

# Allocution aux élèves de l'École navale

**Général d'armée Henri Bentégeat**  
**Chef d'état-major des armées**

Je pense qu'il n'est pas très habituel qu'un officier de l'Armée de terre vienne vous parler ici, mais en réalité ce n'est évidemment pas en tant qu'officier de l'Armée de terre que je viens vous parler, mais en tant que chef d'état-major des armées. Il est tout à fait aussi rare, ou presque aussi rare que le chef d'état-major des armées vienne parler à l'École Navale. Si je le fais aujourd'hui, c'est après m'être posé, comme vous sans doute, je l'espère en tout cas, un certain nombre de questions après ce qu'on a appelé « l'affaire Mahé<sup>1</sup> ».

C'est une affaire aujourd'hui un peu lointaine, dont vous pensez tous qu'elle appartient maintenant à l'Histoire, en tout cas j'espère que vous l'avez oubliée. Moi je le peux plus difficilement que vous, et surtout, elle m'a conduit à m'interroger, pas tellement sur les faits eux-mêmes qui sont bien sûr connus, ni sur les responsabilités qui sont également à peu près établies (la justice se prononcera sur la réalité précise des faits et des responsabilités), mais surtout sur les conditions dans lesquelles nos forces des trois armées sont aujourd'hui engagées en opérations. En y réfléchissant un peu, je me suis rendu compte que probablement, c'était quelque chose qui n'était pas perçu de manière précise et de manière globale par les jeunes officiers des trois armées qui se trouvent confrontés à un certain nombre de problèmes assez nouveaux, par rapport à ce qu'ont connu nos anciens.

Et j'ai donc proposé à vos chefs d'état-major d'aller en parler avec des jeunes officiers des trois armées, non pas pour leur ouvrir des horizons nouveaux, parce que je crois qu'on vous parle déjà beaucoup de tout cela, mais pour avoir la possibilité d'un minimum d'échanges sur des sujets qui sont finalement très fondamentaux pour notre métier.

Je voudrais quand même vous dire d'abord que les opérations dont je vais vous parler sont des opérations à dominante aéroterrestre. Bien sûr, puisque c'est la majorité de nos opérations aujourd'hui. Malgré tout, un certain nombre de choses que je vais vous dire maintenant, ont un caractère beaucoup plus général que le caractère pratique, concret de ce qui est lié à l'aéroterrestre. Deuxièmement, tôt ou tard vous serez, ou en tout cas, les meilleurs d'entre vous ou les plus chanceux, à la tête d'opérations interarmées.

Aujourd'hui, dans mon état-major par exemple, celui qui va prendre la responsabilité de toutes les opérations des trois armées, le chef du centre de planification et de conduite des opérations, sera l'amiral Jean-Pierre Teule à partir de l'été prochain, et donc ce sera effectivement un officier issu de l'École navale qui aura la responsabilité totale au quotidien de la conduite de toutes les opérations interarmées même quand il s'agira d'opérations exclusivement terrestres. Donc c'est bien pour vous dire, que cette responsabilité globale,

---

<sup>1</sup> L'affaire Mahé est celle de Firmin Mahé, « coupeur de route » ivoirien, arrêté par les troupes françaises et décédé le 13 mai 2005 alors qu'il était entre leurs mains. NDR

vous devez d'une certaine manière vous y préparer.

J'ajoute également que grâce à un certain nombre d'opérations exclusivement navales, en particulier pour tout ce qui touche à la sauvegarde maritime, vous vous trouverez confrontés à des problèmes qui sont généralement dans l'esprit des gens, en tout cas des observateurs extérieurs, davantage liés à des opérations terrestres classiques.

Enfin, un dernier point, vous le savez tous bien sûr, les commandos de marine participent aux opérations spéciales tous les jours, dans les opérations terrestres pour l'essentiel, et comme vous le savez, ce sont très fréquemment des officiers de marine qui commandent notre détachement d'opérations spéciales qui se trouve aujourd'hui en Afghanistan, et récemment nous avons eu plusieurs marins blessés en opération dans la région de Spin Boldak au sud de l'Afghanistan.

Je vais en venir maintenant à mon sujet. Donc, ce que je vais vous dire, de manière peut-être un peu plus formelle maintenant, doit en principe vous aider à prendre conscience du contexte dans lequel s'inscrivent nos engagements, des contraintes que ce contexte impose, et de l'ouverture aux réalités politiques qu'il exige, et puis après je vous dirai plus simplement ce que j'attends de vous, ce que la nation attend de vous.

