

MASTER CLASS

CHARLES DE GAULLE

Leçons de commandement

Bruno Jarrosson

MAXIMA
L'UNIVERSITÉ EN LIBRAIRIE

CHARLES DE GAULLE

Leçons de commandement

M A S T E R C L A S S

CHARLES DE GAULLE

Leçons de commandement

Bruno Jarrosson

Bruno Jarrosson est un passionné d'histoire, de philosophie et d'organisation. Écrivain, homme d'entreprise – huit ans ingénieur d'études en électronique, neuf ans chef de projet à l'association Progrès du management et actuellement directeur associé chez DMJ Consultants –, il enseigne la philosophie des sciences à Supélec et la théorie des organisations à Paris IV Sorbonne. Il est l'auteur de nombreux ouvrages de réflexion qui ont connu un grand succès ainsi que de pièces de théâtre. Vous pouvez le contacter à : bruno.jarrosson@maxima.fr

Aux Éditions Maxima

Briser la dictature du temps, Maxima, nouvelle édition 2004
Le Savoir le Pouvoir et la Formation, Maxima, 1997
Décider ou ne pas décider ? (Prix Dauphine Entreprise 1995), Maxima, 1994

Chez d'autres éditeurs

Invitation à une philosophie du management, Calmann-Lévy, 1991
Invitation à la philosophie des sciences, Seuil, 1992
Le Décideur et les stratégies financières (avec Francis Olivier et Marc de La Chapelle), Dunod, 1994
La Stratégie réinventée (avec Michel Zarka), Dunod 1995
Oser la confiance (avec Bertrand Martin et Vincent Lenhardt), INSEP, 1996
Humanisme et technique, «Que sais-je?», PUF, 1996
Histoire des idées (ouvrage collectif) ellipses, 1996
De la défaite du travail à la conquête du choix (avec Michel Zarka), Dunod, 1997
100 ans de management, Dunod, 2000
Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas (avec Ivan Gavriloff), (Prix Manpower 2001) Dunod, 2001
Conseil d'indiscipline Du bon usage de la désobéissance, Descartes, 2003
Stratégie sans complexes, Dunod, 2004
Péchés capitaux au pays du capital, Dunod, 2006
Chrétien au travail, Desclée de Brouwer, 2006
Pourquoi c'est si dur de changer ?, (avec Bernard Jaubert et Philippe Van den Bulke), Dunod, 2007
Vers l'économie 2.0, Du boulon au photon, Eyrolles, 2009
Le Temps des magiciens, Édition du Pommier, 2010

infos/nouveautés/catalogue : www.maxima.fr

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • ÉDITEUR

192, bd Saint-Germain, 75007 Paris
Tél. : + 33 1 44 39 74 00 – Fax : + 33 1 45 48 46 88

© Maxima, Paris, 2012.
ISBN : 9782840017110
EPUB : 9782818803691
PDF WEB : 9782818803707

En application des articles L.122-10 à L. 122-12 du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction à usage collectif par photocopie, intégralement ou partiellement, du présent ouvrage est interdite sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20 rue des Grands-Augustins, 75006 Paris). Toute autre forme de reproduction, intégrale ou partielle, est également interdite sans autorisation de l'éditeur. Droits de traduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

Table des matières

Introduction 7

Partie I

La stratégie 13

1. Voir loin 14

2. Le discernement..... 18

3. « Les larmes des vaincus » 24

4. « Message du bord de la tombe » 28

5. « Trop pauvre pour me courber »..... 34

6. Une guerre réaliste..... 40

7. Ne pas dévoiler ses intentions..... 44

Partie II

La décision 51

8. « Ah! C'est trop bête! »..... 52

9. Fusiller des prisonniers? 56

10. Liberté de manœuvre 62

11. Un coup de Massu..... 68

12. « Qu'il fût un chef; qu'il y eût un
État »..... 73

13. Roosevelt et *Alice au pays des
merveilles*..... 80

14. Disparition et coup de poker..... 86

Partie III

Le leadership..... 93

MASTER CLASS

15. La démesure : défaut des grands chefs	94
16. «Aidez-moi!».....	99
17. Poincaré, Clemenceau, portrait de groupe avec chefs	104
18. L'instinct de l'action	111
19. La guerre avec des chefs recrutés en temps de paix.....	115
20. Un si grand Charles	121
21. «Je suis sur une scène de théâtre»	129

Partie IV

La négociation	135
22. Le drapeau français sur Strasbourg.....	136
23. «Porte entrouverte sur le pardon»	141
24. Un dialogue social vite réglé	146
25. Pétain à l'hiver de sa vie	152
26. Négociateur avec Roosevelt?.....	158
27. «C'est la dernière fois».....	165
28. La faiblesse des forts	170

Partie V

Le commandement	177
29. Prétention et sommation	178
30. L'école du commandement.....	184
31. Seul debout.....	190
32. Égoïsme, orgueil, dureté, ruse et autres qualités	197
33. Garder ses distances.....	203
34. Pompidou : portrait du successeur	209
35. Portrait de l'homme doué.....	216
<i>Conclusion</i>	221

Introduction

La vie de la plupart des hommes est un chemin mort et ne mène à rien. Mais d'autres savent, dès l'enfance, qu'ils vont vers une mer inconnue. Déjà l'amertume du vent les étonne, déjà le goût du sel est sur leurs lèvres – jusqu'à ce que, la dernière dune franchie, cette passion infinie les soufflette de sable et d'écume. Il leur reste de s'y abîmer ou de revenir sur leurs pas.

François Mauriac, *Les Chemins de la mer*

Tout a été écrit sur Charles de Gaulle, sa vie, son œuvre, sa personnalité, sa trace dans l'histoire, l'homme public, l'homme privé, etc. Un des personnages historiques les plus étudiés, sans doute. Charles de Gaulle mérite de faire couler de l'encre en effet, au-delà de la fascination qu'il exerce sur le public.

Par ce destin incroyable déjà, qui croise l'histoire dans ses moments les plus cruciaux. Beaucoup d'événements essentiels du xx^e siècle ont Charles de Gaulle pour protagoniste. Où se noue une querelle pointe l'ombre de son képi, où balance le sort du temps résonne sa voix, où se décide l'histoire s'avance sa main. C'est ainsi, sans l'avoir voulu il vécut à la croisée des chemins.

Par une personnalité hors norme ensuite, dont la complexité défie l'analyse. De Gaulle, cet intellectuel pragmatique, ne s'attaque pas par

la face nord ou sud d'une quelconque idéologie. Parce qu'il considérait d'abord le monde réel et ferrailait avec cette immanente réalité, faisant feu de tout bois et des armes du moment, il ne s'identifie à aucune philosophie politique. D'où la difficulté à définir le gaullisme et l'évanescence de ce qu'il en reste. Chacun aujourd'hui peut se croire gaulliste, mais gaulliste à sa façon. Ce pragmatisme essentiel du personnage, peu habituel chez les hommes de pensée et d'écriture, se déployait dans une personnalité surprenante parce qu'ambiguë. C'est quand on s' imagine le connaître qu'il vous prend à contrepied. Les contradictions apparentes abondent dans sa vie: ce poulain de Pétain se dressera contre son mentor, cet homme d'action écrit des livres d'un style raffiné, ce militaire très «jugulaire – jugulaire» excelle en manœuvre politique, cet homme de droite nationalise à tour de bras, ce charismatique est un solitaire, ce recours des Pieds-noirs lâche l'Algérie, ce rebelle choisit le métier de l'obéissance. Et finalement cet homme réussit à paraître tout d'une pièce à force de contradictions.

Par un charisme singulier enfin, le personnage impressionne ceux qu'il rencontre. Tous ou presque relatent que jamais aucun homme ne leur fit une aussi forte impression. Dès sa jeunesse, cette réputation de talent singulier le suit. L'étrange combinaison d'intelligence extrême dont sa vie et ses écrits témoignent de façon profuse, de détermination, d'assurance calme, frappe les esprits. Dès sa première rencontre, Churchill est saisi par la différence entre le sous-secrétaire d'État à la guerre et les autres

ministres français. Enfin du son et de l'image dans ce théâtre d'ombres!

Il ne s'agit pas dans ces pages de revenir sur ces points connus, de mettre au jour des éléments nouveaux de cette biographie balisée et travaillée à l'envi. Il s'agit de voir quelles leçons de commandement on peut tirer de la vie et des écrits de Charles de Gaulle.

De Gaulle fut un chef. Il le fut dans sa vie et s'occupa lui-même, à travers ses livres, de la mise en récit de cette vie, donc de l'art d'être chef. Nous avons sous les yeux les travaux pratiques et le cours. Certes les livres du général ne traitent pas explicitement de l'art de diriger. Mais ils sont partout imprégnés de cette question tant l'art de commander fut le souci de ce militaire déposé au sommet de l'État comme on le serait par hélicoptère au sommet d'une falaise infranchissable. Et comme l'auteur n'est jamais avare de réflexions sur les événements qu'il traverse, comme il préfère montrer comment il dirige l'événement plutôt qu'il ne le subit, ses livres fourmillent de leçons de commandement. En pointillé, des îles giboyeuses semées sur un océan de talent. De même sa vie recèle d'innombrables situations où il montra qu'il avait en main le don du pouvoir.

Il ne fut certes pas le seul et nombreux sont les hommes de pouvoir qui ont excellé dans leur art. Admire-t-on un boulanger de savoir faire du pain? Il y a un art de présider la V^e République propre à de Gaulle comme on pourrait en décrire un propre à Georges Pompidou, Valéry Giscard d'Estaing, François Mitterrand, Jacques Chirac ou plus récemment Nicolas Sarkozy. Dégagé du clapotis bourbeux de la polémique du moment –

toujours violente il va sans dire – émondé de la scorie des passions des hommes – souvent excessives donc insignifiantes – chacun des présidents pourrait servir d'exemple pour des leçons de commandement. Une fois distillé, le jus restant ne manquerait pas de caractère ni de goût.

Mais dans le cas du général de Gaulle – ce président permanent que l'on ne désignait que par son grade militaire pourtant attribué à titre provisoire – le commandement est relevé dans la pratique d'un goût d'inattendu qui en complique le décryptage et accentue l'intérêt. Bien souvent, le personnage n'est pas là où on l'attend et ne réagit pas comme le fait un homme politique chenu et raisonnable. Ce n'est pas l'homme du juste milieu, façon René Coty sortant de la sieste, mais de l'excès, ce n'est pas le parangon du « bon sens rassis », modèle Vincent Auriol écrivant son journal tous les soirs, mais le modèle de la créativité en acte, ce n'est pas un exemple de prudence aristotélicienne, façon Paul Reynaud tremblant devant le moindre képi, mais le culot en liberté. Voilà de quoi donner du goût à la potion.

Est-il besoin de rappeler que l'art de diriger est une compétence cruciale pour l'avenir des sociétés comme des entreprises? On voit régulièrement des entreprises qui se redressent ou à l'inverse qui s'effondrent à la suite d'un changement de dirigeant. De même, certains hommes politiques réussissent à faire des réformes, impriment leur marque quand d'autres s'embourbent dans toutes leurs tentatives. Il existe un art de diriger et cet art imprime à la longue des différences significatives à ce qui arrive aux sociétés et aux entreprises. Qui peut soutenir que si le

comte d'Halifax avait été premier ministre à la place de Churchill au Royaume-Uni en mai 1940 – comme cela aurait dû arriver d'ailleurs – la guerre aurait pu être gagnée en 1945? Qui peut penser que si de Gaulle avait été président du Conseil au même moment en lieu et place de Paul Reynaud, la France aurait connu l'irréremédiable déshonneur de l'armistice et de la collaboration? Lord Halifax, Paul Reynaud: des hommes politiques honorables, dotés sans aucun doute d'intelligence, de discernement et de bonne volonté. Ce qu'une certaine pratique de la démocratie produit de mieux. Churchill, de Gaulle, considérés en 1940 comme des caractériels dangereux, obsessionnels et incapables d'écouter. Des hommes à foucades, inquiétants, imprévisibles. Des hommes auxquels il serait irresponsable de confier de hautes responsabilités. Ce parfum de soufre attaché à leurs pas ne les quittera pas, non plus que les bruits de claquement de portes. Ces hommes-là ont pesé de leur poids personnel sur l'histoire, par une façon d'agir et de penser qui leur était propre. Par leur art de diriger.

Avec de Gaulle, l'histoire passe du nécessaire au contingent.

«Charles de Gaulle, écrit son biographe britannique Jonathan Fenby, pose un énorme problème à ceux qui nient que l'Histoire est faite par de grands hommes.» À ceux qui pensent que les conditions socio-économiques et les rapports de forces déterminent ce qui va arriver. Si Hitler avait été un peu moins imprudent, si Churchill avait été un peu moins déterminé ou un peu plus prudent, le fascisme aurait pu durablement dominer l'Europe au xx^e siècle. On ne sache pas de raison dirimante,

quelque loi de l'histoire qui l'en aurait empêché. L'art du commandement a pesé sur l'histoire.

C'est cet art du commandement de Charles de Gaulle que nous entendons saisir au vol ici, à travers ses écrits et sa vie. Ce n'est pas une mince affaire que de défricher un matériau si riche.

Nous avons classé ce matériau en cinq thématiques classiques du management : la stratégie, la décision, le leadership, la négociation, le commandement. Ces cinq thématiques recouvrent les trois qualités indispensables du chef : l'intelligence (la stratégie, la négociation), le courage (la décision) et l'empathie pour une mise en œuvre collective (le leadership, le commandement). Pas d'ordre privilégié entre ces thèmes ni entre les chapitres d'ailleurs sinon qu'il vaut toujours mieux commencer par la stratégie.

«Chaque Français fut, est ou sera gaulliste», selon le mot de De Gaulle lui-même repris par Malraux. À l'exception de l'auteur de ces lignes qui n'a jamais été, n'est pas et ne sera probablement jamais gaulliste. Pour des raisons qui importent peu ici. C'est dire que la démarche n'a rien d'hagiographique, qu'elle reste à distance du sujet. Il n'y a plus rien à démontrer quant au personnage de Charles de Gaulle. Qu'il ait été le Français le plus notable du xx^e siècle comme Napoléon le fut pour le xix^e, chacun le sait. L'homme appartient à l'histoire aussi sûrement que la croix de Lorraine de Colombey appartient à l'obscur forêt haut-marnaise. C'est bien la dimension du commandement qui est explorée ici. La richesse de la personnalité de Charles de Gaulle, la profusion de son talent littéraire et la singularité de sa vie nous livrent brut de décoffrage un fonds exceptionnel.

Partie I

La stratégie

Voir loin

Nous sommes le 30 juin 1940. Charles de Gaulle a lancé son fameux appel douze jours plus tôt. Mais Charles de Gaulle n'est pas encore Charles le glorieux, c'est tout simplement Charles le seul. Ce jour-là, le solitaire de Londres reçoit la visite et le ralliement d'un journaliste diplomatique promis à un bel avenir : Maurice Schumann. Voici ce que rapporte le futur ministre des stupéfiants propos du représentant le plus vaincu du pays le plus vaincu :

«Je crois que la Russie entrera dans la guerre avant l'Amérique, mais qu'elles y entreront l'une et l'autre. Avez-vous lu *Mein Kampf*? Hitler pense à l'Ukraine. Il ne résistera pas à l'envie de régler le sort de la Russie, et ce sera le commencement de sa perte. [...] Si Hitler avait dû venir à Londres, il y serait déjà. Maintenant, la bataille d'Angleterre ne se livrera plus que dans les airs, et j'espère que quelques aviateurs français y prendront part. [...] En somme, la guerre est un problème terrible, mais résolu. Il reste à ramener toute la France du bon côté.»¹

1. Jean Lacouture, *De Gaulle, 1. Le Rebelle*, Seuil, 1984, p. 392.

Cette déclaration livre la clé de l'extraordinaire comportement du Connétable: en cet été 1940, il n'a aucun doute sur la défaite finale de l'Allemagne. À l'heure où personne ou presque ne discerne les données du problème, il a déjà, lui, la solution limpide de ce même problème. « La guerre est un problème terrible, mais résolu. » Dire cela au moment où l'Allemagne a écrasé sur le continent toutes les armées qu'elle a rencontrées avec une déconcertante rapidité, au moment où la fragile Angleterre plie sans rompre encore sous les coups de boutoir d'un ennemi qui paraît invincible, au moment où Staline applaudit depuis le balcon du Kremlin les exploits de Hitler et où Roosevelt fait sa campagne électorale sur l'idée de laisser les États-Unis hors de la guerre relève d'un goût spécieux pour le paradoxe ou d'une lucidité hors du commun. On peut comprendre que de Gaulle ait paru à certains un exalté déconnecté des réalités.

Au mieux, dans le plus indulgent des cas, on dirait qu'il s'agit d'un visionnaire à écouter avec distance et modération. Certes il voit loin, dira-t-on, mais si loin qu'il ne voit plus rien. On imagine volontiers qu'à Bordeaux les cénacles des politiciens apeurés au bon sens rassis se tapaient les cuisses de rire en évoquant les discours échevelés de ce général à titre provisoire qui se prenait pour Jeanne d'Arc. On n'avait pas vu d'épisode aussi romanesque, épique et burlesque dans l'histoire de France depuis ce jour de 1429 où La Pucelle avait été trouver Charles VII à Chinon pour « bouter les Anglais hors de France ». On sait d'ailleurs que pendant la guerre, Roosevelt

égayait les dîners en racontant que de Gaulle se prenait pour Jeanne d'Arc.

Dans le petit discours du général à Maurice Schumann, tout est dit. La résistance de l'Angleterre, l'entrée en guerre de l'URSS puis des États-Unis, la défaite inévitable de l'Allemagne. Le regard porte au-delà des contingences du moment. Cela s'appelle être visionnaire. Le chef qui entend être autre chose qu'un gestionnaire à la petite semaine, éviter «la politique du chien crevé au fil de l'eau» selon l'expression d'André Tardieu – le seul mentor en politique du général – doit voir loin, au-delà des contraintes du moment. Et transformer cette vision en décisions immédiates.

Le présent est alors déduit de l'avenir plutôt que la simple conséquence d'un passé écrasant. Telle est à ce moment tragique de 1940 la différence entre Charles de Gaulle et tous les autres hommes politiques. Il desserre l'étau avec une magistrale vision d'avenir quand les autres ressassent les conséquences d'un réalisme pesant et sans espoir. On a bien sûr souvent accusé le général d'être tombé du côté où il penchait, d'avoir été visionnaire jusqu'à l'utopie ridicule, passionné jusqu'à l'exaltation et d'avoir donné à la France cette détestable habitude de voyager en première avec un billet de seconde.

Reproche infondé en l'occurrence. Si on relit les arguments du général, on remarque que rien n'est faux, rien n'est étonnant, rien n'est hors de portée. Il s'agit presque d'évidences que chacun pourrait distinguer avec un peu de froideur d'esprit. Ainsi et contrairement à ce que l'on croit, le visionnaire n'est pas celui qui se laisse emporter

CHARLES DE GAULLE

par la passion et l'utopie mais au contraire celui qui garde la tête froide, ne laisse pas sa vision se brouiller par les passions du moment pour discerner ce qui compte à long terme dans le réel.

Il ne s'agit après tout que de se désengluer du présent et de ses passagères pesanteurs.

En 1940, les utopistes n'étaient pas ceux qui croyaient à la défaite de l'Allemagne mais bel et bien ceux qui croyaient à la victoire définitive de l'Allemagne. Un pays de soixante-huit millions d'habitants dirigé par un idéologue paranoïaque allait-il durablement mettre à sa botte l'Europe entière? C'était assez peu vraisemblable.

Le visionnaire discerne que l'avenir, même s'il n'est pas connu, doit parler à nos décisions du présent; il sait qu'à tout moment le décideur rend des comptes à celui qu'il sera et qu'il ne connaît pas encore.

Le discernement

« Tandis que le génie du siècle change notre pays, il change aussi les conditions de son action outre-mer. Inutile d'énumérer les causes de l'évolution qui nous conduisent à mettre un terme à la colonisation par le fait des progrès accomplis dans nos territoires, de la formation que nous donnons à leurs élites et du grand mouvement d'affranchissement des peuples de toute la Terre! Nous avons reconnu à ceux qui dépendaient de nous le droit de disposer d'eux-mêmes. Le leur refuser, c'eût été contrarier notre idéal, entamer une série de luttes interminables, nous attirer la réprobation du monde, et tout cela pour une contrepartie qui fut inévitablement effritée entre nos mains. Il est tout à fait naturel que l'on ressente la nostalgie de ce qui était l'empire, comme on peut regretter la douceur des lampes à huile, la splendeur de la marine à voile, le charme du temps des équipages. Mais quoi? Il n'y a pas de politique qui vaille en dehors des réalités! »

Allocution télévisée du 14 juin 1960

La guerre d'Algérie enserra dès l'abord Charles de Gaulle dans une étrange contradiction. Elle lui permit en effet de revenir au pouvoir le 1^{er} juin 1958, porté par les partisans de l'Algérie française. Mais le général était convaincu, dès

ce moment et même avant – de multiples témoignages l’attestent – que le destin de l’Algérie se poursuivrait dans l’indépendance. Dès lors, de Gaulle ne pouvait revenir au pouvoir qu’en maintenant un double-jeu, en cachant soigneusement aux partisans de l’Algérie française qu’il allait les trahir. Ce double-jeu que le général pratiqua avec un art consommé en 1958 explique bien sûr la haine inexpiable qu’il suscita finalement chez les Français d’Algérie et le fait que l’OAS l’ait «condamné à mort». Haine d’amoureux trahi.

Mais au fait, pourquoi ce militaire ne se soumet-il pas à l’avis de ses frères d’armes? Pourquoi ne fait-il pas ce pour quoi il a été embauché, à savoir conserver l’Algérie française? Pourquoi se range-t-il à l’avis des hommes politiques de la IV^e République dont il ne cesse de brocarder l’esprit d’abandon plutôt que de suivre les anciens Résistants qui, à Alger, pensent faire revivre l’esprit de résistance? Après tout, c’est sur le refus de l’abandon qu’il a construit le 18 juin 1940 sa réputation d’homme politique intraitable.

Pourquoi le Charles de Gaulle de 1962 semble-t-il s’acharner à signer d’une main légère l’acte de décès du gaullisme? Si le gaullisme doit succomber sous les assauts constants du lâche abandon, cela doit-il être de la main de son inventeur?

Le général est-il si pressé de déboulonner sa statue?

Ce comportement si peu gaulliste en apparence du général de Gaulle sur l’Algérie de 1958 à 1962 s’explique par ce que l’on appelle une cause finale. Le général pense que la fin de l’histoire algérienne est inévitable et connue, c’est l’indépen-

dance de l'Algérie. Il l'a dit à plusieurs reprises. Dès lors, sa stratégie consistera à trouver la voie de la moindre violence entre deux camps résolus à obtenir ce qu'ils veulent par les armes. Il pense savoir que le FNL gagnera, que les Français d'Algérie perdront et son objectif est d'éviter qu'ils perdent tout. Ce en quoi il a d'ailleurs lourdement échoué.

Mais était-il possible de réussir ?

Il ne s'agit pas ici de rouvrir ce débat douloureux, de savoir si l'analyse du général de Gaulle était juste, de jeter du sel sur des plaies qui ont tant fait souffrir mais de comprendre comment il aborde la situation.

Edgar Faure a dit à l'époque que le problème de l'Algérie relevait de la quatrième dimension et qu'en conséquence, il ne pouvait être traité que par un homme qui évoluait dans cette dimension. Façon habile de dédouaner la IV^e République de son impuissance en supposant que de Gaulle arrive à Matignon avec une baguette magique qui a manqué à ses prédécesseurs. Dont faisait partie le subtile et vibrionnant Edgar Faure.

Une baguette magique enrobée du drapeau de la France que le général avait emmené à Londres en 1940 avec ce qu'il pouvait d'honneur de ce « cher et vieux pays », vaincu, déboussolé, exsangue, mendiant un armistice comme le supplicé demande une pause.

Certes de Gaulle est en 1958 le plus illustre des Français. « Le premier des Français est désormais le premier en France », lui dit élégamment René Coty lors de la passation du pouvoir le 8 janvier 1959 à l'Élysée. Mais il sait bien, le général, qu'il n'a pas de baguette magique, pas de plan génial

qui concilierait toutes les parties, pas de cadeau à attendre du FLN ni des Français d'Algérie. Il sait bien qu'au moment où il ramasse le pouvoir, il n'a pas une carte de plus en main que ses prédécesseurs. Il dispose d'un crédit, limité, et de la possibilité d'en user par le verbe. C'est peu pour aborder un problème d'une telle difficulté.

C'est peu et de toute façon très insuffisant.

Il va donc se fier à son instinct assez sûr de stratège en commençant par considérer ce qui doit être à l'origine de toute stratégie : la réalité. Quelle est cette réalité que je dois absolument considérer ?

Tel est le sens de ce discours sur la lampe à huile et la marine à voile, les charmes du passé. « Il n'y a pas de politique qui vaille en dehors des réalités ! ». Cette phrase donne la clé de la façon dont Charles de Gaulle aborde la politique. C'est d'ailleurs une attitude constante chez lui.

D'abord ne pas se raconter d'histoires, si charmantes soient-elles. Le stratège ne doit pas s'égarer dans les capiteuses délices de l'idéalisme philosophique.

Le général pense en effet qu'il existe une réalité extérieure à nous et qui nous contraint. La première qualité du stratège est de ne pas se tromper sur ce qu'est et n'est pas cette réalité. Cette qualité s'appelle le discernement. Le discernement dont les bons pères jésuites qui ont formé de Gaulle font depuis toujours la vertu majeure.

Le discernement : savoir discerner le vrai du faux, le réel de l'apparence, ce qui est de ce qui n'est pas. Ainsi le général croit discerner sous l'apparence d'une volonté bruyante en faveur de l'Algérie française l'irréalité d'une telle Algérie française.

Si trois départements requièrent cinq cent mille soldats pour ne pas succomber sous les coups de la révolte, c'est qu'ils ne sont pas français. Tel est le raisonnement du général de Gaulle. (Encore une fois, il ne s'agit pas ici de prendre parti, d'approuver ou de condamner ce point de vue, mais de comprendre comment son auteur raisonne). Cette réalité-là n'est plus à choisir mais à connaître. C'est à partir d'elle que le général de Gaulle va tirer prudemment la pelote de l'écheveau, essayant d'éviter les plus grandes secousses comme on fait dans une partie de mikado.

Il ne les évitera pas.

Suscitant des haines inexpiables. Quatorze balles dans sa DS le 22 août 1962 au Petit Clamart ont donné la mesure de la haine. Comme il le dit quelques minutes plus tard en émergeant de la voiture aux pneus crevés : « Cette fois-ci, c'était tangent ».

L'opposé du discernement en l'occurrence, c'est l'utopie. Par sa posture résolument réaliste, de Gaulle s'affirme comme un adversaire de ceux qui consentent que l'utopie joue un rôle dans la conduite des affaires. Cela pourrait étonner de sa part dans la mesure où l'homme du 18 juin paraît celui qui a joué un coup de poker sur l'utopie en 1940, contre le réaliste Pétain.

La guerre est bel et bien perdue en 1940. De Gaulle n'est-il pas celui qui refuse de voir le réel en repoussant cette défaite avérée face à Pétain le réaliste qui prend la juste mesure des choses ? Avec l'âge, l'utopiste ne se serait-il pas trop assagi ? De Gaulle serait-il devenu pétainiste ? Les vents mauvais de Vichy n'auraient-ils pas soufflé jusqu'à Colombey ?

C'est d'ailleurs ce que lui reprochera l'armée en 1961 quand elle tentera de lui refaire le coup de 1940.

