



LETTRE À MON FILS sur la conduite des hommes

Mon cher Henri-Jean

DANS quelques semaines, tu vas entrer, à ton tour, dans la Marine pour y effectuer ton service militaire en qualité d'élève officier, puis d'enseigne de vaisseau de réserve — Tu viens de terminer tes études et tu n'as pas encore exercé de véritable métier, ni assumé aucune responsabilité sérieuse — L'année qui s'ouvre pour toi va donc constituer, outre l'obligation légale et justifiée de consacrer une modeste part de ton existence à l'effort de défense de notre pays, une transition entre ta vie d'étudiant et ta vie d'homme — Cette période doit donc être non seulement utile à l'Etat, mais également fructueuse pour toi, et, ayant servi dans la Marine pendant trente-huit ans, je peux t'affirmer qu'elle le sera si, là où tu seras placé, tu apportes généreusement le meilleur de toi-même.

Tu vas, bien sûr, apprendre un certain nombre de techniques qui ne te sont pas tout à fait étrangères, car la mer t'est déjà familière. Mais ce qui me paraît le plus important, c'est l'approche que tu vas faire de la connaissance et de la conduite des hommes. Les marins montrent souvent une certaine pudeur à aborder ce sujet d'une manière intellectuelle ou littéraire, sans doute parce qu'ils considèrent que la conduite des hommes constitue l'essence même du métier, sous son double aspect militaire et maritime. Et il est bien vrai que la pratique des relations humaines s'acquiert davantage par l'expérience que dans les livres — Néanmoins, je pense que le moment est opportun pour te livrer quelques réflexions personnelles sur ce sujet, si austères puissent-elles te paraître — cela t'aidera, je l'espère, à étayer plus rapidement ton propre jugement sur les hommes et les choses, compte tenu du temps, a priori bien court, que tu vas passer au sein de notre Marine.

Ne t'imagines d'abord pas que la conduite des hommes soit l'affaire des seuls officiers, des commandants de bâtiment ou des amiraux. Elle concerne tous les niveaux de la hiérarchie et intéresse tout le monde, cela pour plusieurs raisons :

— D'abord, un bâtiment, quelle que soit sa taille, c'est beaucoup de ferraille, beaucoup de technique, mais c'est surtout une équipe qui travaille ensemble, et le beau nom d'équipage traduit cette vivante réalité.

— Ensuite, tout homme qui entre dans la Marine a vocation d'y progresser en compétence et en responsabilité, donc à devenir rapidement un élément actif concourant à la mission de l'ensemble — ce qui est très différent de la position essentiellement réceptive de l'étudiant que tu as été jusqu'à présent.

— Enfin, même en admettant qu'on reste apprenti marin toute sa vie, on n'en est pas moins concerné par ce problème puisque l'on est commandé par d'autres.

La conduite des hommes ne constitue pas une fin en soi et celui, quel qu'il soit, qui exerce une autorité, permanente ou occasionnelle, n'est pas pour autant investi d'un pouvoir exorbitant et absolu sur ceux qui lui sont subordonnés. Cette autorité est nécessairement et intimement liée à la tâche ou à la mission à accomplir.

La formule par laquelle un nouveau Commandant est reconnu devant l'équipage de son bâtiment en fixe bien les contours : « Vous lui obéirez en tout ce qu'il vous commandera pour le bien du service, l'application des règlements militaires, l'observation des lois et le succès des armes de la France ».

Une telle autorité, — et cela s'applique à tous les niveaux de la hiérarchie — n'a donc rien à voir avec l'autoritarisme capricieux d'un quelconque despote. Elle se fonde sur la nécessité de mener des actions cohérentes et de confier à un seul homme le pouvoir de décider — cela s'applique tout autant à l'exécution d'une manœuvre particulière qu'à la conduite du bâtiment dans son ensemble. Et l'autorité impose à celui qui la détient beaucoup plus de devoirs que de droits. J'ajoute même que, si les devoirs sont impérieux, les droits sont, par contre, beaucoup plus relatifs.

