PAGES D'HISTOIRE

LYAUTEY AURAIT-IL ÉTÉ SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU CONSEIL SUPÉRIEUR DE LA FONCTION MILITAIRE ?

Cheffe d'escadron Maud CERCLÉ-FRAVAL Officier gendarmerie de la 27e promotion de l'École de guerre

Le 15 mars 1891, l'article « Du rôle social de l'officier dans le service universel » est publié dans « La revue des deux mondes ». Bien que l'article ne soit pas signé, le capitaine Hubert LYAUTEY, âgé de 37 ans, est vite identifié. Fort de ses rencontres et lectures, il élabore un style de commandement qui prend en compte les aspirations de ses subordonnés et, plus largement, des peuples dans les colonies françaises, faisant de lui un précurseur.

Les conséquences de la révolution industrielle et plus particulièrement de la lutte des classes sont le point de départ de la réflexion de LYAUTEY qui souhaite trouver des moyens de réconciliation au sein de la population. La jeunesse, réunie à l'occasion du service militaire universel qui durait trois ans, est le vecteur de cette modification. Les officiers, qui deviennent des « agents d'action sociale », doivent créer l'esprit de corps. « On ne commande bien que ceux que l'on aime. »

Ce visage humain est également au cœur de la concertation. C'est un axe central qui a conduit à la création du Conseil supérieur de la fonction militaire (CSFM) en 1969 puis au développement du dialogue interne qui traite des questions d'intérêt général et des sujets personnels, dans le respect des spécificités liées à l'état militaire.

Le capitaine LYAUTEY de 1891 se distingue de ses contemporains officiers en adoptant une pensée disruptive et visionnaire pour son époque menant à adapter le commandement aux nouvelles exigences, lui donnant un visage humain.

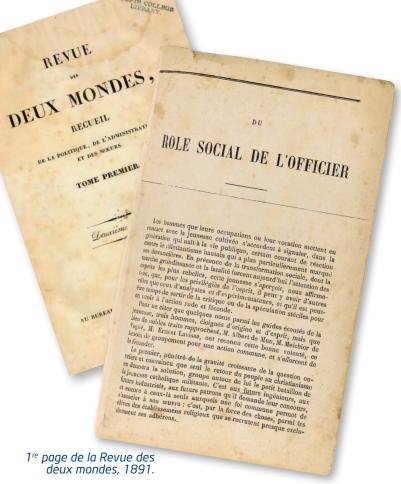
LA PENSÉE DISRUPTIVE ET VISIONNAIRE DU CAPITAINE LYAUTEY

Hubert LYAUTEY n'était pas certain de rejoindre le métier des armes. En 1873, il intègre l'école militaire de SAINT-CYR, alors qu'il avait également postulé à Polytechnique, regrettant son sort. Il s'adapte difficilement à la vie en caserne et il est particulièrement critique vis-à-vis du fonctionnement de la vie militaire, une vie où on ne demande pas de raisonner mais d'obéir.

Il faut rappeler le contexte politique particulier des années 1880, celui de l'affermissement du régime républicain. L'article de LYAUTEY (1891) a été rédigé sous la III^e République alors que les grandes lois sur l'Éducation nationale de Jules FERRY commencent à produire leurs effets. L'opinion est convaincue des bienfaits, et même du nécessaire devoir moral de la colonisation.

En 1880, alors qu'il est envoyé en ALGÉRIE, il forge son style de commandement empreint d'action et de proximité avec la troupe. Préoccupé par les problèmes de la société, il modifie les traditions militaires et se montre innovant en créant une unité modèle dans le domaine du commandement.





Il est particulièrement enthousiaste dans sa mission au TONKIN, auprès du colonel GALLIENI, où il découvre un chef doté d'une réelle capacité d'adaptation, de transformation et de construction d'un monde nouveau.

Au MAROC, LYAUTEY a su doser subtilement son intervention en imposant son autorité militaire et politique tout en respectant le peuple. C'est l'un des rares colonisateurs à y être encore célébré. Cela ne signifie pas qu'il n'avait pas d'autorité, bien au contraire! C'est bien ce qu'est la concertation aujourd'hui. Loin de fragiliser le commandement, comme ce fut craint dans les débuts de sa mise en place, la concertation l'a renforcé, élargissant sa base, ses capteurs et créant des garde-fous supplémentaires à son action.



À son retour, le capitaine LYAUTEY connaît la vie morne des garnisons et ne parvient pas à assouvir sa soif d'action. Préoccupé par les problèmes sociaux, il met à profit, à partir de 1887, son temps de commandement de capitaine au 14^e chasseurs à SAINT-GERMAIN-EN-LAYE pour mettre en pratique ses idées novatrices.

Il bouleverse les habitudes et décide de créer un réfectoire alors que les soldats n'avaient, jusque-là, aucun endroit pour se restaurer, un foyer pour les soldats avec bibliothèque, billard et jeux, des cours pour les illettrés et une commission consultative élue pour permettre aux soldats de donner leur avis. Bien vite, son escadron est réputé être l'escadron modèle de l'armée française.