Cette interprétation est à l'antithèse de la pensée du de Gaulle de 1940. S'il refuse la défaite en ce 18 juin mémorable, ce n'est pas par goût de l'utopie mais bel et bien par réalisme. Que dit-il en effet dans sa proclamation? La partie n'est pas finie car les forces principales (il pense aux États-Unis, bien sûr) n'ont pas encore donné. Il ne croit donc pas, à ce moment, tourner le dos à la réalité mais bel et bien se conformer à ce qu'il dira vingt ans moins quatre jours plus tard: «Il n'y a pas de politique qui vaille en dehors des réalités!».

Discerner la réalité est donc la source de toute politique.

De Gaulle ne paraissait pas toujours très gaulliste, mais il était vraiment gaullien.

La plus grande qualité du chef, du leader, est d'être chef dans un monde réel plutôt que dans un monde rêvé. Cela semble relever de la plus plate évidence. Pourtant, combien de chefs se racontent des histoires, prennent leurs désirs pour des réalités, minimisent les difficultés et surestiment leur talent? L'idéologie ne devrait pas concerner le monde prosaïque de la politique et de l'économie. Malgré tout, c'est bien à coups d'idéologie maquillée en réalisme que l'on envoie avec le plus grand sérieux des entreprises et des sociétés dans le mur.

Derrière les débâcles comme celle du printemps 1940, on trouve toujours la main d'un inconscient qui rêve la réalité au lieu de la regarder.

3.

« Les larmes des vaincus »

« Grandir sa force à la mesure de ses desseins, ne pas attendre du hasard, ni des formules, ce qu'on néglige de préparer, proportionner l'enjeu et les moyens: l'action des peuples, comme celle des individus, est soumise à ces froides règles. Inexorables, elles ne se laissent fléchir, ni par les plus belles causes, ni par les principes les plus généreux. Mais pourquoi faut-il qu'on ne les voie qu'à travers les larmes des vaincus? »

La France et son armée

Il est particulièrement saisissant de penser que ces lignes ont été publiées en 1938, deux ans avant que les larmes des vaincus n'arrosent nos sillons bien davantage qu'un sang impur. Le colonel de Gaulle qui étudie l'histoire de l'armée française connaît les désastres où le génie de la France a précipité ses fils, d'Azincourt à Waterloo. Surtout il pressent la tragédie qui pointe, il tentera vainement de la conjurer par des avertissements de Cassandre qui recueilleront un désintérêt poli. Ne pas attendre «des formules ce qu'on néglige de préparer», par ces mots Charles de Gaulle marque la méfiance où il tient l'idée que la stratégie est d'abord affaire de volonté et de vision.

Il faut rappeler qu'il fait partie d'une génération qui a payé pour voir, une génération décimée par l'incompétence stratégique de ses chefs lors de la Première Guerre mondiale.

En 1914, négligeant les leçons de l'expérience et les réalités de l'armement, le haut commandement français professait que l'enthousiasme, la volonté de vaincre, la fougue suppléaient à tout. Un million de morts inutiles plus tard, il fallut se rendre à l'évidence, l'enthousiasme ne protégeait pas des balles de mitrailleuses. Comme souvent, les généraux payaient leurs erreurs et leurs incompétences avec le sang des soldats. Menue monnaie dont ils étaient dispendieux.

Charles de Gaulle était aux premières loges du spectacle incommensurable, il a lui-même été blessé plusieurs fois, il a vu les hommes mourir sous les balles. C'est une chose de théoriser sur la stratégie, c'en est une autre de voir mourir un jeune homme pour qui la vie s'ouvrait juste. Se penchant sur l'histoire de l'armée française, il ne lui échappe pas que ce péché d'orgueil et d'irréalisme se retrouve à différentes époques. La France récidiviste de l'incompétence est justement punie par une immanente justice.

Comme l'Inquisition, l'Histoire ne brûle que les relapses.

Pendant la guerre dite de cent ans, la France réussit cet exploit innommable d'être vaincue et occupée sans cesse par un pays dix fois moins peuplé qu'elle. Comment expliquer une telle disproportion entre un résultat nul et des moyens favorables ? Par l'application de principes généraux en lieu et place d'une vision réaliste des données de la guerre. À Azincourt, les Français

se disputaient pour être tous en première ligne, pour être massacrés plus vite et plus bêtement que les autres. Ne pas être en première ligne était considéré comme un déshonneur. Mais qu'est-ce que l'honneur connaît de l'efficacité?

Dans la plaine d'Azincourt se sont tenus les Jeux Olympiques de la bêtise stratégique.

Une fois n'est pas coutume, les Français ont raflé toutes les médailles.

Cette leçon venue du fond de l'histoire militaire n'a hélas rien perdu de son actualité dans le champ économique. On s'imagine peut-être que les stratégies des entreprises sont le fruit d'analyses froides des enjeux et des moyens, que les quelques « règles » de la stratégie sont connues avec objectivité et utilisées avec pertinence.

L'observation de la réalité révèle un tableau assez différent qui nous rapproche parfois de l'honneur inutile d'Azincourt ou de l'insolent aveuglement du général Gamelin en 1940. « Le choix de la stratégie dans une entreprise est fait par les *a priori* qu'a le patron sur ce qui est sérieux et pas sérieux. » Voilà ce qu'aime à dire dans ses interventions le directeur d'une grande école de commerce qui conseille des grands groupes sur leur stratégie.

La méthode la plus souvent employée en analyse stratégique est la trop fameuse méthode *swot*: forces / faiblesses / opportunités / menaces. Or cette méthode n'est pas une méthode d'analyse stratégique et elle conduit régulièrement à des erreurs majeures. En effet, elle renforce l'entreprise dans sa croyance que ce qu'elle perçoit subjectivement comme une force est une force objective. De même pour les faiblesses, les

menaces et les opportunités. Il s'agit donc d'une grille de renforcement des croyances et le cas échéant des illusions. C'est ainsi que raisonnait Gamelin quand il analysait que la principale force de la France était la ligne Maginot.

Les prétendus grands stratèges d'entreprise produisent parfois de grands désastres, comme les grands stratèges militaires et pour les mêmes raisons, la substitution de l'idéologie à la stratégie, du raisonnement *a priori* à l'analyse des faits, des « principes les plus généreux » à la « mesure de ses desseins ». Rien de nouveau sous le soleil de ce point de vue. Ce que la France et Charles de Gaulle ont vécu comme un drame commun en 1940, c'est le rappel que l'idéologie est l'inverse de la stratégie. Le marquage au fer rouge dans la chaire de l'une et de l'autre, la France et le général, a noué un lien indissociable entre un homme et un pays. En 1940, de Gaulle est devenu une part de la France légitime car le premier il en avait compris et porté le malheur.

De cela on tirera deux leçons.

Sèches et cash.

Tout d'abord, il ne faut pas se laisser impressionner par les galons. Ce n'est pas parce que Gamelin était général en chef qu'il avait raison. Ce n'est pas parce qu'il avait trois étoiles de plus que de Gaulle à son képi qu'il avait davantage de lumière dans le contenu du képi. En stratégie, l'argument d'autorité ne suffit pas.

Ensuite il faut distinguer la stratégie qui tente de se relier à des faits observables et l'idéologie qui raisonne sur des *a priori*.

On vous a dit sèches et cash.

«Message du bord de la tombe»

« À moi-même, Himmler fait parvenir officieusement un mémoire qui laisse apparaître la ruse sous la détresse. C'est entendu! Vous avez gagné, reconnaît le document. Quand on sait d'où vous êtes parti, on doit, général de Gaulle, vous tirer très bas son chapeau... Mais, maintenant, qu'allez-vous faire? Vous en remettre aux Anglo-Saxons? Ils vous traiteront en satellite et vous feront perdre l'honneur. Vous associer aux Soviets? Ils soumettront la France à leur loi et vous liquideront vous-même... En vérité, le seul chemin qui puisse mener votre peuple à la grandeur et à l'indépendance, c'est celui de l'entente avec l'Allemagne vaincue. Proclamez-le tout de suite! Entrez en rapport, sans délai, avec les hommes qui, dans le Reich, disposent encore d'un pouvoir de fait et veulent conduire leur pays dans une direction nouvelle... Ils y sont prêts. Ils vous le demandent... Si vous dominiez l'esprit de la vengeance, si vous saisissiez l'occasion que l'Histoire vous offre aujourd'hui, vous serez le plus grand homme de tous les temps. »

Mémoires de guerre, Le Salut

À la première lecture de cette étrange missive d'Himmler à de Gaulle, on ne manquera pas de la trouver ridicule. Dans quel degré d'incons-

cience du mal qu'ils avaient produit vivaient donc ces Nazis pour imaginer que de Gaulle pourrait s'abaisser et se compromettre à discuter avec eux à ce moment final de la guerre, quand il n'y avait plus rien à négocier? Il est avéré en effet qu'ils espéraient une réponse, qu'ils pensaient avoir encore une carte à jouer. Ce qui montre qu'ils ne comprenaient pas grand-chose à l'histoire et moins encore à la façon de raisonner des dirigeants des démocraties. À force de se conduire en bandit et de considérer les traités comme des chiffons de papier, à force de manipuler le mensonge avec aisance et arrogance, on risque d'oublier que la démocratie est fondée sur quelques impératifs catégoriques. Aucun dirigeant d'aucune démocratie n'aurait gardé une once de crédibilité s'il avait répondu à Himmler.

De Gaulle, d'ailleurs, ne s'y trompe pas, puisqu'il poursuit ainsi :

«Mise à part la flatterie dont s'orne à mon endroit ce message du bord de la tombe, il y a, sans doute, du vrai dans l'aperçu qu'il dessine. Mais le tentateur aux abois, étant ce qu'il est, ne reçoit de moi aucune réponse, non plus que des gouvernements de Londres et de Washington. [...]»

L'absence de réponse ne nous donne donc pas d'indication significative. Le commentaire qui l'accompagne pour autant mérite l'intérêt. Car de Gaulle distingue bien le contenu du message de son auteur. À l'auteur, il ne saurait répondre. Mais du message, il fait son profit. En effet, ce qu'esquisse Himmler correspond assez exactement à ce que sera plus tard la diplomatie gaullienne.

Les Anglo-Saxons vont-ils vouloir traiter la France comme un satellite de leur diplomatie? Certes oui et Charles de Gaulle sera le dirigeant occidental qui refusera à grand bruit cette allégeance des pays d'Europe de l'Ouest à l'impérialisme américain. La façon désobligeante dont l'avait traité Roosevelt pendant la guerre ne pouvait lui laisser aucun doute à ce sujet : les États-Unis ont leurs propres objectifs qui ne coïncident pas avec ceux de l'Europe. Ils ont leur propre mode opératoire en politique étrangère – généralement fondé sur la force et la négation des autres cultures – qui n'a rien à voir avec la diplomatie européenne que quatre siècles de guerres inutiles et de négociations laborieuses ont quelque peu policée. Bien avant que Himmler ne le lui écrivît, de Gaulle savait que les Anglo-Saxons le traiteraient en satellite et lui feraient perdre honneur ou patience ou les deux. Il n'avait aucune illusion à ce sujet, ce qui guida son action. Personne ne lui a reproché en effet d'avoir placé une confiance excessive dans ces alliés-là.

Envers les Soviétiques non plus le général de Gaulle ne manifeste pas une confiance excessive. Dès 1944, il ne doute pas que le plan de Staline soit d'installer par la force des gouvernements communistes partout où il le pourra. De Gaulle ne peut pas s'y opposer sans l'aide de Roosevelt. Or Roosevelt, ce grand visionnaire, tient Staline pour un authentique démocrate. Un démocrate à la sauce moujik certes, un démocrate à la moustache de mamamouchi sans doute, un démocrate aux pommettes caucasiennes bien sûr, un démocrate au regard chassieux d'oriental naturellement, mais un démocrate néanmoins. À l'inverse, Roosevelt

se méfie de Churchill et de De Gaulle car ces deux Européens de vieille souche dirigent des empires coloniaux. Pour lui, un pays qui entretient des colonies ne peut pas se prévaloir d'être une authentique démocratie. Pour comprendre l'étonnante attitude de Roosevelt pendant la guerre, cet aveuglement presque insensé qui le conduira à favoriser l'installation du communisme sur la moitié de l'Europe, il faut comprendre – aussi étonnant que cela puisse paraître – qu'il accordait un brevet de démocratie de meilleure qualité à Staline qu'à Churchill ou à de Gaulle. Staline va donc rafler la mise avec la bienveillante complicité de Roosevelt, les Américains vont faire la guerre pour lui. De Gaulle, de son côté, n'entend pas s'associer au cambriolage politique du siècle, c'est pourquoi en décembre 1944, à Moscou, il refuse de reconnaître le gouvernement polonais dit de Lublin, simple cheval de Troie communiste entre les mains sanglantes de Staline.

En 1944, en arrivant dans la France libérée, de Gaulle sait que les communistes représentent environ un tiers de la Résistance, qu'ils sont armés et qu'ils espèrent prendre le pouvoir si l'occasion le permet. Toute l'action de politique intérieure du général cette année-là consistera à empêcher la prise du pouvoir par les communistes en restaurant l'autorité de l'État. Si Staline avait pu faire basculer la France en plus de l'Europe de l'Est, il ne s'en serait pas privé. Mais il a vu qu'avec de Gaulle pour adversaire, ce serait un trop gros morceau, qu'il n'avait pas le rapport de forces en sa faveur.

Là encore, de Gaulle n'a pas attendu l'avertissement d'Himmler pour comprendre qu'il avait

raison sur ce point de ne pas faire confiance aux communistes.

En 1958, de Gaulle confirme que la France ne remettra pas en question le Traité de Rome signé l'année précédente. Cet événement est passé inaperçu alors qu'il a eu des conséquences considérables sur l'Europe. En effet, le Traité de Rome qui fondait le Marché Commun n'a pas été négocié ni signé par des gaullistes et de Gaulle jusque-là n'a pas manifesté d'esprit européen, c'est le moins que l'on puisse dire. Il s'est opposé à la CECA (Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier) en 1952 et à la CED (Communauté Européenne de Défense) en 1954. Après la guerre, il s'est plutôt fait connaître par une certaine méfiance vis-à-vis de l'Allemagne. On peut donc craindre que ce nationaliste farouche ne remette en question l'esprit européen qui commence à poindre. En Allemagne, l'arrivée au pouvoir du général de Gaulle est vue comme une mauvaise nouvelle pour l'Europe et l'Allemagne.

Après sa première rencontre avec de Gaulle, le chancelier Konrad Adenauer dira que l'homme qu'il a rencontré n'avait rien à voir avec celui qu'on lui avait décrit. De Gaulle ne cache pas, en effet, qu'il souhaite agir en faveur de la réconciliation franco-allemande, cette pierre fondatrice de la paix en Europe. Certainement, de Gaulle ne s'est pas vanté auprès d'Adenauer de suivre ainsi le conseil d'Himmler. Mais c'est bien ce qu'il a fait. En 1963, il signe avec Adenauer le traité de l'Élysée qui dessine les contours de cette réconciliation et structure encore aujourd'hui les relations franco-allemandes.

Dans ce comportement vis-à-vis de l'Allemagne et des Allemands, de Gaulle va distinguer la tactique et la stratégie. La tactique, en avril 1945, impose de ne pas discuter avec le gouvernement allemand moribond et infréquentable. Cette main qui se tend est bien sûr trop souillée de sang pour recevoir d'autre réponse que le silence, forme épicée du mépris. Mais cette circonstance n'est qu'une tactique, pas une stratégie. C'est ce que n'ont pas compris les hommes politiques français dans les années 1920, à part Aristide Briand, en l'occurrence ajusté à son patronyme. Les politiques français des années vingt n'ont pas vu que la bonne stratégie en Europe requerrait de se réconcilier avec l'Allemagne plutôt que de la punir. S'ils l'avaient compris et voulu, s'ils avaient encouragé les hommes d'État allemands qui comme Streese-man le souhaitaient, l'Europe aurait probablement évité l'arrivée au pouvoir d'Hitler et cinquante millions de morts.

Le manque de discernement stratégique peut avoir des conséquences dévastatrices sur nos existences. Le droit à l'erreur est cher.

De Gaulle, lui, invite Adenauer chez lui, à La Boisserie. Adenauer sera le seul homme d'État à bénéficier d'un tel honneur.

Distinguer la stratégie et la tactique, voilà la marque du chef doté de discernement. Ce qui impose comme conséquence qu'un mouvement tactique dans un sens n'empêche pas forcément la stratégie à long terme d'aller dans le sens inverse. Le regard levé doit porter au-delà de la décision du moment.

« Trop pauvre pour me courber »

« Nous parlâmes de Roosevelt et de son attitude à mon égard. “Ne brusquez rien! dit M. Churchill. Voyez comment, tour à tour, je plie et me relève.” – “Vous le pouvez, observai-je, parce que vous êtes assis sur un État solide, une nation rassemblée, un Empire uni, de grandes armées. Mais moi! Où sont les moyens? Pourtant, j’ai, vous le savez, la charge des intérêts et du destin de la France. C’est trop lourd, et je suis trop pauvre pour me courber.” »

Mémoires de guerre, L’Appel

Roosevelt était pour Churchill un allié difficile. Dans ses *Mémoires*, le premier ministre anglais embaume le président américain dans des louanges nombreuses et démesurées. Mais cette mise en scène du charme sympathique et rayonnant du président américain n’arrive pas à cacher quelques inquiétudes quant aux décisions américaines.

Sous le compliment perce la perplexité. Un sujet, un verbe, un compliment.

Churchill expose que sa relation avec les États-Unis procède d’un échange. Il a obtenu que la priorité soit donnée à la guerre en Europe par

rapport à la guerre en Asie. Abattre l'Allemagne avant le Japon. Et de fait, les deux tiers de l'effort de guerre américain iront en Europe. Cette priorité donnée au théâtre européen n'allait pas de soi pour les États-Unis qui avaient été attaqués par le Japon plutôt que par l'Allemagne. En échange de cette décision cruciale pour la Grande-Bretagne, Churchill sera un allié soumis qui acceptera les choix militaires et mêmes politiques des Américains. C'est à celui qui contribue le plus à l'alliance de conduire l'alliance.

Churchill ne cache pas que beaucoup des choix stratégiques faits pendant la guerre en Europe n'étaient pas les siens. Mais en allié loyal, il s'y est rangé après discussion. La solidité de son alliance avec les États-Unis était la seule bonne carte dans son jeu et cette carte était gagnante.

De Gaulle n'avait sûrement pas, du point de vue de Churchill, le même charme rayonnant et souvent facile, «*easy going*», du président américain. À un Roosevelt affable, courtois, souriant, toujours de bonne humeur, succédait un de Gaulle rogue, revendicatif, intransigeant, hautain. Question de forme, Churchill et Roosevelt étaient plus qu'agacés que ce Français qui n'avait rien et dépendait d'eux pour exister les traitât avec une hauteur papale. On attend du cousin qui a subi un revers de fortune et que l'on a recueilli qu'il se comporte de façon humble, accepte sa place en bout de table et ne revendique pas à tout propos la meilleure part.

Un peu d'humilité ne messied pas à qui demande l'aumône.

Question de forme mais aussi question de fond. De Gaulle peut difficilement comprendre et

accepter que pour Roosevelt et Churchill, il n'est qu'un infime détail de cette guerre.

Roosevelt et Churchill ont en charge un problème difficile qui demande de la constance dans l'effort : gagner la guerre contre un adversaire particulièrement coriace. Ce n'est certes pas cette France libre, « trop pauvre » qui va beaucoup les y aider. La France libre – courbée ou pas – n'est donc pour eux qu'un sujet annexe.

De Gaulle quant à lui ne se demande pas comment gagner la guerre. D'autant moins que les Alliés ne le tiennent pas informé et ne le consultent pas sur la façon de le faire. Ils vont débarquer en France sans discuter avec de Gaulle les modalités de l'organisation des pouvoirs publics. Ce qui est – *a minima* – une goujaterie inutile. De Gaulle considère dès 1940 que la guerre est perdue pour les Allemands. Cette certitude surprenante lui vient du fait que sa vision géopolitique domine de très haut les considérations militaires. C'est d'ailleurs par cette exceptionnelle *vista* qu'il dominera son époque sur la scène internationale dans les années soixante.

De Gaulle laisse donc, par la force des choses, le souci de gagner la guerre à d'autres et se préoccupe dès lors du point crucial pour la France : au jour de la victoire, la France sera-t-elle du côté des vainqueurs ou des vaincus ? Sera-t-il le magicien qui transformera le sable de la défaite la plus amère en or de la victoire ?

Faute de gagner la guerre, il faut gagner la paix. Réussir cela serait un double exploit, un double tour de magie. D'abord parce que la France a bel et bien été battue militairement, ensuite parce qu'un gouvernement français légal et légitime a

signé l'armistice et que la classe politique a massivement approuvé cet armistice. Suivie en cela par la population. Avec un tel dossier, il va être difficile de se pavaner sur la photo des vainqueurs.

De Gaulle a un autre souci plus personnel, il voudrait bien que sur la photo des vainqueurs, ce soit lui de Gaulle qui représente la France. Ne serait-ce que parce qu'il n'a pas confiance en quiconque pour maintenir cette ligne intransigeante qui veut que le régime de Vichy n'ait jamais représenté la France.

Cette idée de dire que le gouvernement qui a signé l'armistice de 1940 n'était pas légitime est absurde mais elle est la seule qui préserve l'honneur de la France. De Gaulle en est l'inventeur, il ne veut pas confier à d'autres le soin d'incarner une idée si fragile que le premier froncement de sourcils de Roosevelt pourrait l'abattre. Il est le seul membre du gouvernement démissionnaire à s'être opposé publiquement à l'armistice, il est donc le seul à pouvoir donner une esquisse d'ébauche de soupçon de vraisemblance à son idée que la seule France légitime est à Londres.

Dans la situation où se trouve de Gaulle, son principe est tout, la guerre n'est que péripétie de l'histoire. Pour lui comme pour Hegel, l'histoire est finie, elle s'achève sous ses yeux, il s'agit simplement d'être du bon côté.

Cette idée hégélienne d'une fin de l'histoire ne signifie pas qu'il ne se passera plus rien, bien entendu, mais que l'histoire a un sens, une logique sous-jacente qui chemine lentement. Parfois même avec des méandres et des détours. La vérité de cette idée n'est nullement démontrée

mais c'est une hypothèse importante à l'époque. Les communistes sont persuadés que l'avenir du monde est au communisme, les fascismes pensent que l'avenir est au fascisme – Hitler prétendait construire un Reich pour mille ans. Pour Hegel, l'histoire chemine vers la démocratie. Pour de Gaulle aussi, même si ce n'est pas facile à croire en 1940.

De Gaulle en 1940 ne se laisse pas guider par les apparences et les événements de l'époque, il reste fixé sur une idée du long terme. Car enfin, dans la guerre mortelle entre le fascisme et la démocratie, il ne peut y avoir de compromis. Il faut donc parier sur la démocratie. Pari pascalien parce que nécessaire.

Dans les années Trente, de Gaulle était un militaire qui par éducation ne risquait pas d'apprécier le socialisme du Front populaire. Il était sociologiquement programmé pour sympathiser avec le fascisme. Pourtant, cette tentation ne l'effleura jamais, contrairement aux mauvaises intentions qu'on lui prêta malicieusement.

Les actes du court terme sont mis sous la coupe d'une vision de long terme. Accrochant sa charrue à une étoile, il trace son sillon droit. Pour qu'un chef fasse quelque chose de sensé à long terme, encore faut-il qu'il sache dans quelle direction il veut aller, ce qu'il veut accomplir ou du moins favoriser. Faute de quoi le sillon sera chaotique et sans direction.

Par exemple, Jacques Chirac successeur lointain du Général et prétendu héritier de sa famille politique a été président de la République de 1995 à 2007, soit plus longtemps que de Gaulle. Mais en 2007, au moment où il a quitté l'Élysée,

CHARLES DE GAULLE

qui aurait pu dire ce qu'il avait voulu y faire ? Qui pourrait distinguer une cohérence sous-jacente à son action, une vision de l'histoire ? Personne bien sûr et pas même lui puisque ses *Mémoires* écrites à l'encre sympathique comme leur auteur ne donnent pas de réponse à cette question.

Et quand on ne vise rien, on atteint généralement son but. Il y aurait eu détournement d'héritage que cela ne m'étonnerait qu'à moitié.

Définir l'action à court terme à partir d'un objectif de long terme et insérer cet objectif de long terme dans une vision de l'histoire, tel est le premier rôle du chef.

Si peu l'ont fait que de Gaulle fut plus grand que tous de commencer par là.

Si peu le font que cela marque la différence.

Si peu le feront que cela vaut d'être rappelé.

Une guerre réaliste

« Aussi, le 23 octobre, déclarai-je à la radio : “Il est absolument normal et absolument justifié que les Allemands soient tués par les Français. Si les Allemands ne voulaient pas recevoir la mort de nos mains, ils n’avaient qu’à rester chez eux... Du moment qu’ils n’ont pas réussi à réduire l’univers, ils sont sûrs de devenir chacun un cadavre ou un prisonnier... Mais il y a une tactique à la guerre. La guerre doit être conduite par ceux qui en ont la charge... Actuellement, la consigne que je donne pour le territoire occupé, c’est de ne pas y tuer ouvertement d’Allemands. Cela, pour une seule raison : c’est qu’il est, en ce moment, trop facile à l’ennemi de riposter par le massacre de nos combattants momentanément désarmés. Au contraire, dès que nous serons en mesure de passer à l’attaque, les ordres voulus seront donnés.” »

Mémoires de guerre, L’Appel

L’objectif de la guerre n’est pas de mourir héroïquement mais de gagner. L’engagement dans la Résistance comportait une forte part d’héroïsme, d’indignation. Composée d’amateurs indignés, on ne pouvait pas attendre de l’armée de l’ombre un sens de l’efficacité très ajusté.

Dans son livre *Alias Caracalla*¹, Daniel Cordier, qui fut le secrétaire de Jean Moulin, raconte comment les jeunes héros de la Résistance alliaient l'intrépidité de la jeunesse à l'imprudence de l'amateur. Beaucoup, hélas, en mourraient. Daniel Cordier relate également le choc des cultures entre les militaires de profession qui visaient l'efficacité et les combattants volontaires qui voulaient combattre les Allemands partout où ils les rencontraient. Le combat était après tout ce qui donnait du sens à leur engagement.

Quand les Résistants ont commencé à abattre des officiers Allemands, les occupants ont appliqué la méthode des otages. Pour un Allemand tué, on fusille une centaine d'otages pris au hasard. La riposte est certes indigne, mais elle donne à réfléchir.

Les Résistants auraient pu adopter la politique du pire, provoquer des massacres pour augmenter la haine de l'ennemi. Ce pire eut vraiment été le pire mais il avait pour lui sa logique et pouvait s'argumenter. Un combattant se reconnaît à ce qu'il combat. Au contraire, la position que va prôner de Gaulle peut paraître illogique. En effet, il demande aux Résistants de ne pas résister, aux combattants de ne pas combattre.

De Gaulle peut-il passer des compromis avec l'ennemi sans se compromettre, lui dont la posture a été tout entière dans le refus du compromis de Pétain ? L'homme du 18 juin peut-il faire l'apologie de la prudence et de la tactique politicienne ?

1. Daniel Cordier : *Alias Caracalla*, Gallimard, 2009.

Peut-il plonger un idéal si élevé dans le marécage de la contingence ?

On aurait pu penser que le chef de la Résistance fut un chef de guerre, un combattant de premier ordre, d'autant plus que c'est un général qui assume le rôle. Ce général va se révéler le plus politique des militaires. Dès le départ, il change l'ordre et le niveau des préoccupations de la Résistance : l'enjeu n'est pas le poids militaire qui restera de toute façon modeste. La défaite allemande se jouera sur un autre terrain. Non, le seul enjeu de long terme qui vaille est politique : assurer la présence politique de la France du côté des vainqueurs au jour de la défaite allemande. En attendant, autant éviter l'héroïsme inutile, les massacres d'otages, etc.

Inutile d'alourdir le poids des épreuves du cher et vieux pays recru d'épreuves.