### *Le contexte des engagements militaires*

D'abord les contraintes nouvelles liées à nos engagements opérationnels. Je crois qu'une première remarque s'impose : la guerre a vécu, ou plutôt la guerre déclarée, assumée par les peuples belligérants, engageant massivement nations contre nations, appartient pour longtemps, en tout cas je le pense, au domaine de l'Histoire.

Les conflits d'aujourd'hui sont des crises plus ou moins intenses le plus souvent sur fond de guerre civile opposant des groupes ethniques ou religieux, des intérêts mafieux, des adversaires plus ou moins masqués. Nos engagements militaires ne s'inscrivent plus dans le schéma simplifié des manuels de tactique que j'apprenais à Saint-Cyr, il y a plus de quarante ans, et qui voulait que les armées se contentent d'exécuter techniquement des opérations de combat décidées par les responsables politiques. Je ne veux pas dire pour autant que la guerre est impossible, parce que ce serait absurde de le dire et dangereux de le penser. Ce que je veux dire simplement, c'est que ce que nous observons depuis déjà maintenant plus d'une quinzaine d'années, ce sont, dans la gestion des crises, des phases dites de combat de haute intensité, très courtes, rarement au-delà d'un mois, et puis de longues, de très longues périodes de stabilisation et de reconstruction. Ce qui caractérise la plupart des conflits auxquels sont confrontés les pays démocratiques, c'est ce qu'on appelle pompeusement le principe d'asymétrie : asymétrie des moyens, quand une armée régulière et puissante doit affronter des groupes ou des individus mal armés et sans uniformes ; asymétrie des modes d'action, quand la puissance de feu de nos armes se trouve paralysée par des attentats suicides ou par des foules désarmées de femmes et d'enfants ; asymétrie de comportement quand les opinions publiques exigent de nous une parfaite maîtrise de la force alors que nos adversaires ignorent les lois de la guerre et n'hésitent pas à recourir à la violence la plus ignoble.

Assez paradoxalement, les plus grandes puissances militaires sont aujourd'hui entravées par l'obligation qui leur est faite de mesurer les coups qu'elles portent à l'adversaire et d'épargner les populations civiles, de limiter les atteintes aux infrastructures, et même souvent, et de plus en plus, à l'environnement. Chaque fois qu'elles sont engagées pour rétablir le droit et la paix, en réalité elles vivent aujourd'hui des contraintes de plus en plus fortes, et on ne peut plus s'engager à la mesure de la puissance de leurs moyens.

Une autre contrainte non négligeable est née de l'impératif récent d'agir en coalition multinationale. Or je sais qu'ici on vous forme particulièrement à l'anglais, ce qui me paraît

indispensable, mais le multinational n'a pas que des bons côtés. Cette nécessité s'impose le plus souvent pour légitimer nos interventions, même quand des moyens nationaux auraient suffi à la gestion de la crise. Nous le voyons bien en particulier en Irak comme en Côte d'Ivoire aujourd'hui. Or, la multinationalité affaiblit l'efficacité de la force déployée et contraint à maintenir en permanence avec ses alliés une interopérabilité coûteuse en termes d'équipements et exigeante en termes de procédures. Sur le terrain, il est rare dans des opérations multinationales que les moyens requis soient réunis en totalité. Et les règles d'engagement propres à chaque nation sont autant d'entraves à la cohésion de la force. Si je vous le dis, c'est parce que la force multinationale, qu'elle soit placée sous le drapeau de l'OTAN, sous le drapeau de l'Union européenne, sous le drapeau d'une coalition *ad hoc* comme c'est le cas de la Task Force 150 par exemple, à laquelle nous participons depuis déjà plusieurs années, apparaît souvent comme la « panacée », la solution pour résoudre le problème, et c'est toujours une vraie solution politique. C'est vrai, parce qu'on a besoin de cette multinationalité pour légitimer toutes nos actions. Par contre sur le plan pratique, cela pose énormément de problèmes.

