ne consiste pas seulement à la transmettre par écrit ou à la voix. Il s'agit d'être suffisamment convaincant pour que le subordonné fasse sien l'ordre qui lui est donné. Il faut commencer par expliquer le but de l'ordre qui lui donne tout son sens. « *En toute chose faire voir le but* » disait Lyautey. Il ajoutait « *La première condition pour conquérir les cœurs, ce n'est pas la force mais la persuasion.* » disait Lyautey.

Contrôler :

subsidiarité. Laisser aux échelons subordonnés leur nécessaire liberté d'action, leur capacité d'initiative. Contrôler ce n'est pas seulement sanctionner, rectifier, c'est aussi féliciter, encourager.

En résumé, l'art de commander consiste à faire passer dans le cœur et dans l'esprit de ceux que l'on commande sa vision de la situation, sa conception de l'action et sa volonté dans l'exécution.

L'exercice de l'autorité doit-il être compris comme un appel à l'obéissance à des ordres ou un appel au service du bien commun ?

Quand le chef est obligé de rappeler sa qualité de chef pour être obéi, c'est que son autorité n'est pas reconnue. L'exercice de l'autorité est quelque chose de naturel. Commander ne consiste pas à obtenir une obéissance formelle mais une adhésion active. Faire comprendre au subordonné que son action si modeste soit-elle contribue à la réussite de la mission. A partir de là le subordonné s'approprie l'ordre reçu, il le fait sien. « *L'idéal est que l'ordre donné soit précisément celui que chacun sentait obscurément comme nécessaire.* » (Jean Guittou)

En agissant ainsi le chef préserve la liberté d'action des niveaux subordonnés et leur capacité d'initiative. Commander consiste à créer un élan, une adhésion. Foch disait « *c'est bon pour un caporal de donner des ordres, moi je persuadais ; je commandais mais je ne donnais pas d'ordre* ».

Je terminerai par une autre citation qui montre bien que l'exercice de l'autorité est d'abord un appel au service du bien commun :

"Ne dites jamais aux gens ce qu'ils doivent faire. Demandez-leur plutôt ce qu'il faudrait faire. Leur ingéniosité vous surprendra."

Cette phrase est du général Patton, un meneur d'hommes exceptionnel qui n'était pas précisément un démagogue.

Bibliographie - Pour aller plus loin :

- « ***Qu'est-ce qu'un chef?*** » Général d'armée Pierre de Villiers - Éditions Fayard 2018.
- « ***Le rôle social de l'officier*** » Maréchal Hubert Lyautey – Omnia (nombreuses éditions).
- « ***Paroles d'action*** » Maréchal Hubert Lyautey – Hachette livre BNF 2018.
- « ***Décider dans l'incertitude*** » Général Desportes - Economica 2015.
- « ***L'exercice du commandement dans l'armée de terre*** » Ministère de la Défense, préface du général Lagarde, édition de 1980.