De Gaulle ne nie pas la dimension symbolique du combat et des combattants. Dimension symbolique où se déploie la geste valeureuse de la Résistance. Les combattants de l'ombre seront toujours honorés. Il n'empêche que le chef, s'il partage le combat des troupes, ne doit pas pour autant suivre aveuglément ceux qu'il conduit. En plus d'une occasion, de Gaulle a pris la Résistance à contrepied et il en usa de même avec son parti quand il était président de la République. Quitte à désorienter son camp, ce qui lui arriva souvent. De Gaulle fut un homme politique singulier dans son époque parce qu'il était par excellence le politique, celui qui comprend que la politique et la stratégie consistent à introduire la vision du long terme dans les décisions du moment. Au risque d'être incompris.

La démocratie s'oppose à cette vision du chef si elle pose que l'élu, parce qu'il est élu, est mandaté par ses électeurs pour mettre en œuvre un programme prédéfini. Dans ce cas, il se prive de ce qui forme le cœur de sa fonction, rendre réel le niveau stratégique et politique. La constitution de la V^e République dont on connaît l'inspirateur l'indique d'ailleurs dans son article 27: «Tout mandat impératif est nul.» Le mandat est représentatif. L'élu n'est pas mandaté par le peuple pour une action précise, il est le représentant du peuple qui doit définir une stratégie en fonction des circonstances.

Il est courant de dire que le gaullisme ne se définit pas par un positionnement dans le jeu entre la droite et la gauche mais par un état d'esprit, une philosophie particulière du pouvoir qui peut nous éclairer si nous en saisissons l'essence. Aux différents moments de ses choix cruciaux, de Gaulle eut toujours à cœur de privilégier le long terme sur le court terme, l'intérêt général sur l'intérêt particulier, la stratégie sur le contrat. On ne peut pas dire que ce soit l'excès de ce gaullisme-là qui nous menace.

Ne pas dévoiler ses intentions

Nous sommes en 1967, les élections législatives s'annoncent difficiles pour le pouvoir. En 1962, les gaullistes l'avaient emporté largement, certes à la surprise générale mais dans la circonstance particulière d'une dissolution et d'un référendum que l'opposition jugeait illégitime et illégal.

Depuis 1962, l'opposition n'a rien perdu de sa combativité et a marqué des points : mise en ballotage du Général en 1965, critiques sur le pouvoir personnel, sur l'âge du président. On sent que pour le vieux lion, le dernier combat approche.

Et que c'est peut-être le combat de trop.

« Je ne dis pas que je n'ai pas mon âge », a concédé à la télévision un de Gaulle touchant, presque désabusé quand il s'est présenté en 1965.

Pendant la campagne de 1967, on spéculé sur ce que fera le chef de l'État en cas de défaite. L'opposition agite le chiffon rouge de l'article 16 de la Constitution qui permet – en théorie – au président de prendre les pleins pouvoirs et de gouverner en dépit d'un parlement hostile.

Il y avait sans doute une bonne dose de mauvaise foi de la part de l'opposition à évoquer une telle hypothèse ; car l'article 16 n'a pas vocation de résoudre les divergences entre le président

et le parlement mais de permettre au président de dénouer une crise particulièrement grave. L'opposition agite donc cette hypothèse pour accréditer l'image de dictateur qu'elle colle à de Gaulle. Quelque mauvaise foi donc, mais peut-être une once d'inquiétude. Avec de Gaulle, on ne sait jamais. Il a déjà pratiqué avec succès l'art du contre-pied dans sa vie. Il en a pris plus d'un à revers. Pétain là-dessus aurait eu des choses à dire.

Conjurons le risque en obligeant de Gaulle à écarter, dès avant les élections, cette hypothèse. Que le chef de l'État indique clairement qu'il n'utilisera pas l'article 16. Il s'agit bel et bien pour l'opposition de prendre son adversaire dans les cornes d'un dilemme, ce qui constitue la quintessence de la stratégie. Si de Gaulle ne dit rien à ce sujet, il accrédite son image de dictateur potentiel, et s'il dément il accrédite l'idée que l'on pouvait avoir quelque raison de s'inquiéter tout en se soumettant à l'agenda de ses adversaires.

Alain Peyrefitte, ministre de l'Information, déclare au cours d'une réunion électorale que cette hypothèse de l'article 16 est fantaisiste. Il faut sortir de l'ambiguïté, d'autant plus qu'en privé de Gaulle lui a affirmé sans équivoque qu'il n'utiliserait pas l'article 16 s'il perdait les élections. Hypothèse absurde, dit de Gaulle. De fait, cette conjecture ne fut jamais évoquée par la suite, lors des campagnes législatives de 1986, 1993 et 1997 qui se conclurent par des cohabitations.

Alain Peyrefitte croit donc bien faire en écartant d'un revers de main ce débat inutile qui pollue la campagne électorale. Au cours d'une soirée

électorale, alors qu'il est apostrophé sur le sujet, il balaie l'hypothèse et répond que l'appel à l'article 16 relève de la politique fiction, qu'il n'en est évidemment pas question. Comme Alain Peyrefitte est ministre de l'Information, nul ne doute qu'il soit informé et qu'il s'exprime au nom du général de Gaulle.

Colère du général à l'encontre de son ministre. «Pourquoi avez-vous dit cela?» Surprise du ministre. «Je l'ai dit parce que vous me l'avez dit.» Consternation du général. «Je vous l'ai dit à vous, pas au public. Je ne vous l'ai pas dit pour que vous le répétiez.»

Voilà qui mérite un peu d'exégèse.

«Il ne faut pas dévoiler à nos adversaires ce que je ferais en cas de défaite aux législatives, dit en substance le général. Il faut les laisser dans l'incertitude et dans l'inquiétude, leur mettre dans la gorge une poire d'angoisse.»

Finalement, les élections seront gagnées de justesse et la question de l'article 16 sera vite oubliée. Il n'en demeure pas moins que la réaction du Général n'est pas celle qu'ont habituellement les politiques si pressés de répondre aux questions et de dévoiler leurs intentions.

Il s'agit encore en l'occurrence d'appliquer à la politique une des règles de la stratégie apprises à l'École de guerre: conserver sa liberté de manœuvre et réduire celle de l'adversaire. En ne disant rien, le président reste libre de ce qu'il fera. Quant à l'adversaire, il lui est difficile d'établir et d'annoncer sa stratégie puisqu'elle dépend de la décision du président. L'opposition se trouve ainsi dépossédée de l'agenda politique et de la symbolique du pouvoir.

Le fait de laisser tout le monde dans l'incertitude permet en effet de maîtriser l'agenda, de le focaliser sur sa personne. Toute la campagne électorale tourne autour de ce que va faire le général de Gaulle. Cette question occulte les autres messages. Voilà comment on focalise le débat politique sur sa personne. Pendant la présidence de De Gaulle, le débat politique se résumait à quelques notes en bas de page des discours du général. Notes souvent critiques ou haineuses, mais se faire haïr c'est encore retenir l'attention. Tout plutôt que l'indifférence, cette leucémie de la symbolique du pouvoir.

En 1965, de Gaulle n'annonça sa candidature qu'un mois avant l'élection présidentielle, ce qui constituait la dernière échéance légale pour se présenter. Mieux encore, il réussit à faire croire qu'il existait un réel suspens, qu'il hésitait à se représenter. Et la campagne électorale ne porta que sur de Gaulle. En 1988, François Mitterrand, autre artiste de haut vol dans la manipulation de la symbolique du pouvoir, répéta la même blague en faisant croire jusqu'au dernier moment qu'il hésitait à se représenter. Il faut se souvenir avec quel ennui bien joué il annonça cette candidature, comme une concession du plaisir à la nécessité, comme s'il cédait à contrecœur à l'amicale pression de ses partisans.

Comme quoi une bonne blague peut être répétée souvent, contrairement à ce que l'on prétend.

Les campagnes électorales constituent une introduction à la stratégie du conflit. La stratégie, en entreprise, a pour objet de créer de la valeur. Ce qui suppose d'instituer plutôt de la valeur que du conflit. Le conflit à l'intérieur d'une organisation

est presque toujours destructeur de valeur. On cherche donc plutôt à éviter ou régler les conflits. Mais il existe des situations – comme les campagnes électorales – où il ne s’agit pas de régler le conflit mais au contraire d’en tirer parti. Les techniques de négociation axées sur les gains mutuels, dès lors, ne s’appliquent plus.

Dans ce cas de stratégie du conflit, comme l’a montré le prix Nobel d’économie (2005) Thomas Schelling dans son livre *Stratégie du conflit*¹, il s’agit de prendre du pouvoir sur l’adversaire pour le soumettre. Dès lors, certains réflexes s’inversent. Dans la stratégie de la coopération, il faut dialoguer et informer l’autre de ses intentions pour lui permettre de coopérer. À l’inverse, dans la stratégie du conflit, il convient de donner le moins d’information possible à l’adversaire. Pour restreindre la marge de manœuvre de l’adversaire et augmenter celle dont on dispose.

Le conflit et la coopération relèvent d’attitudes et de réflexes différents. Le chef doit pratiquer l’un et l’autre au gré des circonstances et des situations. Il doit avoir cette plasticité d’esprit de passer d’une attitude à l’autre. Vouloir coopérer en situation de conflit, c’est pratiquer un angélisme voué à l’échec. À l’inverse, pratiquer la méfiance et le conflit en situation de coopération, c’est se vouer à l’impuissance de la solitude.

Charles de Gaulle vécut beaucoup d’après conflits dans sa vie politique, il créa aussi beaucoup de coopération. C’est par la maîtrise de ces

1. Thomas C. Schelling: *Stratégie du conflit*, puf, 1986.

CHARLES DE GAULLE

deux attitudes qu'à son époque il convoqua l'histoire elle-même à se focaliser sur sa personne. Quand de Gaulle était président, beaucoup de personnes disaient avec une once d'affolement : «Que deviendra la France sans de Gaulle?» La naïveté presque absurde de cette réflexion n'empêchait pas qu'on la répétât. C'est dire si le général avait su faire de l'histoire une vassale et soumettre l'agenda des événements à ses décisions.

Partie II

La décision

« Ah! C'est trop bête! »

« Alors, au spectacle de ce peuple éperdu et de cette déroute militaire, au récit de cette insolence méprisante de l'adversaire, je me sens soulevé d'une fureur sans bornes. Ah! C'est trop bête! La guerre commence infiniment mal. Il faut donc qu'elle continue. Il y a, pour cela, de l'espace dans le monde. Si je vis, je me battraï, où il faudra, tant qu'il faudra, jusqu'à ce que l'ennemi soit défait et lavée la tache nationale. Ce que j'ai pu faire, par la suite, c'est ce jour-là que je l'ai résolu. »

Mémoires de Guerre – L'Appel

Le colonel de Gaulle évoque dans ces lignes ce qu'il ressentit le 16 mai 1940, au cœur de la débâcle. Fidèle à sa vision de la stratégie, il s'affaire à monter une attaque de chars. Attaque qui aura lieu et surprendra un peu mais pas longtemps l'armée allemande. Il est aux premières loges pour assister au désastre.

Pour de Gaulle, ce désastre relève de la pure bêtise car il s'agit d'une catastrophe annoncée. Tout se passe en effet comme il l'a prévu dans *Vers l'armée de métier*. À croire qu'il a été le professeur de stratégie d'Hitler. Il est d'ailleurs de

fait que ses écrits ont été mieux reçus en Allemagne qu'en France. Nul n'est prophète en son pays.

Il voit donc la France s'enfoncer dans un piège que l'intelligence pouvait et devait discerner et éviter. Ce désastre matérialise sur le terrain la bêtise ignorante. Bêtise et ignorance, les deux principaux moteurs de l'histoire selon Raymond Aron qui avait mesuré combien le discernement pèse peu et trouve difficilement son chemin. L'histoire est généralement et inutilement tragique; en ce 16 mai 1940, elle le devient particulièrement et visiblement.

Mais comme toute personne dotée d'un discernement raisonnablement étalonné, Charles de Gaulle ne découvre pas à quarante-neuf ans le pouvoir malicieux de «dame bêtise». Voilà bien longtemps qu'il guerroye contre elle sans trop croiser son «regard fatigué au fond de son miroir».

Il nous dit que la décision la plus étonnante et la plus cruciale de son existence, celle de continuer le combat quoi qu'il advienne, a été prise à ce moment, devant ce désastre qui serrait le cœur plus encore qu'il offensait l'intelligence. Il évoque «une fureur sans bornes», il faut entendre sans bornes dans le temps. Un mois plus tard, le 18 juin, cette fureur ne sera pas retombée. Un an, quatre ans plus tard, on retrouvera cette fureur cristalline à la source des décisions du chef de la France Combattante.

L'émotion précède l'analyse et commande l'action.

La démarche du général de Gaulle pendant la guerre fut à chaque instant politique. Il ne

s'agissait pas seulement pour lui de vaincre l'ennemi – objectif stratégique – mais surtout de rétablir la France dans son rôle, sa place et sa grandeur. Objectif politique. Il ne s'intéressait pas tant à la Libération qu'à la situation de la France en Europe après la Libération.

La France devrait retrouver à la table des nations son rond de serviette caché sous la botte nazie.

La politique internationale est le champ clos de la défense pure des intérêts, de la pesanteur des contingences, de l'affrontement de ces monstres froids que sont les États. On n'imagine donc pas que l'émotion – *a fortiori* la fureur – doive fonder une analyse géopolitique. Or celui qui fut le chef par excellence au moment où tout et tous ployaient sous l'événement nous dit précisément l'inverse.

La cause première de cette analyse géopolitique originale et de ce combat qui au départ paraissait absurde fut simplement «une fureur sans bornes». Churchill qui s'y connaissait en homme était abasourdi et contrarié que le seul ministre français qu'il pût récupérer pour sa cause fût cet obscur Sous-secrétaire d'État sans légitimité, sans troupe, sans pouvoir et sans notoriété. «Eh bien je vous prends tel que», lui dit-il en substance. Un si prestigieux pêcheur pour attraper un si modeste goujon.

«J'ai eu la fille toute nue», disait en rigolant François I^{er} de sa belle-fille Catherine de Médicis, soulignant que cette alliance n'avait rien apporté à la France. Mais Catherine de Médicis apportera beaucoup plus tard. Du gouvernement français, Churchill n'a récupéré qu'un pépin. Qui a bien germé. Ce pépin-là n'était pas bref.

Derrière les circonstances défavorables, Churchill a discerné l'essentiel, une volonté inflexible car fondée sur une émotion sacrée. Cet homme est ainsi devenu un roc inébranlable de détermination. Churchill reconnaît sportivement dans ses *Mémoires* qu'il s'est plus d'une fois heurté violemment à ce roc sans le bouger d'un millimètre. Même un ours doit contourner un menhir.

Un chef, un vrai chef, n'est pas coupé de ses émotions. Bien au contraire, il leur reconnaît un rôle fondateur. Un chef est certes raisonnable, mais il n'est pas que raisonnable. Sa raison reste vassale de l'émotion quand cette émotion suggère une action impérieuse. Il lui reste de sortir du cercle fermé de l'émotion pour la projeter en action dans le monde.

Les mécanismes de la décision explorés dans le cerveau humain nous montrent que la raison éclaire la décision mais ne la prend pas. C'est l'émotion qui décide. Nous ne décidons pas quand nous réfléchissons mais quand nous cessons de réfléchir. Ce qui ne signifie pas bien sûr qu'il ne faut pas réfléchir à ses décisions. « Rien ne sert de penser, il faut réfléchir avant », disait Pierre Dac.

Alors quoi ? Les décisions ne sont pas prises par des analyses mais par des décideurs, c'est-à-dire des êtres de chair et de sang. Des décideurs parcourus d'émotions fortes dont ils savent reconnaître le rôle et qu'ils transforment en actions.

La passion n'a rien de juste, mais rien de juste n'advient sans passion.

Fusiller des prisonniers ?

« Le 12 juin, les Allemands annonçaient que, la veille, ils avaient “pris d’assaut” Bir-Hakeim. Puis, la radio de Berlin publiait un communiqué déclarant : “Les Français blancs et de couleur, faits prisonniers à Bir-Hakeim, n’appartenant pas à une armée régulière, subiront les lois de la guerre et seront exécutés.” Une heure après, je faisais lancer dans toutes les langues la note suivante par les ondes de la B.B.C. : “Si l’armée allemande se déshonorait au point de tuer des soldats français faits prisonniers en combattant pour leur patrie, le général de Gaulle fait connaître qu’à son profond regret, il se verrait obligé d’infliger le même sort aux prisonniers allemands tombés aux mains de ses troupes.” La journée n’était pas finie que la radio de Berlin proclamait : “À propos des militaires français qui viennent d’être pris au cours des combats de Bir-Hakeim, aucun malentendu n’est possible. Les soldats du général de Gaulle seront traités comme des soldats.” Ils le furent effectivement. »

Mémoires de guerre, L’Appel

« Bir-Hakeim » n’est pas que le nom d’un des trente-trois ponts de Paris mais bien sûr celui d’une bataille. Il s’agit d’un ancien point d’eau du désert de Libye où, en mai et juin 1942, la brigade

française libre du général Koenig freina l'avancée du général Rommel, permettant aux troupes britanniques de se replier et de vaincre quelques semaines plus tard à El-Alamein. Ce nom de Bir-Hakeim est doux au cœur de la France Combattante puisque c'est là que, pour la première fois, cette France libre devenait ce qu'elle prétendait être, c'est-à-dire combattante. L'odeur de la poudre enfin. Cet ennemi tant combattu par les mots depuis deux ans, le voilà au bout du fusil.

Rien n'est plus dénué de sens pour un militaire que les discours que l'épreuve du combat ne ratifie pas par le sang des combattants. De Gaulle n'existera que le jour où des troupes gaulistes seront au feu au côté des Anglais. Il le sait et il a hâte de pouvoir répondre à la fameuse question de Staline à propos du pape : « Combien de divisions ? ».

Et voilà que l'occasion se présente enfin à Bir-Hakeim en mai et juin 1942. Les Français libres se battent et se battent bien. L'événement est considérable, la France entre *de facto* dans le camp des Alliés. Mais cela pose une question qui n'avait peut-être pas été anticipée : les Allemands vont-ils reconnaître cette France Combattante ? Le statut de la France Combattante vis-à-vis de ses Alliés a fait l'objet d'infinis débats, négociations et malentendus. Mais vis-à-vis de l'ennemi, la question est plus délicate encore car on ne peut pas en débattre avec lui.

Les lois de la guerre prévoient qu'on ne tue pas les prisonniers de guerre. Un prisonnier de guerre est un combattant en uniforme qui combat dans l'armée d'un gouvernement reconnu. Ainsi, les Allemands fusillaient les Résistants qu'ils

MASTER CLASS

capturaient avec douze balles et une rigidité juridique digne du germanisme prussien. Ceci parce qu'ils ne les considéraient pas comme des prisonniers de guerre. Puisqu'ils ne combattait pas en uniforme. Ils les traitaient donc comme des terroristes. Et pour faire bonne mesure, ils les torturaient avec un sadisme éprouvé. Comme cela il n'y avait pas d'ambiguïté. Jean Moulin est mort des tortures infligées par Klaus Barbie, ce qui fut pour la Gestapo un résultat aussi stupide qu'un procédé ignoble. Finalement Klaus Barbie et ses semblables étaient plus ignobles que bêtes, mais c'était tout de même très bête de tuer le chef de la Résistance après avoir réussi à le capturer. Les armées de la France Combattante représentent un cas particulier; elles combattent certes en uniforme mais elles ne représentent pas un gouvernement bénéficiant d'une reconnaissance internationale. Ni le Royaume-Uni, ni les États-Unis n'ont reconnu la France Combattante comme le gouvernement unique et légitime de la France. Jusqu'au milieu de 1944, les États-Unis auront un ambassadeur auprès du prétendu gouvernement du maréchal Pétain. Plus ce gouvernement devenait fictif, plus Roosevelt insufflait, par sa caution personnelle, d'apparence de réalité à cette fiction. Comme on donne de l'oxygène au mourant, ce qui ne fait que prolonger inutilement la douloureuse agonie.

Les Allemands ont compris qu'ils pouvaient utiliser cette ambiguïté pour enfoncer un coin entre les Alliés. D'où leur communiqué annonçant qu'ils passeront par les armes les prisonniers français. Une telle annonce est bien sûr immorale en ce qu'elle fait peu de cas de la vie

humaine. Mais enfin, le général de Gaulle ne peut se contenter de réagir par une légitime indignation. Il est trop tard pour découvrir que les Nazis ne se rattachent pas à la tradition humaniste qui attribue une valeur transcendante à la vie humaine. Charles de Gaulle qui n'a jamais péché par excès d'angélisme n'en est certes pas à découvrir cela en 1942. Il n'est donc pas pris au dépourvu par cette nouvelle preuve de la barbarie nazie. Sa réaction sera davantage stratégique que moraliste.

En effet, il prend lui-même une décision moralement contestable : il annonce que si les prisonniers français sont fusillés par les Allemands, les prisonniers allemands seront fusillés par les Français. Une telle réaction semble logique mais il faut comprendre ce qu'elle comporte de risque et de difficulté pour Charles de Gaulle. Le risque : si la situation en arrive au point redouté, si les Allemands ne cèdent pas, il ne pourra plus revenir en arrière, il devra faire fusiller les prisonniers. Ce qui constituera forcément une tache indélébile sur sa biographie. La statue gardera un côté sombre comme celle Napoléon dont la réputation pâtit encore de l'exécution des trois mille prisonniers de Jaffa. La difficulté : Charles de Gaulle est un officier éduqué dans un code de l'honneur assez pointilleux et il a été trois ans prisonnier des Allemands. Ordinairement, le saint-cyrien ne plaisante pas avec le point d'honneur. L'idée de donner l'ordre de faire exécuter froidement des prisonniers – de pauvres hommes pris dans des enjeux qui les dépassent – ne peut donc qu'inspirer une horreur infinie à sa sensibilité.

Il s'agit bien d'un dilemme, d'une décision difficile dans tous les cas, d'une situation qui n'a que des solutions insatisfaisantes. Le dilemme, ce choix imposé entre deux mauvaises solutions. Or c'est face au dilemme que l'on découvre la vertu du décideur. Tant que la situation laisse apparaître une bonne solution, un chemin qui se découvre comme une issue satisfaisante, n'importe qui peut décider. Mais quand le choix est difficile parce que mauvais dans tous les cas, la nature du décideur se révèle.

Il est des personnes dotées d'un discernement exemplaire, d'une hauteur de vue admirable, d'une capacité d'entraînement avérée mais qui à l'heure de la décision difficile sont étrangement absentes. Le caractère et l'intelligence semblent exemplaires en tous points mais curieusement le caractère et l'intelligence plient devant l'événement. Il manque à ces personnes la dimension du décideur, elles ont l'apparence et les oripeaux du chef, mais la substance manque.

Cette substance du décideur se révèle dans l'action et elle est indépendante des autres qualités. Il est connu que dans l'action, dans les guerres par exemple, ce ne sont pas toujours ceux dont on attendait le plus qui ont donné le plus et parfois des personnages que l'on croyait effacés se révèlent. Avant la guerre, Jean Moulin était un préfet parmi quatre-vingt-dix préfets. L'Occupation pose aux fonctionnaires de rang une situation de dilemme : obéir c'est collaborer avec un ennemi haïssable et ne pas obéir c'est trahir ce qui fait l'essence du haut fonctionnaire. Cette situation de dilemme va révéler que parmi ces quatre-vingt-dix préfets, il en

était un qui en avait davantage dans le ventre que les autres.

La main ferme au moment de la décision difficile – qualité rare – est la marque du chef.

Hitler, hélas, possédait cette qualité. Il ne fut jamais timide devant le risque, il n'hésita pas à jouer la fortune sur un coup de dés. C'est même l'excès de cette qualité qui le perdit. Mais avec l'affaire des prisonniers de Bir-Hakeim, c'est tout de même de Gaulle qui lui a infligé une mordante défaite sur le terrain de la décision. Si Hitler pensait impressionner de Gaulle, l'humilier devant ses alliés, il s'est trompé d'adversaire. C'est lui qui fut ridiculisé, en une heure et par plus faible que lui. Cet adversaire n'avait certes pas une grande épée, mais du moins il la tenait d'un bras ferme.

Hitler pensait que le vice fondamental des démocraties était de porter à leur tête des chefs faibles. L'expérience des années Trente, la ridicule pantalonnade de Chamberlain et Daladier à Munich en 1938, après d'autres couardises de la même eau, n'avaient pu que le renforcer dans cette conviction. Mais avec Churchill et de Gaulle en 1940, comme avec Clemenceau en 1917, l'Allemagne se trouve soudain face à des chefs résolus, des décideurs décidés, et cela fait toute la différence.

Le 20 novembre 1917, Clemenceau prononce son discours d'investiture devant la Chambre: «Le pays connaîtra qu'il est défendu.» L'adversaire aussi. Par ces quelques mots qui formalisent la décision, Clemenceau pousse les portes de la victoire.

Derrière chaque décision qui porte, on trouve un décideur qui veut.

Liberté de manœuvre

« Le 17 juin à 9 heures du matin, je m'envolai, avec le général Spears et le lieutenant de Courcel sur l'avion britannique qui m'avait transporté la veille. Le départ eut lieu sans romantisme et sans difficulté. »

Mémoires de guerre, L'Appel

Charles de Gaulle est entré dans l'histoire le 18 juin 1940 en lançant à la face du monde son fameux appel. S'il a pu lancer cet appel le 18 juin 1940 à Londres, c'est par la concordance de trois circonstances :

- il était à Londres ce jour-là,
- il était membre du gouvernement sortant,
- Churchill lui a ouvert les micros de la BBC.

Quand de Gaulle fait part à Churchill de son projet de lancer un appel à la radio, le premier britannique voit immédiatement l'opportunité de cette idée. Churchill sait en effet que Pétain va signer l'armistice avec l'Allemagne, rompant ainsi un engagement de la France vis-à-vis de son allié anglais. Il s'agit incidemment d'une trahison et essentiellement d'une mauvaise nouvelle. L'Angle-

terre va se retrouver seule dans la guerre. L'idée de favoriser une entité française à Londres qui poursuivrait le combat ne peut donc qu'être bienvenue. C'est ce que propose de Gaulle et ce à quoi adhère immédiatement Churchill. Cependant, de Gaulle n'est pas exactement l'homme de la situation, celui dont Churchill aurait rêvé. Il sait qu'au sein du gouvernement français, les débats entre partisans et adversaires de l'armistice ont été rudes, que les partisans de l'armistice l'ont emporté, mais non sans se heurter à une opposition. Les adversaires de l'armistice sont Paul Reynaud, président du Conseil, Georges Mandel, ministre de l'Intérieur, Édouard Daladier, (qui a quitté le ministère des Affaires étrangères le 5 juin), César Campinchi, ministre de la Marine. Charles de Gaulle, quant à lui, n'a été qu'un obscur Sous-secrétaire d'État à la Guerre pendant dix jours. Dans le domaine politique, de Gaulle n'est que menu fretin et dans ses *Mémoires*, Churchill ne cache pas sa déception de n'avoir pêché qu'un si petit poisson. S'il pouvait harponner Daladier, Mandel ou Reynaud, le futur gouvernement de Londres aurait une autre légitimité.

Mais Churchill fait avec ce qu'il a, c'est-à-dire avec celui qui est là.

Que faisait donc de Gaulle à Londres ce 18 juin 1940 et où étaient donc les poids lourds de l'opposition à l'armistice à ce moment-là ?