Le premier de ces devoirs, ne serait-ce que pour l'exemple que tu dois montrer aux autres, c'est de savoir te conduire toi-même → Sans doute, sur ce point précis, personne en ce monde ne peut prétendre à la perfection, mais je veux te donner quelques points de repère. Savoir se conduire soi-même, c'est d'abord avoir une conscience lucide de ce que l'on est, de ses propres possibilités, de ses propres limites ; c'est ensuite avoir une idée claire du but à atteindre ; c'est enfin agir en fonction de cet objectif et avec ses propres moyens, tout en restant prêt à assumer les conséquences de ses actes. Cette notion générale s'applique aussi bien au navigateur solitaire qu'à l'alpiniste, au cavalier, au pilote de chasse, au conducteur de moto ou à l'étudiant qui pâlit sur un problème de maths. Et, bien entendu, si le but recherché dépasse ses propres possibilités, c'est l'échec dont les conséquences sont plus ou moins graves. Pour l'étudiant, ce n'est qu'un zéro ; pour le pilote, le conducteur..., ce peut être mortel.

Cette conscience, cette connaissance de soi m'amènent naturellement à te parler du sens de la responsabilité. Ici encore, sois persuadé que cette notion ne concerne pas seulement les grands chefs, mais qu'elle intéresse aussi bien le matelot que l'officier marinier ou l'officier, et tout autant l'exécutant que l'autorité qui décide — Car tout homme, dans une organisation quelconque — et c'est particulièrement vrai sur un bâtiment où il n'y a pas de place pour les gens inutiles — a une fonction à remplir, une tâche à accomplir, des ordres à exécuter. Il lui faut donc ressentir la nécessité profonde d'aboutir au résultat demandé, de rendre compte de son action — en d'autres termes — d'en « répondre », sans chercher d'alibi et sans transférer à des tiers cette « responsabilité ».

Et si la tâche à accomplir excède tes moyens, ta responsabilité propre consiste aussi à ne pas camoufler ton incompetence ou ton incapacité, mais à la dire franchement à celui qui t'a confié cette tâche.

Conscience, connaissance de soi, sens de la responsabilité constituent donc à mes yeux le « minimum vital » pour se bien conduire soi-même — ce qui ne veut pas dire que d'autres qualités morales ne soient pas hautement souhaitables. Mais il me paraît inutile de te rappeler aujourd'hui celles que tes parents t'ont transmises et enseignées depuis ton enfance et, si je les énumérais, tu ne me lirais peut-être pas jusqu'au bout.

J'en viens maintenant à la conduite des hommes, des autres hommes, à laquelle tu seras confronté, je l'espère, après quelques mois de service. Si tu as compris et mis en pratique ce qui précède, l'exercice de l'autorité — même à un échelon modeste — te paraîtra, sinon aisé dès l'abord, du moins plus facile à cerner, à comprendre et finalement à assumer.

Tu y seras d'ailleurs puissamment aidé par l'existence d'un ensemble de règles communes que l'on retrouve dans toutes les marines — et les armées — du monde, qui constituent la Discipline. Celle-ci, aux termes des règlements militaires, « fait la force principale des armées », et elle te permettra, dès tes débuts, d'exercer l'autorité qui te sera confiée. Mais, quitte à me répéter, j'insiste à nouveau sur le fait que l'autorité est fondamentalement liée à la tâche ou à la mission à accomplir et que c'est là qu'il faut y trouver sa justification profonde.