Je prends l'exemple de la Task Force 150 à laquelle nous participons avec au minimum depuis le début un bâtiment et un patrouilleur maritime. Les règles d'engagement de chacune des nations sont différentes. Et en réalité certains bâtiments, parce que leurs règles nationales l'autorisent, pratiquent des *compliant boardings*, d'autres se refusent à toute forme de visite sur les bâtiments qui sont en principe contrôlés et puis d'autres, comme la France, essaient de s'arranger de toutes les situations... En réalité, la multinationalité est davantage une gêne dans la conduite des opérations qu'un avantage. Le responsable de l'Alliance atlantique, qui, pour ne rien vous cacher est le général Jones, me confiait récemment qu'après quarante ans de service, il venait de découvrir une nouvelle forme de commandement grâce à l'OTAN : le commandement par marchandage. Parce qu'en réalité, dans les opérations multinationales, c'est très souvent ce qui arrive.

Une autre forme de contrainte pour les combattants que nous sommes, est l'extension du juridisme à la sphère des opérations et de l'entraînement militaire. Certes, le nouveau statut général des militaires nous protège mieux que l'ancien statut, mais il est de fait que nous sommes désormais comptables de tous nos actes non seulement devant les juridictions nationales, mais également devant la Cour pénale internationale. Le risque que peut créer cette nouvelle situation, cette omniprésence du droit, pourrait faire venir petit à petit des juristes en uniforme, une main sur le code pénal, et l'autre sur le parapluie. Et je crois que, seuls, le courage et le bon sens peuvent nous permettre d'y échapper. C'est vraiment ma première crainte aujourd'hui que nos officiers en opération soient complètement inhibés par la crainte de poursuites judiciaires. C'est probablement le risque majeur que nous avons aujourd'hui devant nous.

Mais la plus forte de toutes les contraintes nouvelles, parce que la plus difficile à maîtriser, c'est l'irruption de la société de l'information dans la vie quotidienne en opération. Elle a ses avantages et ses vertus, bien évidemment, mais elle a aussi des inconvénients graves. L'omniprésence des médias a pour effet de porter devant le tribunal des opinions publiques le moindre de nos actes. La faute unique d'un simple exécutant peut donc à tout moment discréditer une action légitime et salir l'institution tout entière. Or la puissance des médias est démultipliée par l'usage devenu systématique des téléphones portables et des réseaux Internet. Il n'y a plus maintenant, nulle part, ou à peu près nulle part, sur nos bâtiments, au sein de nos unités, où que ce soit en opération, cette coupure que nous connaissions quand j'étais jeune. Aujourd'hui, en permanence, chacun a son portable ou utilise Internet de toutes les manières qui soient. Il est devenu pour le commandement, pour le commandant de bâtiment, pour le commandant de force, presque impossible de contrôler ce

qui sort, ce qui va vers l'extérieur de la part de son équipage, de la part de ses subordonnés.

J'ajoute une chose, c'est que dans certaines parties de notre armée, et rassurez-vous, je ne parle pas de la marine, dans certaines parties de notre armée, il semble que la déontologie du secret défense ait été complètement oubliée. Je suis personnellement extrêmement frappé, extrêmement choqué par le nombre d'officiers qui se répandent sur des sujets extrêmement sensibles auprès de la presse, sans doute pour se faire valoir personnellement et qui n'hésitent pas à donner, à la presse ou à la justice, des documents classifiés dont j'ai retrouvé ces derniers temps plusieurs exemplaires. Ce manque de déontologie fondamental me paraît absolument stupéfiant. Je l'ai dit à vos camarades des autres armées. Je n'ai jamais eu, je dois le dire, depuis trois ans, bientôt trois ans et demi que je suis en fonction, l'occasion de constater pareille dérive venant d'un officier de marine.