Daladier et Mandel sont bien décidés à refuser l'armistice, à constituer un gouvernement hors de la métropole pour continuer la guerre. Ils ont le même objectif que de Gaulle mais pas la même tactique. Ils prennent en effet la décision la plus

stupide qui soit, ils s'embarquent sur le *Massilia* en direction du Maroc. Avec l'intention de constituer un gouvernement en Afrique. À leur arrivée, ils sont arrêtés sur ordre de Pétain. Leur opposition à l'armistice se brise là, échouée sur le récif de la tactique bien plus que sur celui de l'honneur. Pétain n'avait nulle intention de les laisser agir. De Gaulle se trouve à Londres le 18 juin parce que pas une seconde il ne lui est venu à l'esprit d'embarquer sur le *Massilia*. Réflexe de militaire, de Gaulle a appris à Saint-Cyr et à l'École de Guerre que le premier précepte de la stratégie et le plus important est de garder sa liberté de manœuvre. Or il n'y a pas d'endroit où il est plus facile d'arrêter quelqu'un qu'un bateau. Monter sur le *Massilia*, c'est donc se mettre à la merci de Pétain, c'est-à-dire de son adversaire, de celui qui poursuit l'objectif que l'on combat. De Gaulle le voit immédiatement et il ne doute pas que Pétain, en bon militaire, ne manquera pas l'occasion de se débarrasser à peu de frais d'encombrants adversaires. Pétain n'est pas naïf, de Gaulle non plus.

Pour trouver de l'aide, de Gaulle se tourne donc vers celui qui poursuit le même objectif que lui, à savoir Churchill dont il a fait la connaissance quelques jours plus tôt et dont il a reconnu l'étoffe. De Gaulle indique dans son récit que son départ s'est fait «sans difficulté». Ce n'est pas tout à fait ce que laisse entendre le récit de Churchill dans ses propres *Mémoires*.

«Ce matin-là, je rapportai à mes collègues du Cabinet une conversation téléphonique que j'avais eue au cours de la nuit avec le général

Spears, qui ne croyait plus pouvoir rendre utile dans le cadre du nouveau régime de Bordeaux. Il m'avait parlé avec quelque inquiétude de la sécurité du général de Gaulle. Spears avait apparemment été prévenu qu'au vu des circonstances, il était peut-être bon que le général de Gaulle quittât la France. J'avais approuvé sans hésiter tout ce qui pourrait être entrepris à cet effet. C'est ainsi qu'au petit matin du 17 juin, de Gaulle se rendit à son bureau de Bordeaux, prit un certain nombre de rendez-vous pour l'après-midi afin de donner le change, et se rendit à l'aérodrome pour prendre congé de son ami Spears. Ils se serrèrent la main, se dirent au revoir, mais dès que l'appareil commença à rouler, de Gaulle sauta dedans et claqua la porte. L'avion prit son envol, tandis que les policiers et les fonctionnaires français restaient bouche bée. Dans ce petit avion, de Gaulle emportait avec lui l'honneur de la France.»

Churchill indique bien que c'est lui qui a organisé l'exfiltration du général français. Il tire ainsi la couverture à lui comme il est d'usage dans les *Mémoires* et s'attribue au passage une partie de la gloire de l'Appel du 18 juin. On comprend que de Gaulle taise l'épisode et ne s'empresse pas de partager le plus beau joyau de son blason (il a d'ailleurs démenti la version churchillienne de son départ). Par ailleurs, Churchill, toujours un peu cruel sous le sourire de circonstance, nous montre de Gaulle partant par ruse, de Gaulle courant à côté de l'avion. La majesté gaullienne, bien sûr, s'accommode mal de ces arrangements avec la nécessité, de cette course un peu piteuse. Donc, dans le récit gaullien, point de ruse, point de course près de l'avion mais une légitimité sans

faille qui s'élève dans le ciel pour aller délivrer son message.

Tel le Christ dont l'Ascension précède de peu la Pentecôte.

Les Grecs avaient développé la théorie du *kairos*, de l'occasion à saisir. Le *kairos*, c'est ce qui est possible à un moment donné, ne l'était pas peu avant et ne le sera plus peu après. Pour partir à Londres et lancer un appel, la fenêtre de tir se situait les 17 et 18 juin. De Gaulle l'a compris et a saisi l'occasion, le *kairos*, avant que Pétain ne lui mette le fer aux pattes. Ceux qui ne l'ont pas compris ont temporisé, ils ont été saisis par l'histoire plutôt que de l'orienter.

Le talent du chef comme de tout homme d'action est d'associer une vision qui porte loin à l'occasion de l'instant, le long terme et le court terme. Le 17 juin, en courant près de l'avion, de Gaulle pense que l'Allemagne finira par perdre la guerre. Vision à long terme. Il pense aussi qu'il faut sauter dans l'avion tout de suite. Vision à court terme. Si l'on ne saisit pas l'occasion au moment où elle passe, le *kairos*, la vision à long terme restera lettre morte. En de multiples occasions, de Gaulle fit preuve d'un sens tactique affûté qui joua un rôle déterminant dans son exceptionnel destin.

Sa vie n'est pas celle des occasions manquées mais bien celle des occasions saisies, parfois de façon hasardeuse et bizarre comme lors de sa fuite à Baden le 29 mai 1968. Occasion saisie néanmoins.

Mais dans tous ces cas, il ne faut pas voir dans l'occasion saisie un simple opportunisme. Pour saisir les occasions, encore faut-il disposer de

sa liberté de manœuvre. Innombrables sont les chefs qui ont failli sur ce point. C'est d'ailleurs sur la liberté de manœuvre que se marque la différence entre la défaite d'août 1914 et le désastre de mai 1940 que de Gaulle a sous les yeux au moment où il saute dans l'avion. En août 1914, Joffre a une stratégie qui échoue de façon ridicule comme il est d'usage pour un général français de l'époque, mais il n'a pas tout misé sur cette stratégie. En quelques jours, il ramène son armée sur la Marne et sauve la France. Il a conservé une liberté de manœuvre et peut inverser sa stratégie devant la force de la réalité. En 1940, avec la ligne Maginot et la décision d'envoyer l'armée au secours de la Belgique, Gamelin a aussi une stratégie ridicule bien qu'inverse de celle de Joffre. Mais pour faire bonne mesure, il s'est mis dans l'impossibilité d'en changer. Cette défaite est étrange, selon le mot de Marc Bloch, parce que du jour où elle a été enclenchée, personne n'a pu en enrayer le mécanisme. En quarante jours de guerre, le commandement français n'a pas pris une décision qui ait eu la moindre prise sur les événements. Cela a étonné le commandement allemand lui-même qui se demandait sans cesse pourquoi les Français ne réagissaient pas, quand et comment ils allaient contre-attaquer. Vaines interrogations, la réplique ne vint pas de France mais de la BBC.

Pour être un chef, il faut pouvoir commander. Le chef préservera donc en priorité sa liberté de manœuvre. *Sic transit gloria mundi*.¹

1. «Ainsi passe la gloire du monde.» Proverbe latin.

Un coup de Massu

« [...] L'incident qui fait tomber la foudre est un entretien qu'un journaliste allemand a, dans le courant janvier, obtenu par surprise du général Massu, commandant le Corps d'armée d'Alger où il est très populaire, et dans lequel ce valeureux soldat, mon compagnon de toujours, s'est laissé aller à déblatérer à l'encontre de ma politique. Bien que je comprenne que celle-ci puisse chagriner un homme comme celui-là – si je la fais, en suis-je moi-même heureux? – bien que je mesure l'influence qu'exerce le milieu qui l'entoure, bien que je tienne compte du démenti partiel et surtout de l'assurance de fidélité qu'il a pris sur lui de publier, j'estime nécessaire de sanctionner cette incartade. Il est appelé à Paris d'où il ne retournera pas à Alger. Comme sur ces entrefaites, Challe assiste le 22 janvier à un Conseil sur l'Algérie que je tiens à l'Élysée, je lui notifie la mutation de Massu. En dépit des objurgations du commandant en chef qui fait valoir les risques d'explosion et parle de prendre sa retraite, je maintiens ma décision. »

Mémoires d'espoir, Le Renouveau

On le sait, en 1958 l'armée a contribué à porter Charles de Gaulle au pouvoir. Mais en trois ans, le divorce entre l'armée et le président est

complet. Il ne s'agit plus seulement d'un trouble dans l'armée comme il arrive à certains moments mais d'une révolte qui va conduire à une tentative de coup d'État. En général et même s'il n'est que colonel, l'officier est sourcilleux sur le point d'honneur. Quand l'honneur est en jeu, certains iront jusqu'à la rébellion. Mais nous n'en sommes pas encore là en 1960.

Le général Massu n'ira pas jusque-là mais il pose au général de Gaulle le dilemme de la sanction que l'on doit infliger et que l'on préférerait éviter. Éternelle querelle des indulgents et des incorruptibles digne de Danton et Robespierre. En janvier 1960, Massu a critiqué la politique algérienne de la France auprès d'un journaliste allemand qui, bien entendu, s'est fait un malin plaisir de publier l'interview, peut-être en accusant la critique. Une aussi belle occasion de mettre en difficulté le gouvernement français tout en ridiculisant la naïveté d'un militaire, ça ne se manque pas. Coup double au tir aux pigeons.

Avec Massu dans le rôle du pigeon. Un rôle de composition.

La faute n'est pas excusable pour le gouvernement français. C'est une entorse au devoir de réserve et dans le contexte, elle affaiblit le gouvernement et sa politique. Il faut donc sanctionner Massu. Mais il ne manque pas d'inconvénients à le faire. Tout d'abord, comme le suggère le texte, Massu est l'officier modèle, le compagnon de toujours, celui qu'on ne souhaite surtout pas punir. Arrière-petit-neveu du maréchal Ney, saint-cyrien comme de Gaulle, lieutenant-colonel dans la 2^e D.B. auprès de Leclerc, compagnon

de la Libération, héros de la guerre d'Indochine, vainqueur de la bataille d'Alger, Jacques Massu, couvert de médailles et de cicatrices, n'a jamais été économe de son dévouement ni de son courage.

De Gaulle, Leclerc, Massu et quelques autres forment le corps de la France comme l'Église forme le corps du Christ. Par transsubstantiation Massu est un peu de Gaulle.

Par ailleurs, Massu est le héros des Français d'Algérie qui sont à cran depuis que de Gaulle a fait des offres de paix. Sanctionner Massu, c'est donc pour de Gaulle confirmer qu'il n'est pas l'homme des Français d'Algérie et prendre le risque d'une explosion qui peut tourner à la guerre civile. C'est d'ailleurs ce qui va arriver, la mutation de Massu sera suivie d'une semaine d'émeutes algéroises – la semaine des barricades – qui marquera la rupture définitive entre de Gaulle et les Français d'Algérie.

Ces Français d'Algérie sont de fait acculés au désespoir, sans porte de sortie honorable. La guerre civile que tout le monde redoute risque de s'embraser. La guerre civile, c'est à peu près la seule chose qui manque encore dans la boîte à chagrin qu'est devenue l'Algérie.

C'est pourquoi tout le monde déconseille à de Gaulle de sanctionner Massu. En ces temps difficiles et troublés, la peur est devenue la maîtresse des décisions et plus encore des indécisions. Et la peur n'est pas toujours mauvaise conseillère.

Mieux que quiconque, de Gaulle connaît les risques qu'il prend. La décision de déplacer Massu peut lui coûter la vie ou, comme il le dira un jour à sa femme, de finir à la prison de La

Petite Roquette. Il ne semble pas pour autant qu'il hésite beaucoup. Il explique dans ses *Mémoires* que sa politique algérienne risque de tourner à l'épreuve de forces avec la communauté française d'Algérie. Il explique également qu'il ne craint pas ce risque et que le refuser paralyserait sa politique. On peut donc supposer qu'il savait dès le départ, dès 1958, qu'à un moment ou à un autre il en arriverait là. L'heure de vérité, celle où l'on sort de l'ambiguïté à son détriment, arrive. Il ne s'agit pas de la fuir quand on l'a vue venir de loin.

Dans cette façon nette de réagir, se marquent deux caractéristiques du chef :

- *le chef décide*. Pourquoi une telle évidence devrait-elle être rappelée? Simplement parce qu'il est fréquent que certains s'emparent des agréables oripeaux du pouvoir sans prendre les risques de décider. Sur le moment, il est souvent plus facile, plus agréable et moins risqué de temporiser, de louvoyer, de laisser la situation s'ensabler doucement. Quand Hitler réoccupa la Rhénanie le 7 mars 1936, le lamentable président du Conseil Albert Sarraut – paix à ses mânes – déclara martialement à la radio qu'il ne laisserait pas Strasbourg sous le feu des canons allemands. Puis il retourna à ses petites combinaisons de politicien et laissa la France rouler vers l'abîme. La trop fameuse politique du chien crevé au fil de l'eau ;
- *le chef prend des décisions dans le sens de sa stratégie*. Ce n'est pas la peur qui doit guider la décision mais la stratégie à long terme. Si les décisions majeures ne consistent pas à mettre

MASTER CLASS

en œuvre la stratégie, cette stratégie ne sera qu'incohérence. L'indépendance de l'Algérie est pour de Gaulle un objectif qui va guider ses décisions. Voilà pourquoi il ne se laisse pas intimider en dépit des risques. La cohérence lui sert de protection personnelle.

« Qu'il fût un chef ; qu'il y eût un État »

« [...] Enfin, M. Albert Lebrun vint joindre à l'approbation générale celle du fantôme mélancolique de la III^e République.

[...]

Nous parlâmes des événements de 1940. Albert Lebrun revint avec chagrin sur cette journée du 16 juin où il avait accepté la démission de M. Paul Reynaud et chargé le Maréchal de former le nouveau ministère. "Ce qui m'a, dit-il, décidé dans le mauvais sens, comme la plupart des ministres, ce fut l'attitude de Weygand. Il était si catégorique en exigeant l'armistice ! Il affirmait si péremptoirement qu'il n'y avait rien d'autre à faire ! Pourtant je croyais, comme Reynaud, Jeanneney, Herriot, Mandel, vous-même, qu'il fallait aller en Afrique, qu'on pouvait poursuivre la guerre avec l'armée qui s'y trouvait, les forces que l'on avait encore les moyens d'y transporter, notre flotte intacte, notre empire, nos alliés. Mais le Conseil a cédé aux arguments véhéments du Commandant en chef. Que voulez-vous ? On lui avait fait une telle réputation ! Ah ! quel malheur quand, dans l'extrême péril, ce sont les généraux qui se refusent à combattre !" »

Mémoires de guerre, Le Salut

Ce passage des *Mémoires de guerre* raconte un des épisodes les plus burlesques de la vie du chef d'État Charles de Gaulle qui pourtant n'en manque pas. À l'automne 1944, Albert Lebrun, dernier président de la III^e République vient voir le maître de l'heure sans que le but de cette audience soit connu. Les deux protagonistes de l'entretien n'ignorent pas que de Gaulle a un « sujet » comme on dit avec Albert Lebrun. En effet, Lebrun fut l'homme du mauvais choix, celui qui à l'heure suprême se trompa d'aiguillage. Bien qu'opposé à l'armistice, il nomma le 16 juin 1940 Pétain à la présidence du Conseil. Pétain qui ne cachait pas son intention de demander l'armistice.

Fatale décision dont procéda la fange de la collaboration.

En deux manœuvres et quelques jours, Pétain signa l'armistice et écarta Lebrun du pouvoir aggravant la faute du président de la République du sceau de l'irréparable. Faire en toute conscience le mauvais choix au moment décisif, voilà ce que de Gaulle ne peut ni admettre ni pardonner. Son action désespérée pendant la guerre n'aura qu'un objectif, diminuer les conséquences de la faute de Lebrun.

Lebrun l'embrumé.

Voici comment le Général conclut sa mercuriale :

« Le président Lebrun prit congé. Je lui serrai la main avec compassion et cordialité. Au fond, comme chef de l'État, deux choses lui avaient manqué : qu'il fût un chef ; qu'il y eût un État. »

On ne saurait mieux dire.

Qui est donc cet Albert Lebrun ? Le prototype

de l'homme politique de la III^e République. Il a suivi la voie normale, franchissant allègrement toutes les haies : parlementaire, ministre, jusqu'à la consécration suprême en 1932. Après l'assassinat de Paul Doumer, il est élu président de la République. Président d'une République qui est si peu présidée. Il y a aujourd'hui en France moins d'avenues Albert-Lebrun ou même Gaston-Doumergue (le prédécesseur de Paul Doumer) que d'avenues Paul-Doumer. Mais Paul Doumer a eu la chance ou le bon goût de se faire assassiner. Ce qui montre que ces présidents assuraient leur célébrité en cessant d'exercer cette fiction de présidence. Quand le cœur d'un président cesse de battre, on donne son nom à une artère. Retour à la réalité. C'est d'ailleurs ce sujet de sa non-présidence dont Albert Lebrun vient assommer de Gaulle qui n'en peut mais.

Seule note un peu spécifique dans la biographie d'Albert Lebrun, il est sorti major de Polytechnique. Est-ce lui qui inspira au saint-cyrien de Gaulle cet aphorisme moqueur : « Il est plus difficile de sortir de l'ordinaire que de sortir de Polytechnique » ? Toujours est-il que de Gaulle constata, en ces dramatiques jours de juin 1940, qu'Albert Lebrun ne sortait pas de l'ordinaire.

Ce qui s'est passé ce 16 juin 1940 à Bordeaux – en l'absence de De Gaulle qui était à Londres ce jour-là¹ – à l'issue du conseil des ministres est un

1. On a indiqué plus haut que le général de Gaulle est parti à Londres le 17 juin dans la journée. Il était déjà à Londres le 16 juin. Il est rentré à Bordeaux en avion le 16 juin dans la soirée. Apprenant à son arrivée que Reynaud avait démissionné et que Pétain était nommé président du Conseil – ces

mystère historique. Un mystère hélas tragique. Le président de la République Albert Lebrun est contre l'armistice, le président du Conseil Paul Reynaud aussi. Ces deux personnages consultent les présidents des deux chambres – Jules Jeanneney et Édouard Herriot – qui se prononcent l'un et l'autre contre l'armistice. En conclusion de la journée, Reynaud démissionne et Lebrun confie la présidence du Conseil à Pétain, c'est-à-dire à celui des ministres qui anime le parti favorable à l'armistice.

Pourquoi prendre une décision aussi contraire à ce que l'on veut vraiment ? C'est ce que Lebrun tente d'expliquer lors de cette visite d'octobre 1944 à de Gaulle.

Albert Lebrun, fidèle à son indécision congénitale, reporte la cause de son erreur sur un autre, sur Weygand en l'occurrence. On dirait un enfant pris sur le fait et qui tente d'expliquer, forcément maladroitement, que ce n'est pas de sa faute. Naturellement, de Gaulle ne le prend pas au sérieux et le passage respire la franche ironie. Albert Lebrun est de ces chefs sympathiques dont la benoîte incompetence parsème nos vies de quelques occasions de franche hilarité. Dans son livre *Témoignage*, publié en 1945, Lebrun apparaît comme le jouet des événements qu'il devrait conduire. À aucun moment de ce consternant témoignage sur les événements de juin 40, il ne semble se douter de ce qu'étaient ses responsabilités et ses possibilités d'action.

événements sont survenus pendant le vol – il a décidé de repartir le lendemain.

Un chef peut être sympathique ou antipathique, visionnaire ou terre à terre, attentionné ou distant, mais il ne peut pas se montrer irresponsable sans cesser d'être chef. Telle est la morale de ces quelques mots. Or il est deux façons de fuir ses responsabilités : ne pas prendre les décisions que l'on devrait prendre conformément à ses convictions et rejeter la responsabilité de ses erreurs sur les autres. Albert Lebrun a tout du cumulard – spécialiste de la double faute en l'occurrence – et il semble bien que la guerre ne lui ait rien appris. Après avoir été major de Polytechnique, il est sorti major d'irresponsabilité de la III^e République qui avait cultivé le genre.

Quatre ans après les événements, il ne semble toujours pas avoir compris que c'était à lui seul de décider, que l'aiguillage était entre ses mains. Bref qu'il était président de la République. Il note d'ailleurs qu'il ne l'est plus alors qu'il n'a pas démissionné. De Gaulle a beau jeu de ricaner. Lebrun fut si peu président de la République que cesser de l'être ne fit pas une différence très sensible. « Un taxi vide s'arrête devant l'Élysée, Albert Lebrun en descend », pourrait-on dire en plagiant Churchill.

Après l'échec de la baie des cochons, le 14 avril 1961, Kennedy dit en substance à ses conseillers : « Vous m'avez conseillé cette expédition qui se révèle un désastre et me ridiculise. J'en porte la responsabilité, je n'aurais pas dû vous écouter. » Cela était d'un chef.

Le président qui s'attribue les oripeaux du pouvoir sans en exercer les responsabilités transforme l'État en théâtre d'ombres. Ces réunions de conseil des ministres ressemblent à un État

mais ce n'en est pas un. Les ors du pouvoir sont parfois vides.

La III^e République ressemblait beaucoup à une république puisqu'elle en possédait les formes : président de la République, président du Conseil, ministres, Sénat, Chambre des députés, costumes, palais, etc. Mais ceci n'était qu'apparence, il ne s'agissait pas d'une république puisque ce que les gouvernements devaient faire n'a jamais pu être fait, ainsi qu'il est apparu en juin 1940. Même les hommes politiques conscients des dangers de la situation n'ont pas pu peser sur les décisions. Politique fantomatique du théâtre d'ombres.

Cette ombre de pouvoir n'est que mensonge et tromperie, outre gonflée de son propre néant qui abuse les naïfs.

Outres débordantes de votre suffisance et de votre insuffisance, comme votre ridicule présence nous est familière, comme votre pesante nullité nous accable de son vide sidéral ! Il devrait y avoir un prix Albert Lebrun du responsable le plus irresponsable.

Mais cette ombre de pouvoir n'abuse pas l'auteur des *Mémoires de Guerre* qui pointe qu'il n'y avait pas d'État dans cette apparence d'État.

Ainsi la leçon de ce passage n'est pas seulement que le chef est celui qui décide et assume ses responsabilités. Cela est assez banal même s'il n'est jamais malvenu de le rappeler face au flot montant de la nullité irresponsable. L'autre leçon est qu'il ne faut pas se laisser enfumer et distraire par les théâtres d'ombres qui sournoisement nous endorment. Paul Reynaud qui était contre l'armistice et capable de décider s'est laissé enfumer

CHARLES DE GAULLE

par Albert Lebrun et Pétain. Il a confondu le théâtre et la réalité. Cette confusion fut tragique. Il est des théâtres d'ombres qui ressemblent à des abattoirs. Comme de Gaulle, partez à Londres plutôt que de vous y laisser conduire.

Roosevelt et *Alice au pays des merveilles*

« À vrai dire, les intentions du Président me paraissaient du même ordre que les rêves d'Alice au pays des merveilles. Roosevelt avait risqué déjà en Afrique du Nord, dans des conditions beaucoup plus favorables à ses desseins, une entreprise politique analogue à celle qu'il méditait pour la France. Or, de cette tentative, il ne restait rien. Mon gouvernement exerçait en Corse, en Algérie, au Maroc, en Tunisie, en Afrique noire, une autorité sans entraves. [...] Que l'échec de sa politique en Afrique n'ait pu venir à bout des illusions de Roosevelt, je le regrettais pour lui et pour nos relations. Mais j'étais sûr que son projet, reconduit pour la Métropole, n'y aurait même pas un commencement d'application. Les alliés ne rencontreraient en France d'autres ministres et d'autres fonctionnaires que ceux que j'aurais instaurés. Ils n'y trouveraient d'autres troupes françaises que celles dont j'étais le chef. Sans aucune outrecuidance, je pouvais défier le général Eisenhower d'y traiter valablement avec quelqu'un que je n'aurais pas désigné. »

Mémoires de guerre, L'Unité

On a souvent accusé le général de Gaulle de défier inutilement les plus puissants que lui, les États-Unis en particulier. Il est vrai que le bilan de sa politique étrangère de non-alignement *a priori* sur le camp américain peut paraître maigre. Il n'a pas enrayé la guerre froide, il n'a pas empêché la guerre du Viêtnam, malgré ses avertissements, il n'a pas « libéré » le Québec avec son « Vive le Québec libre », il n'a pas partagé le commandement de l'OTAN, il n'a pas évité à l'Allemagne de s'aligner systématiquement sur la politique étrangère américaine. Partout les portes se sont refermées devant cette étrange politique étrangère. Partout dans le monde on répétait que le général de Gaulle était le plus grand homme politique de son temps – ce qui ne manquait pas de flatter l'orgueil français qui n'en avait peut-être pas besoin – mais on se gardait bien de l'écouter et de tenir compte de ses avis.

Lyndon Johnson par exemple, le président américain de l'époque qui ne brillait pas par la hauteur de vue et auprès duquel George W Bush aurait fait figure d'intellectuel éthéré, disait qu'il ne fallait pas s'énerver contre de Gaulle attendu qu'il était âgé et mortel.

En politique étrangère, de Gaulle a sans doute eu la glorieuse satisfaction d'avoir raison et pu également mesurer la pertinence du mot d'Edgar Faure: «Avoir toujours raison... c'est un grand tort.». Cette raison, fruit du savoir et de l'intelligence, n'a pas eu raison de l'époque qui fut conduite par l'ignorance et animée par la bêtise, comme presque chaque époque. L'empire de la raison est rarement la raison de l'empire.

Pour avoir longtemps été le plus faible qui a raison mais qui s'incline, de Gaulle aura pu savourer les occasions où il était le plus fort. Au moment du débarquement, Roosevelt et de Gaulle n'ont évidemment pas la même idée de l'avenir immédiat de la France. Pour de Gaulle, il n'existe qu'un pouvoir légitime, celui d'Alger, qui n'a qu'à se présenter à Paris pour acquérir l'usage complet de cette souveraineté. Vichy n'existe pas, l'armistice a été signée avec un gouvernement illégitime, la France n'a jamais été vaincue puisqu'elle a toujours été dans la guerre.

On comprend que de Gaulle s'accroche à cette fiction invraisemblable qui nie toute légitimité au régime de Vichy. Toute la geste gaullienne est fondée sur l'acceptation de cette légende. Et ce conte de fées est trop invraisemblable, trop éloigné de la réalité pour que de Gaulle puisse le négocier. Discuter le principe gaulliste, c'est le rendre discutable. Le gaullisme est un bloc, un paradigme, comme on dit aujourd'hui. Un bloc rigide et pour cela fragile.

On ne discute pas de la souveraineté du général avec le général. On s'y soumet ou on la combat. Une telle position est incompréhensible pour les démocrates en général (et surtout en civil) et pour Roosevelt en particulier. La pierre angulaire de la démocratie est qu'il n'y a pas de souveraineté autoproclamée, que cette souveraineté vient du peuple donc de l'élection. Donc, pour Roosevelt, il n'y a pas de gouvernement légitime en France tant qu'il n'y a pas eu d'élection. Cette vision des choses a pour elle la logique, c'est pourquoi les États-Unis n'en ont jamais varié. Chaque fois qu'ils ont occupé militairement un pays, ils ont

organisé des élections pour mettre en place un gouvernement démocratique légitime. Avec des fortunes diverses mais selon un enchaînement quasi invariable.

Avec son projet de mise sous tutelle de la France par l'armée américaine et d'introduction d'une monnaie, Roosevelt ne cherche donc pas prioritairement à être hostile à de Gaulle, même s'il se méfie du personnage. Plus simplement, il ne peut admettre que de Gaulle soit un chef d'État autoproclamé. D'autant moins que Roosevelt ne tient pas les hommes politiques européens pour des modèles de démocrates quand il constate qu'ils se divisent entre communistes, fascistes et colonialistes. Il n'est donc pas prêt à donner à de Gaulle son brevet de démocrate sans qu'il passe par l'examen des urnes, et la prétention – pour Roosevelt ridicule – qu'a ce général aux allures martiales de prendre le pouvoir sans rendre de compte ne peut qu'accentuer le soupçon de fascisme qui l'entoure depuis 1940.

Jeanne d'Arc elle-même, qui a libéré la France sans l'aide d'une armée étrangère, n'a pas pour autant renversé la royauté chancelante. Charles VII lui doit son sacre.