Si, par exemple, tu es un jour officier de plage arrière à bord d'un dragueur, ton autorité sur le personnel sera surtout légitimée par la nécessité de commander et de diriger l'action d'un certain nombre d'hommes, pour des manœuvres bien précises, parfois délicates par mauvais temps, faute de quoi ces manœuvres risquent non seulement d'être inefficaces mais, de surcroît, dangereuses pour les exécutants. Encore faut-il que tu sois ferme dans l'exercice de cette autorité, que tes ordres soient intelligents, donc que tu aies appris et assimilé à l'avance ce qu'il y a à faire et comment il faut le faire. Et c'est la raison pour laquelle j'ai dit qu'avant de conduire d'autres hommes, il est important de savoir se conduire soi-même.



Cet exemple simple te montre aussi que cette autorité nécessaire doit s'appuyer non seulement sur la discipline formelle, mais plus encore sur la compétence. Ta compétence personnelle sera certes bien maigre au début, car la vraie compétence est le fruit de la connaissance et de l'expérience. Or si la première peut, en partie, s'acquérir dans les écoles, la seconde ne vient qu'à la longue et par la seule pratique du métier. Cela dit, tu recevras sans doute les premières fois les conseils d'un officier déjà expérimenté, mais tu devras aussi t'appuyer sur l'expérience de tes subordonnés, notamment dans le cas que j'ai évoqué, celle du « bosco » ou maître de manœuvre. Quitte à paraître paradoxal — car ceci ne figure pas dans le règlement de discipline — je dirai même que la compétence implique précisément la capacité d'apprendre de ses subordonnés ce que l'on estime nécessaire de savoir et qu'il ne faut jamais hésiter à s'instruire auprès d'eux. Tu constateras que cette manière d'agir, non seulement augmentera ta compétence, mais te permettra de mieux les connaître et, finalement, renforcera ton autorité.

Quand, à l'époque actuelle, on a des hommes à commander, il est important de ne pas se limiter à donner des ordres, mais de prendre la peine de les expliquer et d'en indiquer la finalité. Tu seras d'ailleurs le premier à apprécier qu'on agisse de la sorte à ton égard. Certes, ce n'est pas toujours possible, et sûrement pas en cours d'action. Ce n'est pas non plus indispensable pour des manœuvres répétitives bien connues de tous les participants. Mais c'est capital à l'instruction, à l'entraînement, lorsqu'un certain nombre de gens effectuent une tâche pour la première fois. Les équipages d'avions ou d'hélicoptères ne décollent d'ailleurs jamais sans avoir reçu du commandant d'aéronef ou du chef de dispositif aérien des instructions sur l'exécution de la mission au cours d'un « briefing ».

Encore faut-il que tout le monde se comprenne bien, ce qui m'amène à te parler d'une qualité fondamentale, mais souvent mal partagée, qui est la clarté. La clarté consiste en premier lieu à avoir l'esprit clair, à avoir compris le but à atteindre, réfléchi



aux moyens d'y parvenir et arrêté une ligne de conduite. Il faut ensuite faire comprendre celle-ci aux hommes qui sont chargés, sous tes ordres, de l'appliquer, de la mettre en œuvre, et cela nécessite une certaine clarté d'expression. Les deux notions vont d'ailleurs de pair, ainsi que l'écrivait Boileau : « Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement... » Mais ce n'est pas toujours simple. Certes, lorsqu'il s'agit d'ordres réglementaires et codifiés : « Mouillez », « A gauche dix »..., il n'y a heureusement pas de doute possible pour les exécutants — Cependant toute l'activité d'un bâtiment ne se règle pas avec quelques mots d'un vocabulaire normalisé et il faut être capable d'exprimer en bon français le maximum de choses dans le minimum de mots, de telle manière que l'interlocuteur n'ait aucun doute sur le sens à donner à tes ordres ou à tes propos. Or tu as pu constater souvent que l'ambiguïté est monnaie courante dans les relations entre les gens. Il est même quelques catégories de personnes qui cultivent l'ambiguïté en quelque sorte par profession, comme par exemple certains diplomates, mais il y a parfois de bonnes raisons pour cela. Par contre, l'ambiguïté me paraît devoir être totalement proscrite dans le métier de marin comme dans la profession militaire, à quelque niveau de la hiérarchie qu'on se situe. Pour ce qui te concerne, efforce-toi donc de toujours donner des instructions claires à tes subordonnés et, si tu ne comprends pas les ordres qu'on te donne, n'hésite pas à lever le doute.