D'ailleurs à cet égard, comme l'affaire d'Abou Grahib l'a bien montré, (Abou Grahib, je vous rappelle, c'était une prison américaine en Irak) un des problèmes des plus délicats auquel nous sommes confrontés est celui du traitement des prisonniers. Faute de statut juridique et de moyens adaptés, on risque à tout moment dans ce domaine des dérives graves qui, dès qu'elle sont connues, décrédibilisent l'ensemble de nos forces. Et là, je voudrais souligner que la marine est extrêmement concernée par ce problème, pas seulement par nos forces spéciales, parce que nos forces spéciales font des prisonniers extrêmement fréquemment en opération, mais aussi à travers toutes les opérations de sauvegarde maritime. Il est parfaitement clair notamment que, dans les actions de lutte contre les narcotrafics auxquelles participent directement notre marine dans les Caraïbes, l'occasion d'avoir des prisonniers temporaires est extrêmement fréquente, et là, la marine se trouve confrontée au même titre que l'armée de terre à ce problème particulier qu'est le traitement des prisonniers. Avec des gens qui n'ont pas de vrai statut puisque l'on ne peut pas dire qu'ils sont prisonniers de guerre, il n'y a pas de guerre. Il n'y a pas de convention qui s'applique juridiquement, de manière précise, à ces gens-là et quelquefois, souvent même, nous ne savons pas trop qu'en faire ou nous craignons que si nous remettons aux autorités responsables, en réalité ces gens soient relâchés tout de suite, ce qui est d'ailleurs le cas le plus souvent. Et c'est précisément parce que le plus souvent ces prisonniers, qui sont réellement des nuisances par rapport à la mission que nous avons reçu la charge de remplir, et parce que nous savons qu'en rendant ces prisonniers à la justice qui en est responsable, nous allons les retrouver en face de nous dans les mois où les semaines qui suivront, que nous sommes tentés quelquefois de faire justice et de régler nous-mêmes le problème. C'est ce qui s'est passé en Côte d'Ivoire, et j'aime autant vous dire que c'est un problème auquel sont confrontés nos gens souvent, partout. La tentation est de se dire : bien finalement, si ces gars-là ne se retrouvent pas devant moi, ce sera plutôt mieux.

Alors toutes ces contraintes pourraient vous laisser croire que nos forces sont placées dans des situations insoutenables quand elles sont engagées en opérations. Je crois que ce serait ignorer que les conflits ont toujours généré des situations insoutenables. J'ai été très frappé de lire dans la presse, chez nos anciens surtout, des anciens militaires, beaucoup de choses totalement surprenantes à cet égard après l'affaire Mahé. Et on m'a très souvent dit : « Ce n'est pas votre faute, c'est la faute des politiques, ce sont nos politiques qui placent nos gens dans des situations vraiment insupportables. » Et puis quand vous relisez les journaux de nos grands anciens, de la guerre 14-18, de 39-45 et encore plus de l'Indochine et de l'Algérie, vous constatez qu'en réalité, nos anciens ont toujours été placés dans des situations insoutenables, que tous les conflits génèrent effectivement ce genre de situations et parfois bien pire.

Je lisais, il y a quelque temps, un petit ouvrage admirable que, je pense, beaucoup parmi vous ont dû lire, qui s'appelle « L'Enfer au Paradis », qui a été écrit par l'amiral Bernard



Klotz. C'est très court donc je conseille à ceux qui n'ont pas encore pris le temps de le lire de le faire très vite. L'amiral Bernard Klotz a vécu une aventure extraordinaire en Indochine. Il était pilote de l'aéronavale. Il a d'abord participé à plusieurs campagnes de bombardement au Tonkin comme en Cochinchine et ensuite son avion a été abattu au sud de Diên Biên Phú et donc il a participé aux dernières semaines de Diên Biên Phú où il a été en captivité avec les survivants de la garnison. Mais ce qui m'a frappé en le lisant, ce n'est pas tellement la partie sur Diên Biên Phú bien qu'elle soit très intéressante parce qu'il a un regard plus objectif que beaucoup d'officiers de l'armée de terre qui étaient engagés, mais surtout ce sont les pages sur les bombardements auxquels il a dû se livrer en Cochinchine avant Diên Biên Phú. Il exprime de la manière la plus claire ses interrogations, ses angoisses et ses remords après plusieurs campagnes de bombardements parce qu'en réalité il a été conduit à plusieurs reprises à bombarder des villages civils où on pensait que, peut-être, il y avait des agents du Viêt-minh.

Tout ça pour vous dire que des situations insoutenables, ça a toujours été le cas et je crois que c'est un peu la noblesse du métier des armes que vous avez choisi, que de placer dans un certain nombre de cas les officiers dans des situations extrêmes dont ils ne peuvent se sortir que par une conscience ferme et par le respect de règles d'engagement qui sont fixées par le commandement national.

### *Dimension politique des opérations*

Il y a dans toutes nos opérations, au-delà de ces contraintes, une dimension nouvelle qui est la dimension politique. Elle a toujours existé, mais elle est de plus en plus marquée.

