

MON ACTION IMPLIQUE-T-ELLE MON CHEF ?

PAR LE LIEUTENANT-COLONEL PIERRE BOET - PROMOTION « GÉNÉRAL VANBREMEERSCH » (2001-04)

L'obéissance ou la désobéissance ne sont pas l'apanage exclusif de l'armée ; de tels problèmes se posent également aux parents et aux éducateurs et plus généralement à tous et dans tous les domaines de la vie. Le principe même de notre société est de se conformer à ses règles, l'obéissance fonde l'État.

Où, dans une société qui place au-dessus de tout l'épanouissement personnel, la question de l'obéissance apparaît surannée, digne des traités d'éducation de l'époque de la marquise de Sévigné. Le mot « obéissance » tombe dans les oubliettes de l'histoire, voire est confondu avec la soumission. Si l'on tape sur Google le motobéissance, les premiers liens qui apparaissent vous renvoient vers des sites de dressage canin, c'est dire si l'obéissance de l'homme est remise en cause.

La mauvaise réputation de l'obéissance se fonde en partie dans les dérives autoritaristes des siècles passés, où toute affirmation de soi était bridée et où l'autorité ne se concevait qu'au travers de la soumission. Ce style éducatif a en partie disparu mais il laisse la place à d'autres excès tout aussi nocifs qui font que se développent chez certains enfants ou subordonnés des sentiments de toute puissance.

Pour autant, la question de la relation entre un chef et ses subordonnés, entre dirigeant et dirigés demeure plus que jamais d'actualité. Et c'est surtout avec ces derniers que se révèle ce dont il s'agit vraiment : la division entre deux personnes de l'initiative de l'action volontaire et de son exécution. Le chef, le donneur d'ordres, donne de l'élan à l'action. Le subordonné obéit et réalise cette action. Lorsqu'on examine ainsi le problème de l'obéissance, apparaît tout de suite clairement la structure psychologique constituée par la relation de deux personnes dans laquelle il est question de comprendre, d'accepter⁽¹⁾ et d'exécuter la volonté d'un autre.

Au sein de la société, les moyens pour parvenir à l'obéissance agissent de trois manières : la première, également présente chez les animaux, est la situation instinctive de domination. La contrainte à l'obéissance par la force physique fait appel à notre comportement primitif et reptilien. La seconde : la séduction se fonde sur le besoin d'être aimé. Chacun sait que l'enfant obéit non seulement par crainte d'une force supérieure, mais aussi pour être aimé. Enfin, la troisième agit en faisant appel à la raison. Parmi les arguments rationnels figure la référence au subordonné exemplaire.

L'obéissance militaire ne remet absolument pas en cause les principes de l'éducation parentale ; elle pose de nouvelles règles adaptées aux contraintes du service. Sa primauté se conçoit aisément si l'on considère le poids de l'autorité et l'importance des enjeux qui en découlent.

L'obéissance militaire n'a rien de rigide ni d'absolu ; tout y est question de mesure. On n'a presque jamais à appliquer deux fois le même principe dans des conditions identiques : il faut tenir compte des circonstances diverses et changeantes de l'environnement et de beaucoup d'autres éléments variables.

Par ailleurs, il est intéressant de remarquer que la notion d'obéissance ne s'interprète pas aujourd'hui dans nos règlements militaires comme au siècle dernier, lors de l'écriture des premiers règlements militaires modernes. Les formes d'obéissance évoluent au fil du temps.

De la soumission à l'adhésion : en 1867, le général Trochu décrit l'armée comme l'instrument de moralisation publique puisque la discipline de l'armée crée la discipline de la nation. Il s'inscrit dans la lignée du maréchal Bugeaud qui déclarait que l'obéissance est dangereuse pour la liberté des peuples, mais que les inconvénients d'une armée délibérante le sont bien plus encore.

Une des évolutions majeures dans la perception militaire de l'obéissance a lieu le 1^{er} octobre 1966 lors de la refondation du règlement de discipline générale dans les armées. Par décret, le règlement en vigueur depuis 1933 est abrogé. Ce dernier énonçait la formule restée fameuse : « *La discipline faisant la force principale des armées, il importe que tout supérieur obtienne de ses subordonnés une obéissance entière et une soumission de tous les instants, que les ordres soient exécutés sans hésitation ni murmure...* ». Cette refonte constitue un événement considérable puisque le nouveau règlement stipule toujours que « *la discipline fait la force principale des armées* » mais on y ajoute que « *l'obéissance procède de la soumission à la loi. Il s'agit pour le législateur de faire prendre conscience que le devoir d'obéissance ne dégage jamais le subordonné des responsabilités qui lui incombent au regard de la loi* ».