Sois également persuadé qu'il vaut mieux différer un ordre en prenant le temps de réfléchir que de donner un ordre hâtif et de l'annuler ensuite par un contre-ordre — Personnellement, j'ai toujours eu horreur des contre-ordres, et aussi bien d'en recevoir que d'en donner, car ils sont le plus souvent le piètre résultat de l'imprévoyance ou de l'obscurité d'esprit. Les chefs qui en abusent perdent d'ailleurs très vite leur crédit aux yeux de leurs subordonnés.

Peut-être constateras-tu à bord, qu'on appelle souvent les gens, non par leur nom propre, mais par le titre de la fonction qu'ils occupent : « Veilleur », « Homme de barre », « Planton », etc. C'est pratique dans l'action, mais tu feras bien de te défier de cet « anonymat », plus répandu d'ailleurs dans les grandes unités que sur les petits bâtiments où tout le monde se connaît — car, sur un porte-avions, le « planton » anonyme, je te souhaite bien du plaisir pour le retrouver s'il a égaré le message que tu lui as remis afin de l'expédier au P.C. Opérations, alors qu'il l'a porté à l'infirmerie, sous prétexte que « là aussi, il y a une salle d'opérations » ! — Et cet anonymat, s'il se développe, aboutit inévitablement à émousser chez les exécutants le sens de leur propre responsabilité.

Au sein du service auquel tu seras affecté, tu auras d'ailleurs probablement à exercer une autorité permanente sur un certain nombre d'hommes. Dans ce cadre, les relations que tu auras avec eux seront d'une nature différente de ce qu'elles sont dans l'action. Elles seront plus approfondies et tu apprendras à découvrir en chacun une intelligence, une sensibilité et une personnalité propres que tu t'attacheras à respecter comme tu souhaites qu'on respecte les tiennes.

Tu as certes le contact humain a priori facile, mais, quand on est jeune officier, on ne sait pas toujours au début trouver la juste mesure entre une familiarité excessive et une rigidité hautaine.

Dans ce domaine, je pense qu'il faut être naturel et ne forcer ni son talent, ni son propre caractère. Les hommes ne le demandent d'ailleurs pas et ils savent très bien déceler ce qui est artificiel et ce qui est vrai. Reste vrai et ne te crois pas obligé de faire du « baratin ». Sois convaincu que la base la plus solide des relations humaines à bord, c'est, une fois encore, la tâche commune qui unit tout le monde. Et c'est bien sûr à la conviction et au cœur que tu montreras dans l'exercice de tes fonctions que tes subordonnés te jugeront d'abord et, s'ils t'estiment, te feront confiance ensuite. Ce n'est qu'à partir de là que tes relations avec eux pourront ne plus être uniquement formelles et purement hiérarchiques. Mais la confiance, ça se mérite !

Et finalement tu la mériteras si tu « croches » dans ce métier avec la foi, l'ardeur et l'enthousiasme de ta jeunesse — et avec ce bon sourire que je te connais.

J'arrête là, mon cher Henri-Jean, ces quelques réflexions déjà longues, encore qu'elles soient loin d'épuiser ce sujet — mais je n'ai pu résister au plaisir de te les confier car tu es à pied d'œuvre pour les comprendre — Je souhaite qu'elles te soient utiles, d'abord dans ta courte vie de marin, mais sans doute aussi bien au-delà. Je te redis toute mon affection et je forme les vœux les plus ardents pour ta réussite dans ce dur et magnifique métier d'homme.

Vice-amiral (CR) R. VERCKEN



Illustrations de Albert Brénet, peintre de la Marine