À propos du gouvernement de la France, deux logiques s'affrontent depuis que les États-Unis sont entrés en guerre. Le débarquement va dénouer la crise.

Dans le texte cité, de Gaulle montre qu'il ne se trompe pas de débat. Roosevelt est fort mais de Gaulle ne se laisse pas hypnotiser par cette force. Il comprend mieux que tout autre que ce n'est pas chez Roosevelt qu'il doit aller chercher des brevets de légitimité mais chez le peuple

français. Il va utiliser la force des faibles. Surtout ne pas s'opposer à la force américaine, ne pas la défier mais tout simplement l'ignorer tout en menant une opération de relations publiques. De Gaulle va se montrer, se faire reconnaître et prendre en main les leviers de l'État. Tout simplement.

Il n'entre pas dans une querelle sur la légitimité avec des étrangers car ce sujet ne les regarde pas. Et il sait bien que s'il ne s'agit plus d'une question de principe, il ne reste que la question de la force. Qui sera le plus fort ? La force ne restera pas à la force armée car la question sera bien de savoir qui sera le plus fort pour prendre les leviers de l'État. Sur ce terrain-là, de Gaulle sait qu'il doit gagner s'il joue correctement sa partie. Or il va la jouer mieux que correctement : magistralement. Le 26 août 1944, le peuple de Paris fait un triomphe inouï au chef de la France libre dont il ne connaissait pourtant pas le visage quelques jours plus tôt. Les prétentions américaines à administrer la France apparaissent comme un de ces moments habituels où la politique étrangère américaine oscille de l'irréalisme au ridicule.

Par son attitude ferme sans provocation, de Gaulle tire même parti de l'erreur de Roosevelt. Il trouve un juste milieu et évite deux pièges mortels qui le cernent de près : celui d'apparaître comme une créature des Américains et celui de se fâcher avec les Américains. Entre ces deux risques, la route était étroite, il l'a trouvée alors que tant d'autres chefs d'État rentrés dans leur pays à l'ombre du drapeau étoilé ont chu dans l'un ou l'autre de ces pièges.

CHARLES DE GAULLE

Dans cette affaire, de Gaulle fait preuve d'un discernement exceptionnel. Le discernement en l'occurrence consiste à ne pas se tromper de terrain de jeu, à se concentrer sur les sujets stratégiques et surtout à ne pas s'occuper de faux sujets. Beaucoup d'autres à sa place auraient consacré l'essentiel de leur énergie à essayer de faire changer d'avis les Américains. Sans succès bien sûr. Faire cela, c'eût été s'affaiblir. Le chef ne discute pas de sa légitimité sans la rendre douteuse.

Un chef est sans cesse poussé par les situations et par son entourage à consacrer son temps et son énergie à certains sujets qui paraissent essentiels. Son premier acte de discernement, où il doit d'ailleurs dépasser son entourage, est de se demander s'il ne va pas se nuire et dégrader sa position en s'en occupant.

Disparition et coup de poker

« Française, Français, étant le détenteur de la légitimité nationale et républicaine, j'ai envisagé depuis vingt-quatre heures toutes les éventualités, sans exception, qui me permettraient de la maintenir. J'ai pris mes résolutions.

Dans les circonstances présentes, je ne me retirerai pas. J'ai un mandat du peuple, je le remplirai.

Je ne changerai pas le Premier ministre, dont la valeur, la solidité, la capacité méritent l'hommage de tous. Il me proposera les changements qui lui paraîtront utiles dans la composition du Gouvernement.

Je dissous aujourd'hui l'Assemblée nationale. J'ai proposé au pays un référendum qui donnait aux citoyens l'occasion de prescrire une réforme de notre économie et de notre Université et, en même temps, de dire s'ils me gardaient leur confiance, ou non, par la seule voie acceptable, celle de la démocratie. Je constate que la situation actuelle empêche matériellement qu'il y soit procédé. C'est pourquoi j'en diffère la date. Quant aux élections législatives, elles auront lieu dans les délais prévus par la Constitution, à moins qu'on n'entende bâillonner le peuple français tout entier, en l'empêchant de s'exprimer en même temps qu'on l'empêche de vivre, par les mêmes moyens qu'on empêche les étudiants d'étudier, les enseignants d'ensei-

CHARLES DE GAULLE

gner, les travailleurs de travailler. Ces moyens, ce sont l'intimidation, l'intoxication et la tyrannie exercée [...] par un parti qui est une entreprise totalitaire [...].

Si donc cette situation de force se maintient, je devrai pour maintenir la République prendre conformément à la Constitution, d'autres voies que le scrutin [...]. En tout cas, partout et tout de suite, il faut que s'organise l'action civique [...] pour aider le Gouvernement d'abord, puis localement les préfets devenus ou redevenus Commissaires de la République [...]. La France, en effet, est menacée de dictature [celle] du communisme totalitaire [utilisant] l'ambition et la haine de politiciens au rancart...

Eh bien! non! La République n'abdiquera pas, le peuple se ressaisira. Le progrès, l'indépendance et la paix l'emporteront avec la liberté...»

Discours du 30 mai 1968

Pour mettre fin à la crise de mai 68 qui menace son pouvoir et – plus grave – la République, de Gaulle va jouer le plus improbable et le plus inattendu des coups de poker de sa vie qui en compte déjà quelques-uns de belle facture.

Depuis trois semaines, la France n'est plus gouvernée et vit un état insurrectionnel. Les étudiants occupent les universités où ils font la loi et manifestent chaque jour dans des défilés dont la police ne sait pas empêcher les débordements. La grève générale s'enlise, toutes les entreprises, toutes les écoles sont fermées, il n'y a plus de trains, de métros, de transports ni d'essence. La rue nargue le pouvoir. Le premier ministre Georges Pompidou ne panique pas, c'est déjà

une chance, mais aucun levier de commande ne répond plus entre ses mains. Chacun se demande comment le général de Gaulle, l'homme de pouvoir par excellence, va réagir.

Va-t-il charger l'armée de rétablir la situation, au risque d'une guerre civile? Aventureux. Les Français ne lui pardonneraient sûrement pas que des étudiants soient tués par l'armée. Alors?

Fin mai, le découragement du pouvoir est à son comble car les deux initiatives qu'il a prises ont échoué. Tout d'abord, le général s'est adressé à la Nation et a annoncé un référendum. Peine perdu, son verbe autrefois magique n'a suscité que ricanements et quolibets. Le vieux n'est plus dans le coup, c'est du moins ce que tout le monde pense et que beaucoup disent. Comment cet homme pétri d'histoire, recru d'épreuves, chargé d'années, pourrait-il toucher une jeunesse hirsute et libertaire qui n'a connu ni la faim, ni la guerre, ni la tragédie de l'histoire? Vieil acteur qui ignore qu'il n'a plus de rôle dans la distribution de la pièce, il fait ricaner.

Quelques jours plus tard, les ouvriers refusent les accords de Grenelle – pourtant assez larges – que Georges Pompidou a patiemment négociés avec Georges Séguy, le leader de la CGT, sous l'œil sidéré d'un patronat terrorisé. Ou l'inverse.

La situation est insaisissable et toutes les tentatives pour reprendre la main ont échoué. Le vieux lion n'a plus qu'à prendre acte de son effacement, laisser le pays à son destin et goûter au charme de Colombey au printemps.

C'est oublier un peu vite ce qu'il a écrit dans *Vers l'armée de métier*. Le vrai chef doit savoir « donner le change à son propre camp [...], égarer à dessein

ceux-là mêmes qu'[il] médite d'employer», «faire croire qu'[il] est où [il] n'est pas», en peu de mots s'entourer «d'un voile épais de tromperie».

De Gaulle est un stratège avant tout, on s'égare à l'oublier. Alors il raisonne stratégie.

Après ses désillusions de fin mai, il sait que tout, absolument tout peut arriver, y compris qu'il soit fait prisonnier à l'Élysée, victime d'un coup d'État. Son épouse a bien été agressée dans la rue.

Alors il réfléchit et réagit en chef militaire. Une capture à l'Élysée ne doit advenir à aucun prix. Il doit quitter l'Élysée tant que Paris est sous le coup d'une étrange folie comme ce fut le cas dans le passé. La royauté est morte le 10 août 1792 parce que Louis XVI s'est laissé prendre dans les Tuileries, comme un rat, parce qu'il a refusé de combattre. Il faut partir.

Et puis surtout, il sait qu'il ne doit plus convaincre ses opposants qui sont nombreux, puissants et hors d'envie de lui faire des cadeaux. Il doit convaincre et rassembler son camp qui doute de lui. Si son camp se désunit, la partie est perdue.

Il va donc ressaisir son camp en lui parlant. Avant de parler, il faut s'assurer d'être écouté. D'où l'idée de théâtraliser. Le 29 mai, de Gaulle a disparu. Personne ne sait où il est, pas même le premier ministre. En plein orage, le capitaine s'est fait la malle. Pompidou a passé ce jour-là quelques mauvais moments. On dit qu'il en garda rancune au président.

Le général de Gaulle s'est rendu à Colombey-les-deux-Églises en hélicoptère, puis il a redécollé, est parti pour Baden où il a retrouvé le général Massu, le chef des forces françaises en

Allemagne. Le général Massu a laissé un récit coloré de l'entretien qu'il a eu avec de Gaulle ce 29 mai. Il trouve un de Gaulle déprimé – on le serait à moins – qui lui annonce que tout est foutu et qu'il quitte le pays. Il abandonne, il n'y croit plus, il n'en peut plus.

Même si Massu se doute que de Gaulle veut le faire réagir, la situation est suffisamment grave pour qu'il prenne son interlocuteur au sérieux. Massu fait du Massu, il engueule de Gaulle, lui faisant valoir que l'homme du 18 juin ne peut pas fuir le danger comme un lapin apeuré et dédaigner ses responsabilités comme un vulgaire Pierre Laval en fuite. Le général était bien venu chercher un coup de Massu.

Le baroudeur Massu dont la modestie n'était pas la qualité la plus visible (« Alors Massu, toujours aussi con ? – Toujours gaulliste, mon général. ») a prétendu que ce jour-là, il avait sauvé la République. Toujours est-il que de Gaulle repart requinqué, il va passer la nuit à Colombey et tel la foudre réapparaît à Paris le lendemain.

Pendant cette partie de campagne, Paris a vécu un psychodrame. Le général a disparu. C'est l'affolement. Le général est en Allemagne, que médite-t-il ? Va-t-il marcher sur Paris à la tête de l'armée ? D'habitude, c'était dans l'autre sens qu'il rêvait de franchir le Rhin. La France ne parle plus des événements, de la contestation, de la grève. La France ne parle plus que du président, de ses intentions, de ses projets et volontés. Suite de l'histoire. Le 30 mai à midi, de Gaulle martial et conquérant prononce à la télévision le discours cité plus haut. L'après-midi, un million de personnes manifestent en sa faveur sur les

Champs-Élysées, Malraux et Debré en tête, histoire d'être couvert côté politique et côté culture. Les événements de Mai 68 sont terminés, comme une éruption de boutons qui cesse aussi mystérieusement qu'elle a commencée. Dans les jours qui suivent – car les jours ont une certaine propension à se suivre – la reprise du travail est générale comme de Gaulle. En juin, les élections législatives sont un triomphe électoral pour les gaullistes, le plus grand triomphe de leur triomphale histoire.

La suite prouva que ce succès devait davantage à l'émotion qu'à la froide raison puisque l'année suivante, il se trouva une majorité de Français pour voter «non» au référendum et renvoyer de Gaulle à sa retraite. Définitive cette fois.

Que s'est-il donc passé? Pourquoi ce qui était impossible le 24 mai est devenu facile le 30 mai? Comment le général a-t-il modifié le *kairos*?

Tout d'abord, cette invraisemblable disparition a changé l'objet du débat. Les projecteurs ont changé d'angle. Le sujet du moment, c'était les événements, les étudiants, les syndicats. Et tout le monde se demandait, parfois avec malice ou amusement, comment le pouvoir allait réagir et s'en sortir. De Gaulle se trouvait satellisé autour de l'événement.

Avec sa disparition, il opère une révolution copernicienne et devient le centre de l'événement, celui qui concentre le regard et par rapport auquel il faut se situer. Maintenant, la France agitée tourne autour du général de Gaulle. Que va-t-il faire?

Voilà pourquoi on écoute le 30 mai celui qui était inaudible le 24 mai.

Après la mise en scène parfaite, le discours lui-même, par son contenu, va transformer l'essai en triomphe. Dans son discours, enfin, après trois semaines d'uppercuts reçus sans broncher, de Gaulle désigne l'ennemi. Le «communisme totalitaire» menace de «dictature». Rien de moins. Cette stigmatisation est sûrement exagérée et peut-être fausse car il ne semble pas qu'en mai 68, le parti communiste ait envisagé de prendre ou plutôt de ramasser le pouvoir. Mais ça marche, ce qui montre bien que le pouvoir est redevenu le pouvoir, qu'il a repris l'initiative. Le pouvoir de séparer les camps, de dire qui est dans le bon camp et qui est l'adversaire, de désigner le bien et le mal.

Belle leçon de pouvoir que celle de Mai 68 car elle se joue au bord de l'abîme où un seul faux pas peut faire tomber le général. Qui serait tombé d'autant plus bas qu'il serait tombé de haut. Pour la première fois, face à une crise, il n'était pas porté par la légitimité charismatique de celui qui apporte le renouveau mais au contraire, il était plombé par la pesanteur de celui qui empêche l'ancien de mourir et le nouveau d'advenir. C'était sa plus étrange et sa plus difficile bataille.

Le maestro, à soixante-dix-sept ans, n'avait pas perdu la main et nous livre une merveilleuse leçon de pouvoir. Premièrement créer l'événement plutôt que de le subir, ensuite désigner l'adversaire et l'affronter en un combat direct.

Partie III

Le leadership

La démesure : défaut des grands chefs

« Peut-être cette étude, ou plus exactement l'exposé même des faits qui en sont l'objet, feront-ils apparaître les défauts communs à ces hommes éminents : le goût caractéristique des entreprises démesurées, la passion d'étendre, coûte que coûte, leur puissance personnelle, le mépris des limites tracées par l'expérience humaine, le bon sens et la loi. »

La discorde chez l'ennemi

La discorde chez l'ennemi est le premier livre de Charles de Gaulle, un livre de jeunesse qui date de 1924. Or dans ce livre, le fin connaisseur de l'histoire qu'est le jeune Charles de Gaulle pointe le risque de la démesure du chef qui sera souvent reprochée au vieux Charles de Gaulle devenu président la République.

Ironie de l'histoire? Ironie surtout de notre regard sur l'histoire, nous le verrons, car le risque que dénonce le jeune officier est suffisamment grave pour qu'on en exempte le vieux président. Après droit d'inventaire.

Charles de Gaulle qui admirait plus que tout *Les Mémoires d'Outre-tombe* de Chateaubriand

pense sans doute à Napoléon et aux pages du chevalier qui stigmatisent la démesure de l'Empereur. Démesure de l'Empereur essorée par l'œuvre démesurée du chevalier de Cha-teaubriand. Entraîner la grande armée jusqu'à Moscou était un acte de démesure qui ne pouvait pas bien finir. De Gaulle pense sans doute aux grands leaders d'épopées qui d'Alexandre à Gengis Khan tracent des longues traînées de malheur à travers les continents. Et finissent mal, bien sûr.

Il pense surtout aux chefs allemands de la Grande Guerre, Moltke, Falkenhayn, Ludendorff et Hindenburg qui tenaient les cartes de la victoire entre leurs mains gantées et les ont si mal jouées qu'ils ont fini par perdre une guerre qu'ils devaient gagner.

Le thème du livre, en effet, est la Grande Guerre et la thèse que l'Allemagne a perdu la guerre à cause de ses dissensions internes et de la façon méprisante dont elle a traité ses alliés. C'est donc bien «la discorde chez l'ennemi» et la concorde dans le camp allié qui a livré sur le fil à la France une victoire inespérée. Jusqu'en juillet 1918, alors que s'enchaînaient les défaites et les replis, personne ne misait lourd sur les chances de cette France exsangue, épuisée et proche de l'effondrement. Une France tombée assez bas pour faire confiance à un défaitiste nommé Pétain qui n'avait pas plus de volonté de vaincre en 1918 qu'il n'en montrera en 1940. «Cher et vieux pays recru d'épreuves» qui arrache la victoire dans le dernier round par un ultime sursaut d'énergie.

De par leur formation d'officiers prussiens autoritaires, leur culture militariste brutale, leur

rigidité pittoresque, les chefs allemands – dignes descendants des chevaliers teutoniques – sont décrits comme des hommes éminemment et presque ridiculement méprisants et désagréables. Des blocs de mépris détachés de la compacte arrogance de ce corps d'officiers imbus pour traverser le champ politique comme un boulet traverse le champ de bataille.

Le chef arrogant suscite la division, ce qui débouche finalement sur l'inefficacité et la défaite. La démesure n'est qu'une conséquence parmi d'autres de cette arrogance. L'Allemagne aurait gagné la guerre si elle avait su rassembler ses forces et mieux les utiliser, si elle avait pu éviter la discorde. Telle est la démonstration lumineuse du premier livre de Charles de Gaulle. On imagine d'ailleurs que cette thèse était peu répandue en France à l'époque car elle ne rehausse pas la valeur de la victoire de l'armée française. Défaite de l'arrogance plutôt que victoire de la stratégie.

Ce symptôme d'arrogance n'est pas seulement lié à la culture prussienne du XIX^e siècle. On le trouve partout. Dans l'entreprise, on le trouve sous la forme du symptôme ou syndrome du TDCSM. TDCSM étant les initiales de: «Tous des cons, sauf moi.» Nous l'avons tous déjà rencontré ce chef qui vous explique que personne n'a rien compris sauf lui, qu'il est entouré de nullité. Heureusement qu'il est là, parce qu'à part lui personne ne comprend rien.

Selon mes observations personnelles, ce syndrome frappe dix à quinze pourcents des chefs. Ce syndrome est l'anti-modèle du management, on ne voit pas des dirigeants réussir durable-

ment avec de l'arrogance. Et quand ils réussissent, on ne voit pas que cette arrogance les aide à réussir.

En affirmant cela, on imagine les sourires en coin. Entendre Charles de Gaulle faire l'apologie de la modestie constitue un rôle à contre emploi. La modestie n'a jamais été la qualité la plus visible chez le général de Gaulle. Conscient de sa valeur dès sa jeunesse, il savait porter le drapeau de la France comme l'étendard de sa fierté. Il a plus souvent été décrit, dans sa jeunesse, comme quelqu'un de hautain et solitaire que comme un camarade bonhomme et amical.

A-t-il poussé quelques chansons grivoises dans des dîners trop arrosés? L'imagination elle-même ne se risque pas sur ce terrain.

Mais voilà, sous cette fierté qui devait marquer la hauteur de la France – car pendant la guerre, la France libre n'avait que sa fierté – la démesure n'a jamais pointé. Dans les années soixante, Charles de Gaulle était le dirigeant politique le plus prestigieux de la planète, celui dont la parole avait le plus de poids. Ce qui l'a conduit à donner des avis qui ont choqué sur des sujets internationaux divers comme la guerre du Viêtnam ou le Québec libre. Ceci ne fleurait pas spécialement la modestie et on accusait le général de travailler du képi, d'avoir besoin d'une petite casquette, comme on dit.

Même s'il a connu une gloire quasi napoléonienne, Charles de Gaulle n'a jamais donné dans la démesure, il ne s'est pas lancé dans des entreprises irréalistes et irréalisables, il a écouté ses ministres quand ils lui signalaient les limites du possible. Le général avait certes un sens aigu de

MASTER CLASS

la grandeur mais il a su ne pas tomber du côté où il penchait, il a su éviter cette arrogance têtue et cette démesure irréaliste dont les généraux allemands de la Première Guerre mondiale lui avaient montré l'insoutenable paradigme.

«Aidez-moi!»

«Il n'oserait», aurait répondu le duc de Guise à ses partisans qui lui faisaient part de leurs craintes que le roi ne fasse assassiner son principal opposant. On sait ce qu'il en advint, Henri III osa bel et bien faire occire le duc de Guise avant de périr lui-même sous le poignard. Application de la phrase de saint Matthieu : «Celui qui prend l'épée périra par l'épée.»¹ Le général de Gaulle pense de même en ce début de 1961 quand on lui rapporte que les militaires sont à bout à Alger, que vent debout contre sa politique algérienne, ils méditent un coup d'État. «Ils n'oseront pas.» Et il le dit, balayant l'avertissement d'un revers de main négligent. De si petits képis contre une si grande étoile.

Pour le président, ces criaileries de militaires fumeux et agités ne sont rien face à sa légitimité. Lui qui a ramassé la République dans le caniveau pour la rétablir dans ses ors, qu'aurait-il à craindre de ses frères d'armes dont il connaît l'abysmale incompetence politique pour s'y être déjà frotté?

Il commet ainsi la même erreur de jugement

1. Matthieu, 26.51-52.

que le duc de Guise: sous-estimer l'adversaire. Michel Audiard n'avait pas encore proféré cette maxime qui relève le charme des *Tontons flingueurs*: «Les cons ça ose tout, c'est même à ça qu'on les reconnaît.»

Le 22 avril 1961 au matin, on apprend que les généraux Salan, Jouhaud, Challe et Zeller ont pris le pouvoir à Alger. C'est l'insubordination caractérisée dont la logique est de déboucher sur un coup d'État. Quand on a brûlé ses vaisseaux, il faut aller jusqu'au bout. L'échéance de la prison de La Roquette se précise. On s'attend à ce que les parachutistes débarquent à Paris d'un moment à l'autre et s'assurent du pouvoir par la force. C'est à peine croyable mais l'événement est là. Ce n'est pas un poisson d'avril.

Écrasante présence de la soudaine immanence.

À Paris, le premier ministre et le gouvernement paniquent. De façon assez discrète tout de même car le président, lui, montre le même flegme qu'il a toujours affiché face au danger. Après tout, il ne s'agit que de vie et de mort, il n'y a pas de quoi s'affoler. Néanmoins, quand le 23 avril au soir il vient faire son discours à la télévision, il sait qu'il joue gros. Cette fois-ci, ça passe ou ça casse. Mais il a si souvent joué son destin sur un coup de poker. Qu'est-ce que risquer La Roquette quand on a été condamné à mort par le gouvernement de Vichy?

Voici donc ce que peuvent entendre de la bouche d'un président en uniforme les Français en cette soirée du 23 avril:

«Un pouvoir insurrectionnel s'est établi en Algérie par un *pronunciamiento* militaire...

Ce pouvoir a une apparence, un quarteron de généraux en retraite. Il a une réalité: un groupe d'officiers partisans, ambitieux, fanatiques. Ce groupe et ce quarteron possèdent un savoir-faire expéditif et limité. Mais ils ne voient et ne comprennent la nation et le monde que déformés à travers leur frénésie. Leur entreprise conduit tout droit au désastre national. [...] Voici l'État bafoué, la nation défiée, notre puissance ébranlée, notre prestige international abaissé, notre place et notre rôle en Afrique compromis. Et par qui? Hélas! Hélas! Par des hommes dont c'était le devoir, l'honneur, la raison d'être, de servir et d'obéir. [...] Françaises, Français! Voyez où risque d'aller la France par rapport à ce qu'elle était en train de redevenir.
Françaises, Français, aidez-moi!»

À la suite de ce discours, la troupe refuse dans sa majorité de suivre les officiers félons. Le coup d'État s'effondre rapidement. Les généraux se rendent ou sont capturés et jugés. La rapidité avec laquelle la tentative de *pronunciamiento* a été matée tend aujourd'hui à en réduire la gravité. Comme si elle était le fait de généraux d'opérette.

Mais ces généraux représentaient la crème de l'armée française, ils étaient exaspérés, chauffés à blanc par la population algérienne et persuadés que la politique algérienne du général de Gaulle contrevenait gravement et totalement à l'honneur et à l'intérêt nationaux. Ils voyaient en de Gaulle un nouveau Pétain.

D'ailleurs, la suite de cet échec sera la création de l'OAS, la décision de tuer de Gaulle et de multiples tentatives d'assassinats qui auraient

bien pu réussir. Il ne s'agissait donc pas de petits joueurs. Le général Jouhaud a été condamné à mort et il s'en fallut d'un cheveu que de Gaulle refuse de le gracier. Chacun jouait sa peau, ce n'était pas une partie pour du beurre.

Cette partie, de Gaulle la joue et la gagne de main de maître, échec et mat dès son entrée en jeu même si son ouverture fut médiocre faute d'avoir anticipé le danger. D'emblée, il place le sujet sur le terrain de l'honneur. On l'attaque au nom de l'honneur, on l'accuse de brader l'Empire, il assène simplement, lourdement que l'honneur des généraux est d'obéir. On pensera que le général qui a dit non en juin 1940 est mal placé pour donner des leçons d'obéissance. Eh bien justement, dit de Gaulle, je suis bien placé pour estimer ce qu'est une désobéissance légitime : celle que l'honneur estampille de son sceau magistral. En l'occurrence, l'honneur est d'obéir, l'obéissance et la désobéissance sont soumises à l'honneur et nul autre que le président qui a incarné à lui seul l'honneur de la France n'est habilité à dire où est cet honneur.

On ne donne pas des leçons de patriotisme au porte-drapeau ultime de la patrie.

Dès lors, tout semble dit ou presque.

Eh bien non. Car ce militaire se double d'un politique, il sait que la foudre de Jupiter peut sidérer l'adversaire mais ne suffira pas à le vaincre. Il sait, au-delà du verbe, au-delà de l'honneur, sa faiblesse et sa solitude. Il sait que l'État peut s'effondrer et le marais l'abandonner au premier danger comme cela s'est vu souvent dans notre histoire. De Waterloo à Sainte-Hélène, la distance est longue mais l'idée qui les lie vient rapidement.

CHARLES DE GAULLE

Il ne s'illusionne pas sur le succès immédiat qu'il peut obtenir. Succès immédiat mais temporaire s'il est celui d'un chef solitaire et inaccessible. Succès lourd de menace et de dangers futurs.

D'où cette conclusion inattendue : « Aidez-moi ». Zeus depuis l'Olympe vient de déclencher le tonnerre foudroyant puis, tel un caporal en déroute, demande de l'aide. Partir d'en haut pour finir si bas, incarner le pouvoir pour finalement avouer que ce pouvoir n'est rien sans soutien, voilà qui semble paradoxal.

Par ces derniers mots, le général de Gaulle montre combien il a percé le secret du pouvoir. Ce pouvoir n'existe que dans le regard des autres. En demandant de l'aide, il reconnaît la force de sa faiblesse et revient à la réalité du monde. Il est dans le monde. Il avoue ce que chacun pressent, sans aide, le général de Gaulle, tout de Gaulle qu'il est, n'est plus rien.

Et du coup, on a envie de l'aider, bien sûr.

C'est avec ces deux derniers mots que l'estocade est portée, la victoire assurée.

Il n'est de chef compétent qui, à quelque moment, ose un acte d'humilité en demandant de l'aide.

Poincaré, Clemenceau, portrait de groupe avec chefs

« [...] Poincaré, du sommet de l'État, veille à la continuité des projets de la patrie. Fixé sur son but comme dans sa place, au fait de tous problèmes, rouages et ressorts, il domine par le conseil. Dans le drame, que sa prudence réprouve, mais qu'il n'a pas vu venir sans quelque secrète espérance, il remonte sans cesse, jusqu'au sommet de la pente, le rocher toujours retombant des desseins traditionnels. Poincaré fut la raison de la France.