Je voudrais d'abord, puisque l'on parle de dimension politique, tordre le coup à de vieux fantasmes de conversations de popotes selon lesquels, les responsables politiques n'associeraient pas les responsables militaires à la préparation et à la conduite des opérations. En premier lieu, je peux vous dire, pour avoir été chef d'état-major particulier du Président de la République pendant quatre ans avant d'exercer mes fonctions actuelles, qu'il n'est jamais arrivé au cours de ces sept dernières années que le Président de la République, chef des armées, ne prenne pas en compte l'avis du chef d'état-major des armées pour déclencher ou pour modifier l'organisation ou la conduite d'une opération. En second lieu, il n'est jamais arrivé, depuis trois ans et demi que je suis dans cette fonction qu'un responsable politique, le Président ou le ministre, cherchent à interférer sur la conduite des opérations. Par contre, la vérité m'oblige à vous dire que cela s'est parfois produit dans le passé parce que c'est une tentation permanente qu'aucun chef d'état-major des armées ne peut accepter.

Par contre, il est clair que des rendez-vous fréquents sont indispensables puisque la conduite même des opérations a un impact sur la gestion globale de la crise. Et la stabilisation d'un pays entraîne une implication multiforme de la communauté internationale dans les domaines politique, diplomatique, financier, judiciaire, policier et militaire.

Voilà, je voudrais vous citer un exemple qui me parait l'exemple le plus parlant aujourd'hui, c'est la conduite des opérations en Afghanistan. On y côtoie l'ONU, l'OTAN, l'Union européenne, l'OSCE<sup>2</sup>, la coalition *Enduring Freedom*. On y mène dans le sud et dans l'est des opérations qui sont à la limite de la haute intensité, on y conduit dans la partie nord et dans l'ouest des opérations de reconstruction qui sont presque exclusivement civiles, on y lutte contre la drogue, le moins possible mais quand même un peu. Sans beaucoup de visibilité, on se force à transformer un État à caractère féodal en une démocratie moderne dans un environnement qui est particulièrement hostile.

La gestion des crises est donc par nature interministérielle. Vous marins, vous le savez

---

<sup>2</sup> Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe. NDR

peut-être plus que d'autres parce que l'action de l'État en mer à laquelle vous serez confrontés évidemment très vite, est par nature interministérielle. C'est donc une difficulté. Ces caractères interministériels imposent à l'état-major des armées, mais aussi à l'état-major de la marine, un dialogue constant, permanent entre toutes ces administrations. C'est vrai également sur le terrain et ça descend très bas jusqu'aux exécutants de base, jusqu'au niveau de la section souvent.

Obligation de négocier au quotidien avec les autorités locales, avec les ONG, avec les alliés et d'une manière générale, le dialogue civilo-militaire est devenu la base de tout. En pratique, la chaîne de commandement militaire n'est d'ailleurs efficace que si elle laisse suffisamment d'autonomie aux acteurs engagés sur le terrain à l'exception notable bien évidemment des règles d'engagement que j'évoquais tout à l'heure et en particulier des règles d'ouverture du feu qui ne peuvent être fixées que par Paris. Mais l'autonomie indispensable laissée à chacun des acteurs a pour contrepartie une exigence de transparence absolue, immédiate. Toute rupture dans la chaîne de confiance peut avoir des conséquences dramatiques comme l'a montré l'affaire Mahé. J'ajoute qu'une particularité de la tradition militaire française complique un peu les choses sur le terrain. Partout où nos armées ont été engagées depuis plus d'un siècle, nos unités se sont impliquées auprès des populations davantage que les unités de nos principaux alliés. Au point parfois de faire de la mission qui leur était confiée une affaire personnelle. On n'est donc pas surpris que nos détachements aient pu conduire certains à prendre parti dans des crises où la France affichait sa neutralité. J'ai eu malheureusement à le remarquer de manière particulièrement difficile et gênante dans les Balkans où l'armée française s'est acquiescées à tort ou à raison (hélas un peu à raison...), une forte réputation de tropisme proserbe. Cette absence de recul nous est extrêmement préjudiciable dans beaucoup d'opérations. La proximité des populations nous est nécessaire, d'une part, parce que c'est dans notre tempérament, et d'autre part parce qu'elle participe un peu à la protection des forces. Je veux dire par là que si l'on est proche de la population dans des opérations de stabilisation, la population nous sera moins naturellement hostile et on peut espérer éviter un certain nombre d'attentats et de pièges. Par contre quand on en est proche au point d'épouser ses querelles, en général, on rompt complètement avec l'esprit et les finalités de la mission.