Cette prise de conscience s'applique également au chef qui peut y lire « les actes qu'il est interdit d'ordonner et dont l'exécution engagerait la responsabilité pénale des subordonnés ». Le devoir de désobéissance du militaire est introduit et repris ensuite dans le statut général des militaires.

Pour le général Gambiez (promotion Chevalier Bayard, 1923-25)⁽²⁾ qui présidait la commission de refonte : « *Il fallait doter notre armée d'une éthique à la mesure du siècle...* »

**L'obéissance militaire
n'a rien de rigide ni d'absolu ;
tout y est question de mesure**

(1) On distingue dans un chef, l'autorité statutaire qui tient de la fonction, et l'autorité personnelle faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, etc. Pour faire un bon chef, l'autorité personnelle est le complément indispensable de l'autorité statutaire.

(2) Le général Gambiez est l'ancien commandant du bataillon de choc pour la libération de la Corse et le débarquement en Provence ; il a été commandant en chef en Algérie en 1961.



2014 - Opération Sangaris en Centrafrique

Se pose donc la question de savoir comment passer de la discipline servile qui transforme les soldats en moutons à l'obéissance active qui fait la force des meilleures unités. J'ai eu la chance de recevoir la plus grande partie de la réponse à cette question lorsque j'étais jeune lieutenant et que sans avoir directement désobéi, j'ai placé mon chef dans une situation délicate qui en d'autres temps m'aurait valu quelques jours d'arrêt. Un officier plus âgé et bien plus expérimenté m'a alors expliqué les fondements de l'obéissance « intelligente » au travers de cette question : « en quoi mon action ou ma décision implique-t-elle mon chef ? »

La nature du chef tient un rôle prépondérant dans l'obéissance et sa position est ambivalente. Certes son autorité découle de sa position hiérarchique mais également (et probablement principalement) de son *leadership*.

Lorsque l'autorité est perçue comme légitime, elle est acceptée et transcendée. Si le chef fait autorité, s'il fait confiance à ceux dont il a la responsabilité alors il sera reconnu et obéi au-delà de ce qu'il impose. De nos jours, l'obéissance n'est plus un réflexe pavlovien, elle résulte d'interactions de multiples facteurs dont l'inclusion au sein du groupe.

La capacité du chef à donner du sens, à expliquer et à fédérer se retrouve à tous les niveaux de la hiérarchie militaire ; elle marque la différence entre ceux à qui l'on obéit par crainte et ceux à qui l'on obéit parce qu'on a confiance. Cette confiance qui justement permet à l'individu de se dépasser, de prendre des initiatives. D'ailleurs, une bonne initiative est une désobéissance qui a réussi. C'est le stade ultime de la discipline, qui permet au militaire de quitter la discipline forcée ou passive pour basculer vers l'obéissance active.

Entre discipline et obéissance, il faut parfois trancher ; la discipline n'est obligatoire qu'à partir du moment où le chef a pris sa décision. L'obéissance est un acte concret, de terrain, qui intègre le contexte et la situation. Il existe un fossé entre l'obéissance formelle et intellectuelle. Notre force, à nous officiers français, est d'avoir intégré que la mission doit avant tout être exécutée dans son esprit avant de l'être dans sa lettre.

La discipline comme l'obéissance sont des nécessités opérationnelles. La meilleure synthèse du lien entre les deux, entre la lettre et l'esprit, a été citée précédemment : « *avant d'agir, demande-toi toujours en quoi ton action implique ton chef* ». Dans la plupart des cas, la lettre et l'esprit se confondent mais, grâce à cette question, il est toujours possible de conserver cet espace d'autonomie spécifique de la culture militaire française.

Réfléchir ce n'est pas désobéir et cela fait plusieurs siècles que cela dure ; Napoléon n'a-t-il pas déclaré à propos de l'amiral Villeneuve, qui engagea la bataille de Trafalgar sans succès : « *il n'avait qu'un seul défaut, il ne savait pas désobéir* ». Pour le maréchal Gallieni, le discernement est bien plus efficace que l'obéissance excessive : « Les officiers et fonctionnaires sous mes ordres voudront bien considérer qu'ils ont à défendre les intérêts qui leur sont confiés au nom du bon sens, et non les combattre au nom du règlement ».



Le LCL Boët a choisi de servir dans la cavalerie. Il effectue sa première partie de carrière au 1^{er} RCh comme chef de peloton, puis comme officier adjoint et commandant d'unité de l'EEI2. Il est projeté en opérations à six reprises. Affecté au CPCO de 2013 à 2015, il sert en qualité d'officier de quart. Après l'École de guerre et une scolarité à Centrale Supélec, il prend la tête du BOI du 12^e Régiment de Cuirassiers à l'été 2018.