Clemenceau en fut la fureur. Il fallait, pour qu'on s'en remît à ce lutteur effréné, que la crise atteignît le degré où tout ménagement est exclu. Lui, se trouve de plain-pied avec les pires événements. "Rien que la guerre!" Voilà qui lui va bien. Sur les traîtres de fait ou d'intention, sur l'Allemagne, sur la Maison d'Autriche, il se rue pour les déchirer. Certes, sa passion frappe, parfois, à l'aveugle. La France en paiera l'excès. Mais, dans le moment, elle reçoit de cet impulsif farouche la farouche impulsion qu'exigent les derniers combats. »

La France et son Armée

La guerre de 14 -18 est restée indécise jusqu'à l'été 1918. Aucun des deux camps n'est assez fort pour vaincre l'autre, l'avantage reste à la défensive, à la guerre de tranchées. Le tournant de cette vaine boucherie est pris le 17 juillet 1918 lorsque Foch donne l'ordre d'attaquer sur tout le front. « Mon centre cède, ma droite recule. Situation excellente, j'attaque. » Ordre célèbre qui marque le retour à la guerre de mouvement. De ce jour, les Allemands ne feront que reculer.

La crainte de la défaite aussi.

Il est d'usage en France d'attribuer cette victoire à l'arrivée des Américains – qui donnait une supériorité numérique et de moyens aux Alliés – et à l'épuisement économique des Allemands et Autrichiens. Dans son premier livre, *La Discorde chez l'ennemi*, Charles de Gaulle traite de ce sujet, la victoire de 1918, d'un point de vue inhabituel. Il ne se demande pas, en effet, pourquoi la France a gagné la guerre mais pourquoi l'Allemagne l'a perdue. De son point de vue, en effet, il s'agit bien davantage d'une défaite allemande que d'une victoire française. À un moment donné, la volonté d'un des deux belligérants a lâché prise, l'autre n'a eu qu'à cueillir cette victoire surprise. La différence entre les belligérants se situe, pour l'auteur, dans le commandement. La France, à ce moment, a eu de grands chefs – Poincaré et Clemenceau pour l'essentiel – tandis que l'Allemagne a pâti de chefs médiocres qui ne s'entendaient pas.

Il n'est pas si fréquent que l'auteur de *La France et son armée* dise du bien des hommes politiques de son temps pour que cela ne retienne pas l'attention.

«Poincaré fut la raison de la France.» Raymond Poincaré, président de la République pendant la première Guerre mondiale, était un homme prudent saisi par une époque de témérité extrême. Le poids de ses responsabilités lui pesait. Présider une France qui envoie ses fils à la mort par centaines de milliers révoltait ce républicain modéré, cet avocat policé pour lequel la violence politique ne devait pas outrepasser quelques éclats de voix à la Chambre. Faisant honneur à son patronyme, Poincaré savait arrondir les angles.

Mais Poincaré était aussi un lorrain qui avait émigré, dans l'enfance, quand l'Allemagne s'était appropriée l'Alsace et la moitié de la Lorraine. Il n'était pas du tout porté à la conciliation avec quelque teuton que ce soit. Il ne manquera jamais de mettre au moins un zeste d'intransigeance dans ses rapports avec l'Allemagne.

Et parfois plus qu'un zeste.

Le balancement entre des désirs contradictoires fit de Poincaré la raison de la France en ce sens qu'il ne perdit jamais le fil de ce qu'il voulait et de ce qu'il fallait. Il ne versa ni dans l'outrance, ni dans la faiblesse. Cette mesure, cette continuité étaient fondées sur un réalisme de bon aloi où l'avocat reconnaissait son terrain de jeu. Cette réalité ne lui plaisait certes pas, il n'avait pas brigué la magistrature suprême – où, paraît-il, il s'ennuyait ferme – pour laisser une France exsangue, une cohorte d'invalides soutenue par des veuves et des orphelins. Mais il ne fuit jamais cette déplaisante réalité et garda son cap. La guerre puisqu'elle est là et le refus d'une paix de compromis qui ne restituerait pas

à la France l'Alsace et la Lorraine. On ne dira pas que la France s'est battue pour rien à moins qu'elle ne soit vaincue. Si les trois départements sont aujourd'hui français, nous le devons un peu à Poincaré.

Il faut voir dans la position constante du président de la République une des causes de la victoire. Poincaré ou l'anti Pétain, celui qui ne demande pas d'armistice. Une vieille loi de la guerre trop souvent oubliée nous apprend en effet que celui qui perd la guerre n'est pas forcément celui qui perd la bataille sur le terrain mais celui qui accepte de dire qu'il l'a perdu. Quand les Allemands sont sur la Marne en 1914, Poincaré tient. Il envisage que Paris soit pris, mais pas un instant il ne conçoit la défaite. Quand les Allemands sont à nouveau sur la Marne en 1918, il tient toujours. Les coups du sort n'amèneront pas le mot «défaite» sur ses lèvres. L'Allemagne devra s'y résoudre, cet homme plie et ne rompt pas. Il fut la raison de la France car il connaissait les raisons de ce qu'il faisait et dès lors il n'hésitait ni ne tergiversait. Dans la tempête, la barre était tenue.

Si un Raymond Poincaré plutôt qu'un Albert Lebrun s'était trouvé à l'Élysée en juin 1940, il n'y aurait pas eu d'armistice indigne, ni de défaite déshonorante, ni de honteuse collaboration.

Clemenceau était le pire adversaire politique de Poincaré. Clemenceau était un homme combatif et parfois vindicatif. Il n'épargnait pas les quolibets, ni les attaques, ni les moqueries à ses adversaires politiques. Poincaré avait régulièrement fait partie de ses cibles préférées. Le sage et respectueux Poincaré n'appréciait pas cette

façon outrancière et méprisante de pratiquer la politique. Il détestait Clemenceau et c'était sans doute la dernière personne qu'il avait envie de nommer président du Conseil.

Dans la profusion de ses défauts, Clemenceau avait aussi celui d'être autoritaire. Poincaré ne pouvait ignorer qu'avec un tel président du Conseil, les dernières miettes de son pouvoir de président de la République seraient avalées. À l'époque, la prééminence du pouvoir allait à la présidence du Conseil, pas à l'Élysée. Et il en sera ainsi jusqu'au 8 janvier 1959, jour où Charles de Gaulle apporta la réalité du pouvoir à l'Élysée du seul fait qu'il y entra.

Surmontant ses préventions et son inimitié personnelle, Poincaré nomme Clemenceau président du Conseil en novembre 1917. C'est un geste de chef. Seul l'intérêt du pays doit compter dans cette décision suprême.

L'impulsif farouche donne «la farouche impulsion». Au-delà de la stratégie, la guerre est aussi affaire d'énergie. Et de l'énergie, Clemenceau en distribue avec excès. L'occupation d'une partie du territoire par les Allemands renouvelle chaque jour une colère qu'on ne peut laisser retomber. «Les Allemands sont à Noyon», répète-t-il souvent. Il galvanise le pays, lui fait connaître qu'il n'y a pas d'abandon ni de renoncement possibles. «Rien que la guerre», aucune autre voie n'est envisageable. Le pays est alors tendu vers un but unique tout en étant rassuré par un chef militaire – Pétain en l'occurrence – qui a pris la mesure des limites de la stratégie offensive. Clemenceau pestait contre la pusil-

lanimité de Pétain, mais il en reconnaissait la raison et s'en accommodait.

Hindenburg dit après la guerre que l'Allemagne a été vaincue par Clemenceau. Clemenceau qui a transmis son énergie dans le corps souffrant de la nation française pour qu'au moment décisif ce soit l'adversaire qui plie.

Mais le jugement d'Hindenburg est partiel et partial. Le grand chef allemand a sans doute vu une différence avec l'arrivée de Clemenceau aux affaires et il en a probablement conçu de l'inquiétude, surtout s'il percevait l'usure de l'Allemagne au temps de cette guerre d'usure. Mais en fait, Poincaré et Clemenceau ont joué un duo remarquable parce que complémentaire comme le souligne Charles de Gaulle. La raison et la fureur. Le discernement et l'énergie. On imagine bien en effet que sans raison, sans discernement, le chef sera un pauvre chef qui engagera son pays, son organisation dans des voies dangereuses ou absurdes. Mais sans énergie, cela reste peu de chose et ne conduit pas loin. On saisit immédiatement la complémentarité de ces deux qualités du chef, le discernement et l'énergie.

Mais hélas, la raison et la fureur semblent compatibles comme l'eau et le feu. Et de fait, il fallut un duo improbable pour que la France en guerre soit dirigée comme elle devait l'être. La France a d'ailleurs perdu beaucoup de guerres du fait de n'être dirigée au bon moment ni avec raison ni avec fureur. Il n'est pas fréquent que ces deux qualités apparemment antinomiques se rencontrent en une seule personne. Fils spirituel de Poincaré et de Clemenceau, Charles de Gaulle

MASTER CLASS

nous montre par sa vie comment l'intelligence soutient l'action plutôt que de la rendre hésitante. Comment la fureur anime la raison qui la dirige. Dans son rôle de chef, Clemenceau put mesurer aussi le prix de l'ingratitude. À l'élection présidentielle de 1920, il est battu. Et battu pas qui? Par le plus insignifiant des parlementaires qui se révélera bientôt être fou: Paul Deschanel. Dès le danger passé, les nains savent se venger des géants.

L'instinct de l'action

« Le rôle capital de l'instinct dans la conception s'exprime, d'ailleurs, par le langage courant. Qu'un politique, un soldat, un homme d'affaires conçoive comme il faut, c'est-à-dire d'accord avec ce qu'il est, on proclame qu'il a le "sens des réalités", ou le "don", ou "du flair". Rien ne peut, dans l'action, remplacer cet effort de la nature même. C'est par là que des hommes dont l'intelligence se remarque peu, qui n'excellent pas aux spéculations, qui ne brillent, ni dans les travaux de cabinet, ni dans les discussions théoriques, se transforment en maîtres sur les champs de bataille. Tel Turenne, dont nous savons "qu'il apprenait avec difficulté, que son esprit semblait aux études lent et tardif". Tel Masséna, dont la conversation, suivant Napoléon, "était sans intérêt", dont on se demandait, parfois, "s'il avait un esprit", mais qui "se transformait au combat au point qu'il y montrait des dons militaires devant lesquels il eût fallu s'agenouiller." Combien furent nombreux les chefs théoriciens brillants, que l'action de guerre prenait en défaut et combien ceux que l'épreuve révéla parce qu'ils y montraient une aptitude instinctive que le temps de paix n'avait pas manifesté? »

Le fil de l'épée

Charles de Gaulle fut un homme d'action, sa vie le montre. C'est par l'action qu'il conquiert la célébrité et finalement qu'il marque l'histoire de deux coups de griffe profonds. Charles de Gaulle fut un intellectuel qui participa aux controverses sur la défense dans les années Trente et qui contribua activement aux débats d'idées. Une fois au pouvoir, il apporta une vision personnelle de la géopolitique. Ses livres témoignent de sa capacité à enrichir le débat d'idées, en particulier ses livres d'avant-guerre – les moins connus – dans lesquels il n'est question que d'idées puisque les souvenirs glorieux ne sont pas encore avérés. En 1927, le maréchal Pétain imposa aux officiers supérieurs de suivre à l'École de Guerre trois conférences données par un simple capitaine dont l'obscurité n'avait d'égale que l'apparente prétention. C'est que Pétain avait distingué le capitaine de Gaulle, plus riche d'idées que de grades, à l'inverse des généraux qui l'écoutaient. Ces conférences qui, reprises et augmentées, donnèrent *Le fil de l'épée*, n'améliorèrent pas la réputation du capitaine de Gaulle dans l'armée. Pétain pensait que de Gaulle serait un jour le chef d'état-major de l'armée française car il avait distingué chez lui un talent hors du commun. Mais cette grande faveur du grand chef, étalée avec un grand éclat – Pétain était assis sur l'estrade à côté de l'orateur –, ne pouvait qu'exciter de grandes jalousies. Par ailleurs, le contenu des conférences qui affirmait la primauté du caractère sur la doctrine, ne pouvait que déplaire. Ces conférences furent un échec pour le jeune capitaine, échec qu'on aggrava en expliquant que de Gaulle après tout n'était qu'un intellectuel. Or

les intellectuels, c'est bien connu, ne savent pas lacer leurs lacets. On retourna contre de Gaulle l'argument qu'il développait. Ce n'est pas parce que l'on parle bien que dans l'action on se révélera un chef. Mais on fit pire, comme de Gaulle était un intellectuel, il ne devait pas pouvoir être un chef. Une certaine méfiance, dès lors, entoura la personne de cet étrange officier. Méfiance soufrée qui l'accompagna jusqu'à la tombe.

Le chef se juge dans l'action. C'est une évidence. Ce ne furent pas quelques livres brillants qui firent la réputation du Connétable mais bel et bien l'appel du 18 juin, quelques actions d'éclat qui suivirent de près et ce puissant charisme dont l'évidence profuse se manifestait à chaque instant. Le texte ne dit pas pour autant que la maîtrise des idées et du langage soit un handicap pour l'homme d'action, il affirme seulement qu'il n'y a pas de lien immédiat entre les deux notions, qu'il faut juger de chaque chose dans son ordre. Dans un autre texte célèbre, de Gaulle a d'ailleurs écrit que « la culture générale est la seule école de commandement ».

Ainsi de Gaulle n'a jamais pensé que les intellectuels étaient inaptes à l'action et au rôle de chef. Sa personne est en soi un démenti à cette idée, ses choix également. Dans ses *Mémoires d'espoir*, il se glorifie de la qualité intellectuelle de son gouvernement. Il s'entoura des plus beaux esprits du pays – comme Jacques Rueff par exemple – pour éclairer son action.

L'instinct du chef, ce mélange de courage, de charisme, de goût pour la décision qui ne se jugent qu'en situation, est une notion étrangère à la maîtrise des idées et du langage.

Ce point étant acquis, il ne faut pas oublier qu'on a vu aussi d'innombrables chefs dotés de courage, de charisme, de sens de la décision dévoyer leur talent au service d'idées absurdes, irréalistes voire même odieuses. Qui niera que Hitler possédait le charisme du chef, qu'il avait le sens de la décision, qu'il était courageux à sa façon? Si l'on fait abstraction du contenu idéologique de sa politique, il est clair qu'il représente un prototype de chef tout à fait efficace dans son leadership. Simple caporal inculte jusqu'au ridicule, vulgaire jusqu'à l'écœurement, prétentieux jusqu'à la mégalomanie, il en imposait néanmoins aux généraux de l'état-major formés à l'école prussienne, imbus de leur supériorité de caste et méprisants par tradition.

Mais de Gaulle ne s'y trompa jamais, dès les années Trente il estime que le national socialisme échouera car ses idées sont absurdes. Dès ce moment, il met son talent de chef au service d'une intelligence lumineuse, d'un discernement qui *a posteriori* force l'admiration.

En rendant à l'action sa juste part, de Gaulle laissait donc le mépris de la culture à Hitler et à ses séides dont le tristement célèbre Baldur von Schirach qui affirmait en joignant le geste à la parole: «Quand j'entends le mot culture, je sors mon revolver.»¹

Le sens de l'action a besoin de bon sens, donc de discernement, donc de la profondeur de champ que permet la culture.

1. «*Wenn ich das wort Kultur höre, dann greife ich schon an meinen Revolver.*»

La guerre avec des chefs recrutés en temps de paix

« [...] La préparation à la guerre est donc, avant tout, celle des chefs et l'on peut dire, littéralement, qu'aux armées comme aux peuples pourvus de chefs excellents tout le reste sera donné par surcroît.

Cette sélection, que tout le monde approuve en principe, se heurte, dans l'application, à des difficultés nombreuses. On se bat rarement et, sauf pendant certaines périodes troublées – telles que la Révolution, – où la hiérarchie est bouleversée, le caractère de la lutte change radicalement, la volonté générale de renouveau, permirent d'improviser un Commandement, on fait la guerre avec des chefs recrutés et formés en temps de paix. Il faut convenir que cette dernière favorise mal la sélection des personnalités. »

Le Fil de l'épée

Fort heureusement, on se bat rarement. Les armées sont faites pour se battre d'une part et pour dissuader des ennemis d'attaquer d'autre part. C'est-à-dire pour ne pas se battre. Tel est le paradoxe fondamental de la stratégie selon Edward Luttwak: « Si tu veux la paix prépare la guerre. » Ce proverbe latin devenu un lieu

commun énonce une contradiction puisqu'il affirme que si tu veux quelque chose – la paix – il faut préparer l'inverse de cette chose : guerre. Qu'une contradiction élémentaire soit devenue un lieu commun, tel est le paradoxe de la stratégie.

Ce paradoxe a des conséquences sur le commandement. Au 1^{er} janvier 1915, Joffre a limogé plus du tiers des généraux de l'armée française. Depuis le début de la guerre on en est à 162 dans la zone des armées (dont trois commandants d'armée, vingt-quatre de corps d'armée, soixante et onze de division). Joffre constate qu'une partie importante des généraux du temps de paix ne savent pas faire la guerre. En 1940, le blâme tombe sur le général en chef, Maurice Gamelin doit être relevé de son commandement moins d'un mois après le début de l'attaque allemande. Visiblement, il ne savait pas que faire.

C'est dans l'action que le chef se révèle ou pas. Mais ce n'est pas ainsi qu'il est sélectionné. Pour être distingué, il faut également plaire ou du moins ne pas déplaire.

En mars 1940, pendant la drôle de guerre, Gamelin convoque de Gaulle au château de Vincennes. Il lui annonce une prochaine offensive allemande à travers la Belgique et les Pays-Bas qu'il est certain de briser. Il est même « impatient » de donner une leçon de stratégie à ces niais d'Allemands. Par ailleurs, Gamelin a un plan dont il affirme qu'il ne se laissera pas détourner. De Gaulle sort de cet entretien plus inquiet encore qu'il n'y est entré. Gamelin lui fait l'effet d'« un savant combinant en laboratoire les effets de sa stratégie ».

À l'heure suprême, au moment où le risque pour la patrie est mortel, le chef inquiet. Et finalement, Gamelin va se révéler plus médiocre, plus insuffisant que ce qu'avait pu craindre de Gaulle. Ce risque d'avoir un chef au-dessous de sa tâche au moment critique est pointé dans *Le Fil de l'épée*. En observant la hiérarchie de l'armée française et son mode de sélection, l'auteur a vu venir le coup. Il ne suffisait pas d'avoir une stratégie obsolète et un armement mal utilisé, encore fallait-il confier le tout à un chef incapable pour obtenir en quarante jours une défaite aussi spectaculaire que même Joffre – dans ses délires d'incompétence – avait su éviter, que même le très borné Nivelle manqua avec sa stupide attaque du Chemin des Dames de 1917.

1940 ou la glorieuse satisfaction de l'échec à outrance.

Alors qu'a-t-il manqué à Gamelin ? Le réalisme tout d'abord. Gamelin raisonne *a priori*. Il a un plan dont il ne déviara pas. On retrouve là l'esprit de 1914, avec « l'offensive à outrance » que l'on appliquait d'autant plus fermement qu'elle échouait. *L'a priori* était inverse de celui de 1940 qui se voulait plutôt la défensive à outrance, mais l'esprit de *l'a priori* était bien le même. Dans les deux cas, il s'agit d'outrance, d'appliquer une idée sans se soucier des circonstances ni des conséquences. De 1914 à décembre 1916, Joffre a fait tuer un million de Français dans des offensives qui ne servaient à rien, qui ne pouvaient qu'échouer. Un million de jeunes hommes ont été déchiquetés par des mitrailleuses pour appliquer les idées *a priori* d'un haut commandement imbu de ses théories sur l'offensive. Et quand ces

offensives échouaient, on en concluait qu'elles avaient été mal appliquées et qu'il fallait donc les renouveler avec davantage de moyens. L'idéologue donne tort à la réalité plutôt qu'à son idée. Chaque échec l'incite à persévérer plus vite et plus fort dans le même sens. D'où le cycle classique, plus la stratégie échoue, plus on insiste. Pourquoi renoncer à une stratégie qui a si bien échoué ?

Gamelin quant à lui n'était qu'un idéologue.

Mais lui a manqué aussi le caractère. C'est d'ailleurs en ce sens que Joffre n'est pas son frère en incompetence. Joffre était un homme d'un grand sang-froid. De ce point de vue, c'était un chef. Au pire moment de septembre 14, quand Paris semblait perdue, le calme du général en chef a remobilisé tout le monde. Le caractère de Joffre a forcé l'admiration et participé à la victoire de la Marne. Gamelin, à l'inverse, n'a manifesté aucun caractère dans l'épreuve, ses décisions sont devenues incohérentes, il a inquiété tout le monde en montrant clairement qu'il ne savait pas quoi faire ni où il allait.

Pendant la Révolution, il n'a pas manqué de conseillers pour dire à Louis XVI ce qu'aurait fait son prestigieux aïeul Louis XIV à sa place. Le Roi Soleil, en effet, avait défini les modalités de la royauté dans laquelle ont évolué ses deux successeurs. Mais quand on lui donnait ce genre de conseil, Louis XVI ne manquait pas de répondre que jamais aucun roi ne s'était trouvé à sa place, pas même Louis XIV. Ce n'était donc ni dans les modalités de la royauté, ni dans les précédents historiques qu'il pouvait puiser une ligne de conduite. Il ne lui restait que son caractère.

Louis XVI ne manquait ni d'intelligence, ni de bonne volonté, ni même de quelques sympathies pour les idées nouvelles, contrairement à ce que montre de lui le cinéma, mais il a clairement été victime de la mollesse et de la mansuétude de son caractère. Les temps troublés ont rendue tragique cette absence de caractère, cette hésitation permanente. Face à des adversaires déterminés, Louis XVI, qui avait au départ presque tous les atouts dans son jeu, n'a pas tenu très longtemps. Il fut sans cesse emporté par le cours bouillonnant de la Révolution sans jamais peser sur les événements.

Le temps de paix ne favorise pas la sélection de personnalités. Car c'est en la situation que la personnalité se révèle. Le temps de paix requiert d'optimiser le fonctionnement d'une organisation, que ce soit une entreprise ou une armée. Tant que le présent ressemble au passé, les solutions du passé répondent aux problèmes du présent. Le chef en temps de paix sait faire fonctionner l'existant, il a été sélectionné pour cela et comme cela.

Mais quand des temps inédits se lèvent, quand le chef affronte une situation qui n'a ni précédent, ni référence, il ne peut faire fonds que sur son caractère. Son organisation ne lui dira pas que faire, son savoir non plus.

La vie de Charles de Gaulle illustre au suprême degré ce qu'est un homme de caractère. Le caractère se manifeste et se voit. Il se voit à ce qu'il bouscule et perturbe l'ordre sommeillant des choses. L'homme de caractère se détecte en ce qu'il est rassasié d'adversaires. Aucun officier, dans les années Trente, ne suscitait autant

de jalousie et ne contrariait autant ses collègues que Charles de Gaulle. Il publiait des livres qui contredisaient l'idéologie du haut commandement et il se poussait du col dans le milieu politique. Avec cela, il illustre la maxime de Goethe selon laquelle: « Les gens modestes ont toujours une bonne raison pour l'être. » Maxime peut-être discutable mais qui explique la situation de l'homme de caractère comme de Gaulle. Il a trop d'adversaires, il reçoit trop de critiques pour s'offrir en plus le luxe d'être modeste. Il ne s'en relèverait pas.

Pour souligner plus encore l'importance qu'il accorde au caractère du chef, de Gaulle qui ne manquait pas de culture religieuse emploie intentionnellement une expression de *l'Évangile*. La phrase: «[...] aux armées comme aux peuples pourvus de chefs excellents tout le reste sera donné par surcroît» fait référence à saint Matthieu: « Cherchez d'abord le royaume et la justice de Dieu, et tout le reste vous sera donné par surcroît. »¹ Le caractère du chef est une vertu qui compense les manques et transcende les qualités. Malheur à l'organisation qui affronte la tempête avec un Gamelin pour capitaine. En toutes circonstances, préférons l'homme de caractère pour chef.

1. Matthieu 6.33.

Un si grand Charles

« Du recommencement, dont l'obligation fond sur moi dans ma retraite, je me sens donc l'instrument désigné. Le 18 juin 1940, répondant à l'appel de la patrie éternelle privée de tout autre recours pour sauver son honneur et son âme, de Gaulle, seul, presque inconnu, avait dû assumer la France. Au mois de mai 1958, à la veille d'un déchirement désastreux de la nation et devant l'anéantissement du système prétendument responsable, de Gaulle, notoire à présent, mais n'ayant pour moyen que sa légitimité, doit prendre en charge le destin.

J'ai peu d'heures pour m'y décider. Car les révolutions vont vite. Cependant, il me faut fixer le moment où, fermant le théâtre d'ombres, je ferai sortir "le dieu de la machine", autrement dit où j'entrerai en scène. [...]»

Mémoires d'espoir, Le Renouveau

Avec son prénom royal et son patronyme qui réveille les plus antiques carillons de la patrie, cette Gaule que Clovis transforma en France par son baptême, avec cet air de hauteur qui en aurait remontré à Louis XIV, avec cette voix profonde qui venait de haut sinon du ciel, avec ce pas majestueux digne de Philippe le Bel, avec ce

phrasé précieux imbibé de Chateaubriand, avec ce nez bourbonien d'un Henri de Navarre devenu Henri IV pour le prix bradé d'une messe, avec cette stature de colosse qu'on prêterait volontiers à Charlemagne, tranquille cependant et descendant la colline avec ses preux, avec ce regard perçant dont Napoléon perçait Berthier, avec ce courage impavide d'un Cyrano empanaché de gloriole, avec cet humour cinglant sur lequel Churchill lui-même se cassa quelques dents, avec cette intransigeance tranquille qui fit plier Roosevelt, avec cette conscience de sa valeur qui mit la République à ses pieds, avec cet air désabusé de roi en exil échappé des brumes d'Elseneur, avec cette ironie voltairienne tombée de l'esprit des *Lumières*, le grand Charles, comme on l'appelait, semblait né pour le pouvoir.

Nul en effet n'a jamais pensé qu'il n'était pas à sa place quand il se trouvait à la première. L'identification entre l'homme et la fonction était immédiate. Si bien que le 18 juin 1940, un simple officier qui n'était plus membre du gouvernement a pu s'autoproclamer chef de l'État – mais quel État? – et être cru. Ce n'est pas la fonction qui a fait l'homme, comme il est d'usage, mais l'homme qui a créé la fonction. *Ex nihilo*.

De Gaulle connaissait trop bien les hommes et le pouvoir pour accréditer cette légende d'autorité naturelle. Tout est question de mise en scène et de décorum. Pas de théâtre sans mise en scène, pas de rôle sans costume, pas de pouvoir sans oripeaux.

Après sa démission – forcément fracassante – de janvier 1946, de Gaulle pense revenir rapidement au pouvoir. Il commet une erreur d'appréciation

courante, celle de sous-estimer ses adversaires. Il ne croit pas que ces députés dépités pour lesquels son estime est modérée seront capables de s'entendre pour fonder une République et diriger le pays. Sans lui pense-t-il, la République privée de légitimité va sombrer dans le chaos comme en 1940.

Ce en quoi il se trompe. L'Assemblée à laquelle il se heurte a été élue, elle a donc la légitimité du suffrage universel. Au nom de cette légitimité, elle peut résister à de Gaulle et fonder une République. C'est ce qu'elle va faire. Elle ne manque d'ailleurs pas d'hommes de talent car la guerre a fait émerger les caractères. Par ailleurs, cette Assemblée n'est pas fâchée de se débarrasser de la statue du commandeur que représente alors de Gaulle tant il accable ses membres de leçons méprisantes. C'est donc avec plaisir et soulagement que les partis politiques retournent à leurs pratiques d'antan et fondent une IV^e République qui ressemble fort à la III^e. Recevant impavide-ment les imprécations de l'exilé de Colombey.

Colombey n'est pas Guernesey, même si ça finit pareil, de Gaulle n'est pas Victor Hugo et Vincent Auriol n'est pas Napoléon III.

De Gaulle a perdu la première manche par une erreur tactique.