L'ouverture et l'attention portées aux communautés déchirées, par les militaires français, nous valent certainement l'estime des armées étrangères et la gratitude des populations, mais nos missions nous imposent de présenter toujours un caractère dissuasif, rassemblé, efficace qui prouve que nous sommes prêts en toutes circonstances à employer la force. C'est d'autant plus important que bien souvent dans les missions de stabilisation ou de contrôle qui nous sont confiées, nous n'avons pas d'adversaire déclaré. Seule l'impartialité vigilante permet le moment venu d'engager le feu sans état d'âme contre celui qui s'oppose à l'exécution de la mission.

Enfin, il y a une dernière forme de dérive politique que j'évoque pour vous à titre de curiosité historique, je l'espère du moins, c'est cette dérive que nous avons connue avant 1995 qui consistait pour le politique à décider d'utiliser l'outil militaire comme un moyen de parade et de gesticulation. Alors, il existe comme vous le savez à juste titre toute une doctrine de gesticulation en ce qui concerne la dissuasion nucléaire et ceci est justifié parce qu'une dissuasion nucléaire se situe d'abord dans les esprits. Par contre des opérations réelles, elles, ne peuvent supporter des gesticulations trop longues. Et ce qui s'est trop souvent appliqué avant 1995 a été l'utilisation des moyens militaires pour des missions pour lesquelles on ne recherchait pas d'effets militaires. En 1995 en Bosnie, on a vu sur tous les écrans de télévision du monde des soldats français qui brandissaient des drapeaux blancs et qui se rendaient parce qu'on les avait placés dans des situations impossibles. Ces images-là ont provoqué une prise

de conscience extrêmement salutaire au niveau des politiques et ont fait que, depuis, tous les ordres que je reçois sont des ordres qui se traduisent, pour les unités engagées, en effets militaires à réaliser et non pas en effet politique théorique à provoquer.

### *Qu'est-ce que l'on attend de l'officier au XXI<sup>e</sup> siècle ?*

Alors j'en viens si vous voulez maintenant à la dernière partie, je vais vous dire des choses qui sont très générales, que vous avez certainement entendues très souvent. Alors autant que je vous les dise moi aussi. Qu'est-ce qu'on attend de nous, et qu'est-ce que l'on attend de vous ?

D'abord bien sûr que vous maîtrisiez parfaitement toutes les techniques, toutes les facettes de votre métier de base. Je le dis chaque fois, mais j'en profite pour le dire dès aujourd'hui, vous ne serez jamais un bon officier en interarmées dans votre deuxième partie de carrière si vous n'êtes pas d'abord un excellent marin, un excellent aviateur. C'est d'abord et avant tout par votre compétence dans votre métier fondamental que vous acquérez une légitimité vis-à-vis du reste. Quel que soit votre courage, votre générosité, votre idéal, il est inutile si vous n'êtes pas totalement compétent.

La deuxième chose qu'on attend de nous et que j'attends de vous, c'est que vous soyez disciplinés. Ça peut paraître choquant et un peu déplacé, mais je crois que ça reste la colonne vertébrale de nos armées. On aurait totalement tort de l'oublier. Les armes qu'on vous confiera ont le pouvoir de tuer. Vous-même vous aurez peut-être à risquer votre vie. La contrepartie de cette formidable capacité que l'on met entre vos mains, c'est l'obligation d'obéissance jamais aveugle, mais réfléchie et consentie. Aujourd'hui, on ne peut pas imaginer que nous soyons placés dans des conditions de relations hiérarchiques semblables à celles qui existaient quand je suis rentré dans l'armée (et d'ailleurs ce n'est pas souhaitable, et je ne le souhaite à personne). Ce que je crois par contre, c'est que même si les relations sont beaucoup plus ouvertes et sont d'abord un contrat de confiance entre le chef et son subordonné, la discipline doit fondamentalement être présente en permanence dans les esprits de tous, d'un bout à l'autre de la carrière. Vous devez faire preuve dans votre commandement d'une grande rigueur, c'est la condition du succès. Mais cette rigueur, appliquée à vous comme à vos subordonnés, exige évidemment en retour une très grande attention à ceux qui dépendent de vous. On a des traditions de commandement qui sont différentes selon les armées justifiées notamment par le milieu d'engagement de chacun. Il reste une chose. On n'est pas obligé d'aimer ses subordonnés, bien évidemment, et on ne peut pas demander aux gens d'aimer qui que ce soit comme ça, simplement par décision de commandement. Par contre, s'intéresser à ses subordonnés est devenu notre impératif absolu depuis que nous avons une armée professionnalisée. Je veux dire par là que l'attention ne peut pas se porter uniquement sur le subordonné immédiat. De plus en plus les chefs sont amenés à prendre en compte tous les problèmes sociaux et humains de l'ensemble des gens qu'ils commandent parce qu'aujourd'hui un matelot a choisi le même métier que vous et que vous êtes au sein d'un même équipage, indissociables les uns des autres.