Séduit par sa conception de l'armée nouvelle et les réformes qu'il a engagées, Eugène-Melchior de VOGÜÉ, diplomate et écrivain, lui demande de rédiger un article pour la célèbre « revue des deux mondes ». Ce texte crée un important débat parce qu'il défend l'action éducatrice de l'armée au-delà des fonctions purement militaires. L'enthousiasme populaire autour de cette conception novatrice permet de financer 133 000 livres pour les bibliothèques des soldats qui se créent dans les régiments qui ont accueilli favorablement l'article.

Ainsi, sa vision disruptive entraîne une modification profonde du commandement, lui donnant un visage humain.

LE RESPECT DU FACTEUR HUMAIN DEVIENT UNE QUALITÉ ESSENTIELLE DES OFFICIERS

Commander consiste en « l'exercice de l'autorité », nous apprend le Petit Robert. Cet exercice de l'autorité comprend désormais la prise en compte du facteur social.

À l'époque du capitaine LYAUTEY, les officiers sont formés aux techniques fondamentales comme la stratégie et l'équitation. En école, leurs cadres ont recherché à développer leurs connaissances militaires mais pas leur « cœur militaire ». LYAUTEY s'attache alors à former lui-même ses cadres et à adapter l'enseignement habituel pour le rendre plus pratique et plus proche des subordonnés. « En contact avec ses subordonnés, [l'officier] partage entièrement leurs travaux, leurs fatigues et n'en tire néanmoins aucun profit ».

LE MARÉCHAL LYAUTEY EST DEVENU UN EXEMPLE ET UNE RÉFÉRENCE POUR LES OFFICIERS AUJOURD'HUI

Sa vie et son œuvre symbolisent l'esprit d'équipe et l'esprit d'entreprise et sont l'illustration de sa devise : « La joie de l'âme est dans l'action ».

Pour LYAUTEY, il faut aimer ses hommes et conquérir leur affection avant de les instruire. Il crée des liens



de proximité et commande également par l'exemple, au milieu de ses hommes. Il faut profiter de chaque occasion, « les marches, les repos, les pansages, les repas, pour cultiver un lien de confiance ». Vis-à-vis des subordonnés, il prône la pédagogie, l'initiative et la responsabilité. Il convient qu'il ne faut laisser aucun abus mais il faut les « associer de manière absolue », conscient de leur rôle central dans les résultats.

Dans son article de la « Revue des deux mondes », LYAUTEY avait émis de grands principes sans entrer dans le détail afin que chacun puisse les mettre en pratique en fonction des circonstances. Il refuse les recettes synonymes de paresse intellectuelle et privilégie la réflexion de chaque officier à la recherche d'une méthode personnelle adaptée aux hommes et aux circonstances. Et pourtant, il n'y a rien à ajouter aux préceptes qu'il exposait déjà en 1891, tout y est :

- « La responsabilité première du chef vis-à-vis de ses hommes qui dépasse de loin la seule formation technique et qui ne peut se réaliser pleinement que dans le cadre plus large d'une formation à la vie et dans le service d'une cause qui dépasse l'individu mais à laquelle chacun souscrit librement »;
- « L'adhésion du subordonné au chef qui ne se demande pas mais qui s'obtient d'elle-même par l'exemplarité du comportement et par la reconnaissance de chacun en tant qu'individu porteur d'un projet ».

Tout en s'adressant à ses pairs, LYAUTEY vise tous ceux qui ont la responsabilité d'hommes et de femmes et jette les bases d'un management à visage humain qui s'étend au-delà des officiers. En effet, aujourd'hui, les préceptes de LYAUTEY sont repris par l'ensemble de la communauté des managers en entreprise, dans les institutions publiques, etc... « Quel intérêt n'y aurait-il pas à ce qu'avant tout, l'officier soit animé de l'amour personnel des humbles, pénétré des devoirs nouveaux qui s'imposent à tous les dirigeants sociaux, convaincu de son rôle d'éducateur, résolu, sans rien modifier à la lettre des fonctions qu'il exerce, à les vivifier par l'esprit de sa mission. »

« EN VÉRITÉ, LE MARÉCHAL LYAUTEY N'A PAS FINI DE SERVIR LA FRANCE » (Charles de GAULLE)

Lors du transfert des cendres de LYAUTEY aux Invalides le 10 mai 1962, le général Charles de GAULLE rappelait ainsi l'importance de ses écrits qui survivent encore aujourd'hui.

Le général d'armée (2°S) Pierre de VILLIERS, ancien chef d'état-major des Armées, a indiqué dans son livre « Servir » paru en 2017, que le « rôle social de l'officier » fut son livre de chevet pendant toute sa carrière. À chaque étape importante, la lecture de cet article permet d'en ressortir l'ensemble des préceptes en fonction de sa propre expérience.



Et encore récemment, le général d'armée (2°S) Richard LIZUREY, ancien directeur général, nous invitait à penser le rôle de l'officier de gendarmerie comme « un commandement agile, éclairé et bienveillant ».

Cet article fondateur du 15 mars 1891 témoigne de la clairvoyance de LYAUTEY qui avait perçu avant l'heure les problèmes sociaux qu'allait engendrer la société moderne. Il nous a livré des pistes de réflexion toujours actuelles pour toutes celles et tous ceux qui exercent des responsabilités humaines.

Qui aurait imaginé que « Le Rôle social de l'officier » serait encore d'actualité plus d'un siècle après sa parution et qu'il conserverait sa portée universelle ? ■