Il va en perdre une seconde avec l'aventure du RPF. Voyant qu'on ne le rappelle pas, de Gaulle décide d'entrer dans le jeu politique en créant le RPF, un parti dévolu à la conquête du pouvoir. Mais aux élections législatives de 1951, la victoire lui est volée par les autres partis avec une loi électorale dite «des apparentements». Les partis ont tendu à de Gaulle un piège dans lequel il a

foncé tête baissée en lui donnant l'occasion de se draper dignement dans une fierté théâtrale qui assurait l'échec électorale du RPF. En refusant toute alliance, tout apparemment, de Gaulle a fièrement conduit ses troupes au désastre électoral et ruiné d'un geste ô combien gaullien parce que fier cinq années de travail.

Après 1951, la messe est dite, il ne reviendra pas au pouvoir. Il se retire à Colombey pour écrire ses *Mémoires* qui se concluent sur une note désespérée: «Vieil homme, recru d'épreuves, détaché des entreprises, sentant venir le froid éternel, mais jamais las de guetter dans l'ombre la lueur de l'espérance!». Aucun parti gaulliste ne concourt aux élections de 1956.

1958 apporte la divine surprise. Ce que de Gaulle espérait pour 1946 arrive enfin, la République vacille et appelle un sauveur qui ne peut être que son intransigeant contempteur. L'occasion est belle et bonne. Mais douze années d'exil au milieu des forêts de la Haute-Marne, département obscur d'une France oubliée, lui ont appris que ces occasions sont rares, qu'il ne faut pas les gâcher. Il entend donc manœuvrer pour forcer le destin encore hésitant.

Ce qui suppose de jouer un double jeu.

Côté face: de Gaulle est un républicain respectueux des institutions. Il ne peut donc que condamner les séditions qui à Alger menacent la République. S'il laisse par ses actes percer le moindre doute sur son respect de la République, il sera aussitôt mis du côté des factieux, de ces officiers d'opérette qui vivent de coups d'État. La France n'attend certes pas un Franco.

D'où la célèbre réponse qu'il fait lors de sa conférence de presse du 19 mai quand on lui demande si, en cas de retour au pouvoir, il garantirait les libertés républicaines: «Pourquoi voulez-vous qu'à soixante-sept ans je commence une carrière de dictateur? Les libertés républicaines, je les ai rétablies.»

Côté pile: pour que les mutins d'Alger réclament le retour du général de Gaulle – dans le genre, «retenez-moi ou je fais un malheur» – il ne faut pas trop les condamner ni les décourager. Il faut même leur donner à penser qu'on leur donnera satisfaction, c'est-à-dire qu'on gardera l'Algérie française quoi qu'il arrive.

Cet engagement, de Gaulle ne veut pas le prendre et de fait il ne le prendra pas. Mais il laisse croire qu'il est favorable à l'Algérie française alors que ce n'est pas le cas. La situation est trouble puisque de Gaulle ne peut revenir au pouvoir qu'en s'affirmant un républicain irréprochable et que la seule force qui milite pour son retour au pouvoir est celle de factieux qui complotent ouvertement contre la République.

Tel est le scénario imposé, il s'agit dès lors de bien jouer son rôle. Et quel acteur magistral va se révéler en la circonstance le général de Gaulle. Il laisse échapper à ce sujet une phrase révélatrice: «Cependant, il me faut fixer le moment où, fermant le théâtre d'ombres, je ferai sortir «le dieu de la machine», autrement dit où j'entrerai en scène.» Tout dans les actes du général de Gaulle au cours de ce mois de mai 1958 relève de la mise en scène la plus étudiée. Le pays est inquiet, il se garde de le rassurer. La République vacille, il fait celui qui s'en avise à peine. Il se terre à Colombey.

On s'interroge sur ses intentions, il ne dit rien, laissant monter le suspens. En quelques jours de silence, il s'impose comme la seule solution possible. Les événements d'Alger et leur solution sont presque automatiquement reliés à sa personne. Il devient le centre de l'actualité et de l'événement alors qu'il n'est rien dans la République et qu'il est loin de l'événement, loin d'Alger et loin de Paris où il prend bien soin de ne pas s'installer. Puis il apparaît dans la capitale, s'exprime comme Zeus envoie sa foudre et repart attendre. Sans rien demander et en apparence sans rien négocier.

Cette mise en scène va réussir au-delà de toute espérance. Qu'obtient-il en effet le 3 juin de l'Assemblée Nationale? D'être investi président du Conseil, c'est-à-dire le pouvoir. Mais plus, que l'Assemblée se dissolve, ce qui l'empêchera de lui mettre des bâtons dans les roues. Mais plus encore, les pleins pouvoirs pour six mois. Plus encore et ce qui lui tient particulièrement à cœur, un mandat pour proposer une nouvelle constitution au pays. C'est lui qui rédigera le texte sur lequel on va voter, ce qu'il n'avait jamais pu obtenir en 1945 et qui avait motivé son départ. Et tout cela que personne jamais n'avait obtenu à part Pétain en 1940 dans des circonstances autrement plus dramatiques, il l'obtient d'une Assemblée qui ne l'aime pas, qui se méfie de lui et qui au fond ne souhaite pas du tout son retour. La République s'est suicidée à ses pieds après avoir testé en sa faveur. Chapeau bas, salut l'acteur, voilà ce qui s'appelle tirer le meilleur parti d'un scénario mal ficelé.

Après ce succès éclatant et presque inespéré, après cette reconquête du pouvoir au pas de charge, le président de Gaulle agira comme un acteur. La constitution lui donne certes des pouvoirs exceptionnels mais il ne s'y fie pas. Il sait que pour mener les hommes, il ne suffit pas d'un pouvoir statutaire mais qu'il faut leur en imposer. Lors du putsch des généraux d'avril 1961, il joue avec calme le rôle du souverain et le putsch se dégonfle. Sans cesse il se montre et parle au pays pour incarner son personnage auprès de chacun. Selon l'expression d'Alain Peyrefitte, il doit habiter sa statue. Il l'habite si bien qu'à l'automne 1962, quand l'Assemblée engage le combat contre lui, l'épreuve de forces tourne aussitôt en sa faveur. Il gagne haut la main le référendum et les élections qui suivent la dissolution.

L'épreuve de 1962 est significative de l'incarnation du pouvoir et parachève celle de 1958. En 1958, en effet, de Gaulle a été recruté pour résoudre la crise algérienne. Ce qui est fait au printemps 1962. Dès lors, la raison sous-jacente de sa présence au pouvoir n'existe plus et l'Assemblée aimerait bien se débarrasser de lui et retourner aux capiteuses délices du régime parlementaire. C'est par une autre légitimité que celle de la crise algérienne qu'il incarne désormais le pouvoir.

En 1965, au moment de l'élection présidentielle, l'acteur commet une erreur monumentale. Il pense qu'il incarne si bien le pouvoir que l'élection n'est qu'un exercice de pure forme et qu'il n'a pas à se conformer à l'usage d'une campagne électorale. Il ne fait donc pas campagne. Cette attitude est interprétée par les électeurs comme

un déni de démocratie. Si légitime que soit de Gaulle, il ne l'est pas plus que la République qu'il a fondée. Il doit donc se plier aux usages républicains. Alors que les intentions de vote sont de 70 % en sa faveur au début de la campagne, il n'obtient que 45 % au premier tour. Bien qu'il vive ce résultat comme une insulte et songe à démissionner, l'acteur reprend le dessus et montre l'étendue de son talent en quelques émissions télévisées qui lui font remporter l'élection. Par le sens de la mise en scène et le talent d'acteur, il sauve la situation. Il fera de même le 29 mai 1968, quand il devra reconquérir un pouvoir roulant vers l'abîme en orientant un scénario écrit par d'autres. Mais cela est une autre histoire. De Gaulle habitait sa statue. Mais une statue qu'il sculptait lui-même en cachette. Il n'est de pouvoir sans jeu d'acteur ni d'action sans mise en scène car la légitimité du pouvoir est charismatique avant d'être statutaire.

« Je suis sur une scène de théâtre »

« Je suis sur une scène de théâtre où je fais illusion depuis 1940 et je fais semblant d'y croire. La France est une nation avachie, qui ne pense qu'à son confort, qui ne veut pas d'histoires, qui ne veut pas se battre, qui ne veut faire de peine à personne. [...] C'est une illusion perpétuelle. [Elle] est faite pour Pinay, pour Mitterrand, elle est faite pour se coucher, elle n'est pas faite pour se battre. [...] Alors, voilà, j'animerai le théâtre aussi longtemps que je pourrai et puis, après moi, ne vous faites pas d'illusions, tout cela retombera et tout cela s'en ira. »

Entretien avec Jacques Foccart, août 1967

Au regard des causes premières et des fins dernières, toutes nos agitations sont inutiles. Tout est vanité, tout disparaîtra et il n'y a rien de nouveau sous le soleil. Dès lors, pourquoi se battre, pourquoi s'agiter, pourquoi s'acharner à remonter une pente qui de toute façon sera dévalée? Cette vanité essentielle de toute chose, nul homme ne l'ignore, de Gaulle pas plus qu'un autre. Dès lors «[...] je fais semblant d'y croire.» Croire que l'effort a de l'importance.

Les chefs apparaissent alors comme les hommes les moins sages qui soient. Ces hommes qui s'agi-

tent et sacrifie l'art de bien vivre sous le prétentieux prétexte d'orienter l'ordre des choses et du monde. Sans toutefois y croire davantage que les autres. Comme un alcoolique ajoute le vide des bouteilles à celui des jours, l'homme d'action accroche l'absurdité de ses efforts à l'absurdité du monde.

La France ne pense qu'à se coucher, nous dit un de Gaulle désabusé. Et comment pourrait-il en être autrement? N'est-on pas mieux assis que debout et couché qu'assis? Pourquoi Marianne n'aspirerait-elle pas au repos, au confort d'un lit moelleux? Cette France lasse, avachie, rétive devant l'effort, cette France qui trouvait drôle la drôle de guerre et qui s'accommodait de l'Occupation pourvu qu'il lui restât du vin et du fromage, cette France que de Gaulle détestait, nous la connaissons trop bien et nous la reconnaissons au premier coup d'œil.

On ne peut pas dire d'ailleurs que depuis 1967, le France avachie ait quitté notre imaginaire ni déserté les plates médiocrités de la réalité. Que dirait de Gaulle s'il assistait au spectacle plus hédoniste que stoïcien donné par la France d'aujourd'hui? De quel œil méprisant regarderait son pays amolli de confort défilé de la Bastille à la Nation, à l'ombre de banderoles au style poujadiste ou à l'humour décadent? Il trouverait assurément son diagnostic confirmé et il goûterait sans doute peu le charme léger de cette France insouciant, parfois inconséquent, balançant son humeur frivole de la gaieté à la colère.

Animateur d'une scène de théâtre sans pour autant se faire d'illusion: «[...] ne vous faites pas d'illusions, tout cela retombera [...]». L'acteur

lui-même ne croyait pas à son rôle ni à la pérennité de son œuvre. Mais alors, pourquoi jouer avec une conviction apparente ce rôle qu'une conviction profonde n'anime pas ?

Les questions qui commencent par « pourquoi » n'appellent que des réponses partielles et provisoires. Des réponses qui délaissent l'insoluble radicalité de la question. Mais bon, tout de même, le propos avec sa part de pose devant l'histoire, ou malgré cette part, nous dit quelque chose du chef.

Le chef n'est pas qu'un stratège réaliste qui assume l'engluement dans le quotidien. C'est aussi un raconteur d'histoires qui crée des mythes, parfois de toute pièce. Ces histoires, ces mythes vont élargir sa marge de manœuvre. À condition bien sûr qu'on le croie. C'est là où le talent de l'acteur l'aide à faire vivre et transformer la réalité.

Il y a des gens qui ont raison dans l'ordre de la pertinence et des gens que l'on a envie de croire. Ce ne sont pas souvent les mêmes. On aime tellement celui qui raconte une si belle histoire qu'on a envie de le croire. L'homme de pouvoir est un acteur, un comédien. Dans *Le paradoxe sur le comédien*, Diderot contredit le lieu-commun qui veut que le comédien soit sincère pour être convainquant, qu'il éprouve les émotions pour les faire partager.

Selon Diderot, qui s'oppose ainsi à l'opinion de ses contemporains, l'acteur convaincant est celui capable d'exprimer une émotion qu'il ne ressent pas. C'est le paradoxe : moins on sent, plus on fait sentir.

Le bon acteur rit sans être gai, pleure sans être triste. S'il appartient à l'homme politique d'être

un acteur qui vend bien son histoire, il ne faut donc pas lui demander en outre de croire à ce qu'il raconte. Cela pourrait même peut-être nuire à la qualité de son jeu. De Gaulle était le VRP du gaullisme, il n'était pas nécessaire pour cela qu'il fût lui-même gaulliste. On n'exige pas d'un VRP en shampooing qu'il utilise le shampooing qu'il vend.

Surtout s'il est chauve.

Le gaullisme ne s'identifie pas à un positionnement politique situé quelque part entre le socialisme et le capitalisme, cette fameuse troisième voie qui résout les contradictions et dont beaucoup rêvent. Le gaullisme n'est pas un centrisme mis au goût du jour ou d'un homme. Jamais personne ne l'a confondu avec le MRP ou la démocratie chrétienne, pas plus qu'on ne confond le poivre avec la vanille. Le gaullisme se définit plutôt comme une philosophie faite de courage qui inspire l'action. Il s'agit d'une écologie de l'action, d'une praxis comme aurait dit Marx, fortement inspirée d'éthique.

Cette éthique ne suppose pas la sincérité mais le courage. Elle ne requiert pas d'idéologie ni même de théorie, mais plus simplement la volonté de ne pas lâcher l'essentiel.

La France ne veut pas se battre, de Gaulle se battra, la France retourne sans cesse à la médiocrité, il lui parlera des sommets, la France abandonnera le gaullisme dans un sarcophage d'admiration, il lui donnera du gaullisme quotidien et vivace. Sans illusion sur la pérennité de son œuvre, il la poursuit. Au moment où le général de Gaulle tient ces propos désabusés sur son œuvre à l'Élysée, il a soixante-seize ans. Il

sait qu'il ne va probablement pas pouvoir terminer son second mandat, il sait que la mort est tapie en lui, avide de lui. On lui a diagnostiqué une faiblesse cardiaque. Pour l'acteur sur sa scène de théâtre, le dernier acte approche, ce n'est pas le plus gai.

Alors il joue tout en sachant qu'une pièce de théâtre n'est qu'un spectacle, que les spectateurs vont applaudir puis retourner à leurs mornes occupations. Mais il joue car il n'y a rien d'autre à faire sur une scène de théâtre. Tenir son rôle, sans illusion sur l'utilité et la pérennité de ce rôle. N'en sommes-nous pas tous là ?

Il ne s'agit pas tant de réussir – car on ne réussit jamais qu'à moitié des choses dont la réussite n'importe qu'à moitié – que de faire ce que l'on a à faire.

Dans son rôle, le chef peut mettre plus ou moins d'intelligence et plus ou moins de courage. L'intelligence permet de discerner les stratégies pertinentes – celles qui ont des chances raisonnables de réussir – ou d'éviter les pires catastrophes. Mais ce n'est pas avec des stratégies pertinentes qu'un chef va se faire aimer. Quand de Gaulle affirme que la France est faite pour Pinay et Mitterrand, on comprend bien que ce n'est pas un compliment pour ces deux hommes politiques dont le gaullisme, il est vrai, est resté discret. Le chef peut utiliser son intelligence stratégique pour flatter ses troupes et consolider sa position, art dans lequel François Mitterrand se signala, il peut également viser l'intérêt général sans souci de sa situation personnelle. Cette façon de pratiquer le pouvoir – que l'on qualifiera de courageuse – définit bien mieux le gaullisme qu'une

quelconque stratégie. Le général de Gaulle fit preuve en maintes occasions d'une intelligence stratégique éminente, parfois hors du commun comme dans les années Trente avec sa vision moderne de la guerre moderne. Mais cette intelligence stratégique doit être soutenue et relevée par un courage sans faille. Faute de quoi elle risque de s'abîmer dans une démagogie qui n'est pas sans rappeler ces hommes politiques talentueux certes mais que de Gaulle ne cite pas pour les louer.

Ce courage consiste finalement à faire ce que l'on a à faire, même si cela déplaît, même si cela doit passer. C'est avec ce seul courage que le chef pourra faire prévaloir l'intérêt général sur l'intérêt particulier et le long terme sur le court terme. Courage des chefs qu'on ne risque rien à raffermir dans une société qui ne cesse de s'amollir.

Partie IV

La négociation

Le drapeau français sur Strasbourg

« Avant d'en arriver à ce que je souhaitais, le général Eisenhower me demanda d'examiner ce que serait la situation de la 1^{re} Armée française si elle venait à opérer indépendamment des armées alliées. Il alla jusqu'à faire entendre que, dans ce cas, les Américains pourraient cesser de la ravitailler en carburants et en munitions. Je l'invitai, de mon côté, à bien peser qu'en laissant l'ennemi écraser isolément les troupes françaises, le haut commandement provoquerait, dans l'équilibre des forces, une rupture peut-être irréparable et, qu'en privant les nôtres des moyens de combattre, lui-même s'exposerait à voir le peuple français lui retirer, dans sa fureur, l'utilisation des chemins de fer et des transmissions indispensables aux opérations. Plutôt que d'imaginer de pareilles perspectives, je croyais devoir faire confiance à la valeur stratégique du général Eisenhower et à son dévouement au service de la coalition, dont faisait partie la France. »

Mémoires de Guerre, Le Salut

Le 2 mars 1941, au pire moment de la guerre, aux confins du désespoir, de l'isolement et du désert, le colonel Philippe Leclerc prête avec ses hommes

le «serment de Koufra»: «Jurez de ne déposer les armes que lorsque nos couleurs, nos belles couleurs, flotteront sur la cathédrale de Strasbourg.» Il respectera ce serment en libérant Strasbourg le 23 novembre 1944 à la tête de la 2^e division blindée. La dernière grande ville à subir la botte de l'ennemi voit enfin le drapeau français flotter sur sa cathédrale. Le colonel Philippe Leclerc était une tête brûlée que le soleil du désert n'arrangeait guère. Mais il se trouve que dans cette tête brûlée revenait à petit feu ce qu'il restait d'honneur de la France, à savoir pas grand-chose en ce début de 1941.

La dimension symbolique de cette libération de Strasbourg est immense pour les Français. Le territoire national est entièrement libéré de l'ennemi allemand. C'est pour récupérer Strasbourg que l'on a fait la Grande Guerre, c'est à Strasbourg que le drapeau français est assurément le drapeau de la France.

Mais voilà que les Alliés sont surpris par l'offensive allemande de décembre 1944 dans les Ardennes. Pendant quelques jours la situation est critique. Le commandement américain envisage d'évacuer Strasbourg. Protestation des Français, si les Allemands rentrent dans Strasbourg un mois après avoir dû quitter la ville, les représailles seront terribles. La tache sur le blason américain sera indélébile.

Il y a peut-être davantage de taches de déshonneur que d'étoiles sur la bannière étoilée, le drapeau français quant à lui laissant les taches de déshonneur bien visibles.

Le général George Patton qui savait ce que la guerre engage de passion au-delà de la froide

stratégie note dans son carnet le 25 décembre 1944 qu'une telle mesure reviendrait à «condamner à mort ou à l'esclavage tous les habitants de l'Alsace et de la Lorraine» et que si on lui donnait l'ordre de se replier, il demanderait à être relevé.

Patton ne mégote certes pas le sang des soldats, mais il ne joue pas avec celui des civils. Néanmoins, l'ordre terrible est donné par Eisenhower d'évacuer l'Alsace. Le froid Eisenhower a pesé le pour et le contre et cette décision lui apparaît comme la plus raisonnable. Il ne vit pas dans les symboles ni dans les songes, Eisenhower, mais dans les décomptes de chars, de canons et d'hommes. Il ne fait pas de discours flamboyants comme ce Patton dont il se méfie, il ne prend pas de décisions absurdes comme ce de Gaulle dont il se défie. Il est toujours sage, poli, raisonnable et on ne sache pas qu'il ne se soit jamais fâché avec quelqu'un. Pas même avec de Gaulle. Bref, ce que l'on peut espérer de mieux pour administrer les choses.

Le programme Excell aurait été réalisé à partir d'un copier/coller du cerveau d'Eisenhower que cela ne m'étonnerait qu'à moitié. On lui trouvera même plus tard assez d'incompétence pour devenir président des États-Unis.

Mais il ne s'agit déjà plus d'administrer les choses. Des vies et des symboles sont en jeu. Le 2 janvier 1945, le général de Gaulle, chef du gouvernement provisoire de la République, est informé de la terrible et raisonnable décision d'Eisenhower. Une partie du territoire national va être abandonnée à l'ennemi, sans que lui, chef du gouvernement, n'ait son mot à dire et ne soit même consulté.

Bouillonnement de colère sous un képi.

De Gaulle, sans hésiter, ordonne au général de Lattre de prendre à son compte la défense de Strasbourg. Une telle décision est grave puisque les forces françaises qui sont armées par les Américains sont sous les ordres du commandement allié, d'Eisenhower en l'occurrence. De Gaulle demande donc à de Lattre de Tassigny de désobéir. Pas très militaire comme attitude, pour des militaires.

Jugulaire modèle jugulaire ou jugulaire modèle « vas te faire... » ?

Alphonse Juin est envoyé auprès du général Bedell-Smith, le chef d'état-major d'Eisenhower : « Le général de Gaulle, annonce Juin, a ordonné à de Lattre de prendre à son compte la défense de Strasbourg.

- En ce cas, qui relève de la désobéissance pure et simple, rétorque Bedell-Smith, la I^{re} armée française n'aura plus une cartouche ni un litre d'essence.
- Bien. Alors le général de Gaulle interdira aux forces américaines l'usage des chemins de fer et des transmissions français. »

De Gaulle ne s'en tint pas d'ailleurs à ces menaces subalternes, il télégraphie incontinent à Roosevelt et Churchill pour obtenir leur approbation. Churchill qui comprend mieux que Roosevelt ce qu'est concrètement l'horreur nazie apporte son plein soutien à de Gaulle. Eisenhower revient en arrière comme les troupes américaines quelques jours plus tôt.

On peut imaginer sans peine qu'Eisenhower a peu apprécié d'avaler cette couleuvre et qu'en

tant que militaire, il n'a pu être que choqué par ces Français qui ne tenaient pas leur engagement d'être les alliés des Américains. La soumission dans l'alliance n'a jamais été le point fort du général français, ni des Français en général. Qu'un peuple préfère Astérix à Tintin a de quoi inspirer de la méfiance.

En l'occurrence le général de Gaulle ne se comporte pas en chef de la Résistance commandant une force d'appoint mais en chef de gouvernement responsable de l'intégrité du territoire. Il prend la pleine mesure de ses responsabilités. En tant que chef du gouvernement français, il est davantage responsable du sort des Alsaciens que des susceptibilités d'Eisenhower et même des humeurs de Roosevelt.

Il va de soi que la qualité première du chef est de prendre la mesure de ses responsabilités et de les assumer. Pourtant, Charles de Gaulle s'est singularisé en donnant vie et réalité à cette évidence. Ce qui souligne *a contrario* que rares sont les chefs qui assument pleinement leurs responsabilités sans se laisser amputer par le souci de plaire et de se faire aimer.

« Porte entrouverte sur le pardon »

« Laval avait joué. Il avait perdu. Il eut le courage d'admettre qu'il répondait des conséquences. Sans doute, dans son gouvernement, déployant pour soutenir l'insoutenable toutes les ressources de la ruse, tous les ressorts de l'obstination, chercha-t-il à servir son pays. Que cela lui soit laissé! C'est un fait, qu'au fond du malheur, ceux des Français qui, en petit nombre, choisirent le chemin de la boue n'y renièrent pas la patrie. Témoignage rendu à la France par ceux de ses fils "qui se sont tant perdus". Porte entrouverte sur le pardon. »

Mémoires de Guerre – L'Unité

Dans les *Mémoires de Guerre*, Charles de Gaulle raconte les manœuvres de Laval au moment de la Libération pour constituer un gouvernement d'unité nationale qui réunirait les deux France, celle qui a résisté, combattu et souffert et celle qui a collaboré, profité et martyrisé l'autre. Cette combinaison était vue d'un bon œil par les Allemands. Puisqu'il fallait combattre la France, autant avoir quelques amis dans son gouvernement. Curieusement, elle était aussi bien vue des Américains, Roosevelt ne s'étant pas encore départi de son absurde sympathie pour Vichy

et de sa non moins absurde prévention contre le gaullisme.

Il est clair qu'une telle combinaison n'avait aucune chance de succès puisqu'elle supposait l'accord des gaullistes et plus généralement de la Résistance. Ce qui ne se pouvait. À ce moment béni de 1944, de Gaulle a gagné et il savoure sa victoire. Pourquoi la compromettrait-il en tendant la main à ceux qu'il a combattus avec acharnement ? Laval, l'homme de tous les compromis et de toutes les compromissions, se trompe lourdement en supposant la même disposition d'esprit à son adversaire le plus acharné.

Pour Laval tout se négocie, ce qui le conduira à dîner avec le diable, et avec une cuillère de plus en plus courte. Pour de Gaulle tout se défend, ce qui le conduira souvent à refuser de négocier, même avec ses Alliés dont il avait pourtant le plus grand besoin. Deux visions antinomiques du pouvoir.

Comme le rappelle de Gaulle, Laval a joué et perdu. Il n'y avait rien à négocier avant qu'il eût perdu, il n'y aurait évidemment rien après.

Néanmoins, ce passage du général est étonnant en ce qu'on le sent empreint d'une certaine indulgence. Dans l'attitude de Laval, il retient plutôt une erreur politique qu'une faute morale. Ou du moins, s'il y a faute morale, la noblesse de l'objectif, le service de la France, en atténue-t-elle la gravité.

Bien que la porte des gaullistes fût entrouverte sur le pardon, Pierre Laval ne pût cependant la franchir. En mai 1945, il se réfugie en Espagne. Franco le fait arrêter et le livre à la France, franco de port. Laval est promptement jugé en

octobre 1945. Il ne doute pas d'ailleurs qu'il va convaincre de son innocence et reprendre sa carrière politique. Éternelle illusion du pouvoir inconscient des haines accumulées contre lui. On l'empêche de se défendre, le procès est donc irrégulier. De Gaulle refuse de faire réviser le procès, il refuse de même la grâce. Pierre Laval est fusillé le 15 octobre 1945 dans des conditions particulièrement atroces puisqu'on l'a ranimé après qu'il se fut empoisonné.

Le général écrit une dizaine d'années après ces événements, les passions enfin apaisées. Il marque son peu de goût pour la répression de la collaboration. Répression qui ne fut pas un modèle d'équité ni de régularité judiciaire. Dans les passions bouillonnantes de l'année 1945, de Gaulle atténua autant qu'il put la répression qui s'abattit sur la collaboration. Il accepta la grâce dans 90 % des cas qui lui furent soumis. Dans 10 % des cas seulement, son attitude resta marquée par une certaine ambivalence comme pour Laval qu'il laisse exécuter mais dont il minimise la faute dans ses *Mémoires*.

Or l'on sait que l'ambivalence n'était pas la caractéristique la plus visible chez le général de Gaulle. Homme d'une seule pièce, bloc d'intransigeance traversant le champ politique comme le boulet traverse le champ de bataille, il vomissait les tièdes, ainsi qu'il est dit dans *l'Apocalypse*. Que signifie cette soudaine indulgence où l'on sent poindre une étonnante mollesse ?

Plus généralement, comment le chef doit-il traiter ses adversaires et opposants ?