Je crois qu'il faut que vous aimiez les traditions, et Dieu sait que la Marine en a, et d'une manière générale tout ce qui unit une communauté militaire. Il faut également répudier les excès de l'esprit de corps quand il devient rejet des autres. Et il ne faut jamais considérer évidemment que vous devez couvrir en toutes circonstances vos subordonnés. Couvrir l'inacceptable fait courir un risque à toute la communauté militaire et met le chef dans la main de ses subordonnés. J'ai été frappé dans cette affaire qui s'est passée au 13<sup>e</sup> bataillon de chasseurs alpins, par le fait que le chef dépende du silence de ses subordonnés, ce qui l'a rendu prisonnier de tous leurs caprices. Et cela m'a également frappé à certaines périodes,

avec les unités spéciales parce que les risques de dérives sont encore plus importants dans nos unités d'élite. Alors ne soyez bien sûr ni angéliques, ni cyniques, mais fiez vous au réalisme et au bon sens.

Si je prenais une image simple, étant moi-même originaire du sud-ouest et amateur de rugby, je crois que dans les situations difficiles comme quand le *pack* avance sur vous, avant de décider, il n'y a qu'une solution : lever la tête et regarder où se trouve l'ouverture ; c'est ça le bon sens. Et en toutes circonstances, souvenez vous que vous êtes dépositaires de l'honneur de nos armées et que le sens de l'honneur, c'est d'abord pour un soldat, pour un marin, pour un aviateur, le refus de la lâcheté et aussi le respect de règles fondamentales. J'ai été personnellement très frappé dans cette affaire Mahé qu'un militaire français puisse frapper un prisonnier blessé et l'achever de la manière la plus sordide qui soit. Mais l'Histoire nous montre que dans le feu de l'action, les meilleurs de nos cadres l'ont parfois oublié. Et c'est ici et maintenant que dans votre école vous devez vous approprier le sens de l'honneur. Et puis enfin, bien sûr, il faut vous ouvrir aux autres. Soyez curieux des choix de société, des civilisations, des religions. Devenez, comme l'a dit tout à l'heure l'amiral Pierre de Roquefeuil<sup>3</sup>, des cadres supérieurs de la nation capables de dialoguer avec des responsables de tous niveaux et de toute origine. Et ne cédez jamais à la tentation de repli sur la communauté militaire.

La vocation militaire se nourrit d'images et de souvenirs, résonne d'échos de batailles passées, de victoires ou de défaites sublimées par le sacrifice. Mais la réalité des conflits d'aujourd'hui a peu à voir avec les exaltations de la jeunesse. La réalité du commandement vous mettra sans douceur face à vous-mêmes et face aux autres. La réalité du monde, qui donne un sens à notre engagement, nous fait un devoir de nous adapter. Notre pays attend de nous un comportement exemplaire, il attend de nous une efficacité et la réussite de l'action. Le moment venu, je n'ai aucun doute que vous ferez ce que vous aurez à faire, sans spéculation, dans le respect comme le dit cette superbe formule de prise de commandement, *dans le respect des règlements militaires et de l'observation des lois pour le succès des armes de la France.*

Mes propos, vous le voyez, relèvent davantage de l'encouragement que d'une mise en garde. Mais j'ai tenu à vous dire ce que j'attends de vous. J'ai aussi voulu comme ancien vous appeler à affermir cette vocation qui est la vôtre, au-delà de la vocation de marin : la vocation d'officier. Et j'ai la faiblesse après tant d'années encore de penser qu'elle est la plus belle du monde.

---

<sup>3</sup> Le contre-amiral Pierre de Roquefeuil commande actuellement l'École navale et le groupe des écoles du Poulmic. NDR