Le général de Gaulle, en chef d'envergure, sait distinguer le niveau des personnes du niveau

de la situation politique et stratégique. Il en a fait maintes fois la preuve. Bien que Roosevelt le traite de façon insultante tout au long de la guerre, il ne se vexe pas et accepte de discuter avec lui. Car la situation politique et stratégique l'exige. Il ne s'arrête jamais à une récrimination personnelle à l'égard du président américain qui ne lui ménage pas les rebuffades et ne cesse de lui mettre des bâtons dans les roues. Il ne s'exprime jamais de façon discourtoise ni moqueuse sur ses adversaires. Il se contente de montrer à quel point l'erreur les égare, erreur source d'errance. Le chef n'entretient pas de rancune dans son cœur, cela le détournerait de l'essentiel qui n'est pas là. Il ne s'attend pas pour autant à bénéficier de la même impartialité. S'il fut un homme poursuivi de haines tenaces, ce fut bien le général de Gaulle. S'il fut quelqu'un à propos de qui les sentiments passionnés obscurcirent le jugement objectif, ce fut encore lui. « Appartenir à l'histoire, c'est appartenir à la haine », écrit André Malraux dans *Les Chênes qu'on abat*. Être toujours haï sans jamais haïr soi-même, telle est la discipline du pouvoir qui ne perd pas de vue ses fins.

La finalité de 1945, pour le chef du gouvernement, est la reconstruction de cette France qui souffre tant dans ses ruines fumantes que les combats ont éparpillées comme une dentelle de malheur. Reconstruire un pays et donc commencer par reconstruire un État. Le général, c'est bien connu, ne sera pas regardant sur la fonction publique. Il reprendra l'administration de Vichy sans trop fouiller dans les poubelles de l'histoire pour savoir qui est compromis. Ce qui

permettra à Maurice Papon et à quelques autres de la même eau sale de poursuivre une brillante carrière administrative commencée par l'organisation des rafles de Juifs.

En l'occurrence, l'utilité prend le pas sur la stricte morale, cette France exsangue que le général ramasse ne doit pas se payer le luxe d'une guerre civile. La volonté d'unité l'emportera sur la recherche de la vérité, l'utilitarisme sur la morale et finalement la magnanimité sur la stricte justice.

C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre l'indulgence inattendue du général pour l'homme politique dont il était le plus éloigné, pour ce maquignon de la servitude qu'était Pierre Laval. L'homme à qui Pétain présenta la couleuvre de l'Occupation pour qu'il l'avale. Le général a gagné la partie, il ne la gagne que davantage en restant sur les hauteurs de la magnanimité. Il ne sera pas de ces bruyants Résistants de l'après-guerre que l'on n'entendait pas au temps de l'Occupation.

Le chef ne sacrifie pas ses finalités à ses humeurs ou à ses antipathies. Il n'entretient pas de rancune car en toute chose il sait distinguer l'important. Et la rancune n'est jamais importante.

Titus fut un préfet du prétoire despotique mais un empereur empreint d'humanité et de clémence. Dans l'épreuve du pouvoir, il prit conscience des devoirs de sa charge. La force du pouvoir est de se dispenser de montrer cette force même.

Un dialogue social vite réglé

En juin 1945, à peine sont-ils rentrés que les prisonniers manifestent avenue Foch, sous les fenêtres du ministère des Prisonniers. Quelques écriteaux apparaissent : « Frenay ! Au poteau ! ». Henri Frenay, jeune ministre des Prisonniers, a été un des leaders de la Résistance. Et le voilà, quelques semaines après la fin de la guerre, traité comme un vulgaire collaborateur.

On imagine le désarroi, la tristesse et l'indignation du gouvernement de voir la division succéder si rapidement à l'élan de la victoire. En voici l'écho dans les mémoires :

« Pourtant, l'affaire est vite réglée. À mon bureau, je convoque les dirigeants du "Mouvement". "Ce qui se passe, leur dis-je, est intolérable. J'exige qu'il y soit mis un terme et c'est vous qui m'en répondez. – Il s'agit, m'affirment-ils, d'une explosion de la colère justifiée des prisonniers. Nous-mêmes ne pourrions l'empêcher." Je leur déclare : "L'ordre public doit être maintenu. Ou bien vous êtes impuissants vis-à-vis de vos propres gens ; dans ce cas, il vous faut, séance tenante, me l'écrire et annoncer votre démission. Ou bien vous êtes effectivement, les chefs ; alors, vous allez me donner l'engagement formel que toute agita-

tion sera terminée aujourd'hui. Faute qu'avant que vous sortiez d'ici j'aie reçu de vous, soit la lettre, soit la promesse, vous serez, dans l'anti-chambre, mis en état d'arrestation. Je ne puis vous accorder que trois minutes pour choisir." Ils vont conférer entre eux dans l'embrasement d'une fenêtre et reviennent aussitôt: "Nous avons compris. Entendu! Nous pouvons vous garantir que les manifestations vont cesser." Il en sera ainsi, le jour même.

L'affaire des prisonniers avait montré que l'autorité restait forte tant qu'elle n'était pas partagée, mais aussi que les "politiques" n'inclinaient pas à l'appuyer. [...]»

Mémoires de guerre, Le Salut

Vu d'aujourd'hui, ce texte est plus qu'étonnant. En effet, le chef du gouvernement reçoit les chefs officiels d'un mouvement de protestation, des syndicats en quelque sorte, et leur lance un ultimatum. On imagine le président de la République recevant les leaders syndicaux lors d'un mouvement de grève et leur disant qu'il les met immédiatement en état d'arrestation s'ils ne désavouent pas le mouvement. Ceci est tout simplement hors du champ de ce que l'on peut penser dans le cadre de notre République pourtant fondée par ce même de Gaulle.

Que signifie ce singulier récit ?

Il a parfois été dit que le général de Gaulle se donne le beau rôle dans ses *Mémoires* et certains témoins des scènes racontées ont fait état de quelques distorsions et arrangements avec la réalité. À moins qu'il ne s'agisse simplement que de prudentes et habiles omissions. Dans le récit de cet incident, l'auteur est à la fois juge et partie.

La reddition des leaders des prisonniers s'est-elle produite avec cette rapidité – trois minutes – cette simplicité, cette évidence? L'auteur ne concentre-t-il pas en un récit théâtral – avec la triple unité – un palabre qui aurait eu comme bien des négociations ses méandres et ses complexités? Plus de dix années se sont écoulées entre la scène décrite et l'écriture. Il s'agit toujours, par le récit, de faire entrer le temps du monde dans le temps des hommes, selon l'expression du philosophe de Paul Ricœur. Cette scène rapportée se cale sur le tempo de Charles de Gaulle plutôt que sur celui de la politique.

Toujours est-il que le résultat est là. L'épine du mécontentement des prisonniers ne va pas rester dans le pied du chef du gouvernement provisoire. En tant que négociateur, le général semble s'en être tenu à des méthodes simples à décrire et qu'illustre de façon presque caricaturale cette scène :

- premièrement : savoir ce que l'on veut,
- deuxièmement : dire ce que l'on veut,
- troisièmement : ne pas avoir peur de décider.

Savoir ce que l'on veut. En général, on négocie pour obtenir quelque chose. Mais comment obtenir ce que l'on veut si on l'ignore? Il semblera absurde de rappeler cette évidence. Pourtant, face à un problème social, il est assez fréquent que les dirigeants ne sachent pas ce qu'ils veulent. Faut-il lâcher tout de suite, laisser pourrir la situation pour transiger, tenir à tout prix façon Margaret Thatcher? Ces différentes solutions peuvent se défendre. Mais osciller entre elles est

facteur de confusion. À Munich en 1938, le président du Conseil français, Édouard Daladier, veut-il sauver la paix à tout prix, c'est-à-dire au prix de l'abandon de la Tchécoslovaquie – ce qu'il fera en effet avec la complicité active de l'Angleterre – ou veut-il affirmer la position de la France en Europe face à l'Allemagne hitlérienne, au risque de déclencher une guerre? Il ne le sait pas. Il pense que seule la première solution est possible et que seule la seconde est raisonnable. Faute de s'affirmer, il construit lui-même les cornes du dilemme dans lequel il se prend. Hitler n'en demandait pas tant, il n'espérait sans doute pas que la France participe aussi efficacement à la construction de la stratégie allemande. Quand Daladier rentre à Paris, il est acclamé par la foule lâchement soulagée de voir la paix préservée. Il traite de «cons» ceux qui l'acclament.

Comme si la lucidité excusait l'incompétence.

Dire ce que l'on veut. Il est de fait que l'on a plus de chance d'obtenir ce que l'on veut si on le demande que si on ne le demande pas, attendu que la transmission de pensée est la plus inefficace des méthodes de communication. Pourtant, il est plutôt rare que des négociations soient conduites sur cette base et selon cette méthode transparente. La négociation est conçue comme un chemin que l'on suit avec une tactique qui suggère d'en dire plus ou moins que ce que l'on veut, selon les moments. Ou même de dire autre chose que ce que l'on veut selon la méthode du faux pivot. La franchise, la transparence, la sincérité ne sont pas considérées comme des qualités intrinsèques du négociateur. On voit plutôt le négociateur comme un homme habile et dis-

simulé qui sait arrondir les angles et concilier les contraires avec une rhétorique ondoyante, en estompant les oppositions dans un halo imprécis. Comme ce Pierre Laval – l’homme politique dont l’attitude fut la plus opposée à celle de Charles de Gaulle pendant la guerre – qui d’arguties de politicard en marchandages de maquignon, de compromis en compromissions, finit par livrer des enfants juifs aux Nazis.

Charles de Gaulle dit ce qu’il veut dans cette situation comme dans la plupart des situations de négociation qu’il décrit. Ce qui suppose de se sentir pleinement légitime dans ce que l’on veut. Pour le chef de gouvernement, en effet, il ne s’agit pas de lui, de sa dignité ni de son pouvoir. Il va d’ailleurs bientôt abandonner ce pouvoir plutôt que de s’y accrocher dans la compromission. Il s’agit de l’autorité de l’État qu’il représente. Cette autorité ne peut pas, ne doit pas être discutée. Dès lors, il se sent pleinement légitime de brusquer les représentants des prisonniers. Bien souvent, le négociateur ne dit pas ce qu’il veut ; ce qui peut induire un doute sur la légitimité de ce qu’il veut, justement. Dans l’affirmation nette de ce que l’on veut se dessine une prise de possession de la légitimité de son pouvoir. Charles de Gaulle a été finalement l’homme politique le plus écouté de son époque parce qu’il n’a jamais abaissé sa légitimité dans des manœuvres secondaires.

Ne pas avoir peur de décider. La décision est fermeture. Elle clôt le champ d’un possible, elle crée de l’irréversible. Elle peut faire passer de l’erreur bénigne à l’erreur irréversible. Je peux certes décider de façon brusque et brutale. Mais que va-t-il se passer après ? Le chef de gouvernement

peut en effet poser un ultimatum aux représentants des prisonniers, mais il a toute raison de craindre leur réaction. Eh bien non, justement. Il a décidé comme un chef. Dès lors, la réaction n'est pas une accusation indignée pour excès d'autoritarisme. Non, tout cela entre dans le jeu normal de la démocratie.

Et quand bien même le général de Gaulle serait soupçonné de pouvoir personnel comme ce fut constamment le cas pendant sa présidence de la République, quelle importance cela aurait-il ? Il fut quotidiennement accusé par la presse et par l'opposition d'être un dictateur, de pratiquer un « coup d'État permanent ». Quel que soit le jugement que l'on porte aujourd'hui sur le bien-fondé de ces accusations, reconnaissons qu'elles n'ont pas eu beaucoup de portée ni d'influence sur l'œuvre du général de Gaulle. Alors que sa capacité de décider en chef sans se laisser impressionner outre mesure par le bruit du moment reste comme une leçon de commandement.

Pétain à l'hiver de sa vie

« Quel courant l'entraînait et vers quelle fatale destinée! Toute la carrière de cet homme d'exception avait été un long effort de refoulement. Trop fier pour l'intrigue, trop fort pour la médiocrité, trop ambitieux pour être arriviste, il nourrissait en sa solitude une passion de dominer, longuement durcie par la conscience de sa propre valeur, les traverses rencontrées, le mépris qu'il avait des autres. La gloire militaire lui avait, jadis, prodigué ses caresses amères. Mais elle ne l'avait pas comblé, faute de l'avoir aimé seul. Et voici que, tout à coup, dans l'extrême hiver de sa vie, les événements offraient à ses dons et à son orgueil l'occasion, tant attendue! de s'épanouir sans limites; à une condition, toutefois, c'est qu'il acceptât le désastre comme pavois de son élévation et le décorât de sa gloire. »

Mémoires de guerre, L'Appel

Si la vie de Charles de Gaulle prit très tôt une allure de légende, c'est d'abord par son opposition à Pétain. Le vainqueur de Verdun incarne le contrepoint de l'homme du 18 juin et ces deux vies soulignent chacune ce qu'aurait pu être l'autre. Pétain aurait pu être le sauveur de la patrie en 1940, il aurait même dû l'être. De Gaulle aurait pu

être le premier des pétainistes, sa relation quasi filiale avec le Maréchal aurait dû l'y conduire.

Tout aurait dû en effet inciter de Gaulle à voir en Pétain le modèle du chef. Le Maréchal avait gagné la Grande Guerre en tant que général en chef, il avait discerné en de Gaulle, dès les années vingt, le futur général en chef de l'armée française et l'avait poussé avec bienveillance, il lui avait montré une faveur marquée. On a même dit que Pétain – qui n'avait pas d'enfant – manifestait à de Gaulle une affection paternelle, rendue possible par leurs trente-quatre années d'écart. On a dit aussi que Pétain avait discerné chez de Gaulle un talent profus, supérieur au sien, qu'il admirait et jalousait tout à la fois.

Tout cela est possible, mais il est bien avéré qu'il ne fut pas payé de retour et eut à faire à un ingrat. Dès avant la guerre, les relations entre les deux hommes se sont refroidies, d'une part parce que de Gaulle a publié pour son compte le livre qu'ils avaient préparé ensemble – *La France et son armée* – et d'autre part parce que, dans ses livres, il défend des idées stratégiques offensives et inverses des idées défensives que Pétain a définies pour la France et qui vont si brillamment conduire au désastre.

Choyé par le chef suprême, de Gaulle aurait donc dû s'inscrire dans son sillage pour recueillir son héritage, comme l'ont fait tant d'ambitieux. C'est l'inverse qui advint.

Si ambitieux qu'ait été Charles de Gaulle, et incontestablement l'ambition le tenait, il ne le fut jamais assez pour devenir courtisan.

Dans le passage cité comme dans tous ceux des *Mémoires* qui évoquent Pétain, de Gaulle

s'exprime sans émotion. Si Pétain considéra de Gaulle comme un fils, à l'inverse le plus jeune ne vit jamais dans l'aîné un père de substitution. Les relations et le regard sont restés professionnels. De Gaulle détestait certes le régime de Vichy et son œuvre humiliante pour la France, mais il ne s'abassa jamais à insulter les hommes de Vichy, à commencer par Pétain.

Toutefois, du personnage qui passa de la gloire nationale la plus extrême à la condamnation à mort la plus indigne, de Gaulle qui fit le chemin inverse veut donner sa propre interprétation. Pétain était un ambitieux. Un ambitieux d'autant plus déterminé à saisir sa chance que pendant longtemps son talent ne fut pas reconnu. En 1914, Pétain a cinquante-huit ans, il n'est que colonel et s'apprête à prendre une retraite sans gloire. Il paie sans doute par cette obscurité son opposition aux idées offensives de Foch qui sont en vogue à ce moment. Sans cette guerre de 14 providentielle pour lui, Pétain aurait fait la plus terne des carrières qui peut échoir à un saint-cyrien qui erre et sert de casernes en casernes.

Mais la guerre fait éclore les caractères plus que les idées. Pétain a ce sens du commandement qui manque à tant de ses frères d'arme. Il réussit et se trouve rapidement promu. Joffre qui n'est pas sectaire vis-à-vis de ceux qui ne partagent pas ses idées en fait le défenseur de Verdun. Nouveau succès. Vainqueur de Verdun, vainqueur de la guerre, Pétain est en 1918 au pinacle de la gloire aux côtés de Foch et Joffre auxquels il survit. Il va en effet vivre jusqu'à l'âge de quatre-vingt-quinze ans, ce qui va lui laisser largement

le temps de gâter ce que les circonstances avaient jusque-là si bien accommodé.

Encore une fois les événements le servent en 1940. Il est appelé au gouvernement, il a l'occasion de saisir le pouvoir, de sauver à nouveau le pays, croit-il. Le pouvoir politique, la seule gloire que son ambition devenue insatiable n'a pas encore embrassée.

Mais il n'est de pouvoir sans compromis et entre le compromis et la compromission, la frontière est parfois aussi difficile à voir que facile à franchir. Le prix à payer en l'occurrence fut d'«accepter le désastre». L'ambition qui brûlait sous sa froideur marmoréenne l'a perdu. Dans ces moments d'occupation par une puissance étrangère, il se trouve presque toujours un politicien sans scrupule pour former un gouvernement d'abaissement national qui obéit servilement et indignement à la puissance occupante. Le malheur a voulu pour la France que ce politicien de circonstance fut le plus illustre des Français, le plus crédible pour les induire en erreur.

Tout homme de pouvoir est confronté à un moment ou à un autre à cette question de la compromission. Il s'agit toujours d'accepter un mal pour éviter le pire : licencier pour éviter la faillite, mettre en place un plan d'austérité pour éviter l'endettement, mentir pour éviter un scandale, sacrifier un régiment pour sauver une armée, etc. Nul n'échappe à cette loi d'airain que la décision n'arbitre pas entre le blanc et le noir mais entre différentes nuances de gris.

Pour certains, la route de la compromission est un abaissement sans terme. C'est ce qui arriva à Pétain. Beaucoup d'hommes d'honneur ont

accepté l'armistice en 1940 mais sont passés à la Résistance en 1942, quand ils ont vu que la collaboration tournait à l'inacceptable. Lorsque la police française livre des citoyens français à la déportation, on est hors de ce qu'un chef d'État peut accepter. En novembre 1942, quand la zone libre est occupée par les Allemands qui rompent ainsi la convention d'armistice, Pétain a encore l'occasion de fuir en Afrique du Nord et de constituer un gouvernement qui continue la guerre.

On le pousse à le faire, il n'a qu'à monter dans un avion qui est prêt, la situation requiert évidemment qu'il évite de noyer définitivement ce qu'il lui reste d'honneur dans la boue fangeuse qu'est devenue la politique française. Il s'y refuse. Vieillard entêté, impassible, peu touché par les souffrances de son temps, il s'accroche à sa routine, aux hommes de Vichy moins blancs que les pastilles du même nom.

Il ne saisira aucune occasion de se racheter, comme si l'âge accusait encore la rigidité de sa pensée.

Alors, Pétain un de Gaulle qui a raté, de Gaulle un Pétain qui a réussi? Tout oppose ces deux personnages de légende que l'histoire rapproche. Pétain: froid, égoïste, calculateur, idéologue, de Gaulle: passionné, généreux, engagé, pragmatique et visionnaire. Mais il ne s'agit là que d'oppositions de style et l'on sait qu'il est des hommes de pouvoir de différents styles. Ce n'est pas la différence de style qui explique la symétrie si frappante de leurs destins, que l'un ait fait de la boue avec de l'or et l'autre de l'or avec de la boue. La différence essentielle est celle que souligne

de Gaulle dans son texte, le rapport à la compromission, le fait d'accepter n'importe quel prix pour le pouvoir. De Gaulle voulait le pouvoir et sans doute l'aimait-il. Mais jamais il n'accepta l'inacceptable, jamais il ne passa de pacte avec le diable. Il aimait le pouvoir pour peser sur les événements, pas pour les subir. Pétain aussi aimait le pouvoir, mais il aimait le pouvoir plus que tout. Il était prêt à tout accepter et à tout endosser pour le prendre et le garder. Il accepta et endossa tout.

Ceci nous inspire la réflexion suivante: tout homme qui prend des responsabilités, qui assume un pouvoir même modeste, devrait se demander ce qu'il n'accepterait en aucun cas. Avant de se trouver devant des situations délicates qui ne manqueront pas d'advenir un jour ou l'autre, la frontière entre le compromis et la compromission devrait être posée. Car c'est en posant cette frontière que l'homme de pouvoir se définit.

Négocier avec Roosevelt ?

« “Pourquoi semblez-vous croire que j’aie à poser devant Roosevelt ma candidature pour le pouvoir en France? Le Gouvernement français existe. Je n’ai rien à demander dans ce domaine aux États-Unis d’Amérique, non plus qu’à la Grande-Bretagne. [...] Je viens d’apprendre par exemple qu’en dépit de nos avertissements, les troupes et les services qui s’apprêtent à débarquer sont munis d’une monnaie soi-disant française, fabriquée par l’étranger, que le Gouvernement de la République ne reconnaît absolument pas et qui, d’après les ordres du commandement interallié, aura cours forcé en territoire français. Je m’attends à ce que demain, le général Eisenhower, sur instruction du Président des États-Unis et d’accord avec vous-même, proclame qu’il prend la France sous son autorité. Comment voulez-vous que nous trahissions sur ces bases?” »

Mémoires de guerre, L’Unité

On a toujours dit et su que Roosevelt éprouvait de la méfiance et de l’antipathie à l’égard du général de Gaulle. Il ne s’en est d’ailleurs pas caché et il existe des témoignages de Roosevelt raillant ce général qui se prenait pour Jeanne d’Arc. C’était la métaphore préférée d’un Roosevelt sans doute

pas mécontent d'étaler sa connaissance d'un chapitre de l'histoire de France.

On s'est interrogé sur cette curieuse antipathie aux fâcheuses conséquences. De Gaulle a certes pu agacer ses interlocuteurs au cours de sa vie politique, mais il n'a généralement pas manqué de les impressionner par l'épaisseur et la profusion de ses diverses qualités. Quelques tentatives d'explications :

- Roosevelt a reçu au début de la guerre des informations négatives et tendancieuses sur de Gaulle de la part du département d'État. Au départ, les Américains considéraient de Gaulle comme un ambitieux sans mandat et sans troupe qui pouvait les gêner dans leurs relations avec Vichy. Ce n'est que beaucoup plus tard qu'ils ont perçu que la France Libre pouvait être un allié militaire dont le poids n'était pas négligeable. On a peint de Gaulle à Roosevelt comme un général d'opérette, ridicule, isolé et mégalomane. Roosevelt n'est jamais vraiment sorti de cette idée première qui s'est incrustée dans son esprit pendant des années;
- Roosevelt a peu eu l'occasion de connaître le de Gaulle réel, si différent de celui qu'on lui avait décrit. Ils ne se sont rencontrés que deux fois, en janvier 1943 à Anfa et à l'été 1944 aux États-Unis. Et comme à ces moments Roosevelt avait déjà fait beaucoup de misères à de Gaulle, il a trouvé un de Gaulle plutôt sur ses gardes. Ce qui n'a pas pu éliminer ses préventions. À Anfa, Roosevelt a convoqué de Gaulle pour lui demander fermement de

partager le pouvoir avec Giraud. Il n'est donc pas étonnant qu'il trouve un de Gaulle hérissé comme une plage normande au moment du débarquement. Un jeune coq reste sur ses gardes s'il doit prendre le thé avec un vieux lion ;

- beaucoup de traits de personnalité opposaient Roosevelt à de Gaulle. Roosevelt charmeur, de Gaulle dialecticien, Roosevelt ignorant, de Gaulle cultivé, Roosevelt superficiel, de Gaulle visionnaire, Roosevelt américain confiant et extraverti, de Gaulle européen «recru d'épreuves» et introverti. On peut supposer que de Gaulle n'était pas le type d'homme que Roosevelt était habitué à fréquenter et qu'il pouvait comprendre facilement.

Mais au-delà des oppositions de caractères et de circonstances qui ne sont jamais déterminantes car les hommes politiques sont habitués à les surmonter, il demeurerait des différends politiques autrement plus lourds.

Les Français ont tendance à penser que les Américains sont venus libérer la France parce que c'est effectivement ce qui s'est passé. En réalité, le dessein de Roosevelt n'était pas exactement de libérer la France mais de l'occuper pour son propre compte, tout au moins à court terme. D'une occupation certes plus douce que l'occupation allemande mais d'une occupation militaire néanmoins.

Quelques faits précis montrent cela :

- quand les Américains ont conquis l'Afrique du Nord à la fin de 1942, ils n'ont pas libéré

les Résistants jetés en prison par le régime de Vichy, ils n'ont pas aboli les lois contre les Juifs, ils ont harmonieusement collaboré avec l'administration de Vichy. Roosevelt le grand humaniste revêtait presque par inadvertance les habits antisémites d'Hitler qu'il semblait trouver confortables. Il est vrai que la façon indigne dont il avait traité, aux États-Unis, les citoyens américains d'origine japonaise – mais pas ceux d'origine allemande – semblait montrer que son humanisme pouvait se tempérer d'un racisme patricien ;

- Eisenhower arrivait en France avec des ordres précis, il devait prendre en main le gouvernement de la France, distribuer une monnaie et se faire obéir de l'administration en place, qui de fait était assez bien habituée à collaborer avec des militaires étrangers.

Tout ceci était assez farfelu mais c'est bien ainsi que l'on voyait l'Europe et la France depuis Washington. Il est vrai que l'Europe vue depuis Washington l'est à travers un brouillard épais qui estompe les détails. « L'Europe, quel numéro de téléphone? », raillait Henry Kissinger qui est pourtant d'origine européenne.

La France de Roosevelt était vaincue depuis 1940 et méritait d'être traitée en vaincue, la France de De Gaulle était toujours en guerre et méritait sa part de la victoire.

Dans ces conditions, le choc frontal entre de Gaulle et Roosevelt était inévitable. De Gaulle n'ignorait rien de l'importance des formes en politique. Il ne se définissait donc pas comme le chef de la Résistance, comme le meneur d'une

rébellion armée, mais comme le chef du gouvernement français, le seul chef du seul gouvernement légitime depuis le 18 juin 1940. Cette fiction était trop importante pour qu'il y renonçât un instant, elle était trop fragile et trop invraisemblable pour qu'il la laissât entamer. Dès lors, son rapport avec Roosevelt est de l'ordre du symbolique davantage que de l'utilitaire. Il ne s'agit pas pour lui de savoir s'il obtiendra plus ou moins de fusils pour combattre Hitler puisqu'il sait qu'Hitler sera battu, il s'agit de savoir s'il sera sur la photo des vainqueurs.

Et pour avoir une chance de figurer sur cette photo, il ne doit jamais négocier un pouce de sa légitimité. Jamais, quoi qu'il arrive et fût-ce avec l'homme le plus puissant du monde. Cette légitimité est trop fragile pour être discutée.

Il est clair que dès leur entrée en guerre en décembre 1941, les Américains détiennent la clé de la victoire. Ils décideront où, quand, comment et avec qui ils gagneront cette guerre. Cela est clair pour de Gaulle puisqu'il l'annonce dans l'Appel du 18 juin. « Foudroyés aujourd'hui par la force mécanique, nous pourrons vaincre dans l'avenir par une force mécanique supérieure. Le destin du monde est là. » Les Américains gagneront la guerre de la façon qu'ils l'entendent parce qu'il s'agit d'une guerre industrielle et qu'ils ont la puissance industrielle. Le reste n'est que circonstances inconnues dont le terme est connu.

Churchill qui a compris cela lui aussi en conclut qu'il faut négocier avec Roosevelt, négocier toujours et obtenir des concessions. À ce jeu-là, Churchill arrache à Roosevelt ce qui est pour le Royaume-Uni l'essentiel, que les États-Unis

donnent la priorité à la guerre européenne sur la guerre contre le Japon. Et de fait, les deux tiers des forces américaines partiront en Afrique et en Europe et un tiers seulement dans le Pacifique.

De Gaulle en tire une conclusion inverse. Il voit bien que l'attitude de Roosevelt vis-à-vis de la France libre procède davantage de l'indifférence que de la malveillance. Roosevelt n'a aucun besoin de De Gaulle, il n'a rien à négocier avec lui. De Gaulle est trop faible pour négocier, il n'a pour lui que son intransigeance et l'honneur du drapeau français dans lequel il s'est habilement drapé. Qu'a-t-il à craindre de l'indifférence de Roosevelt? De rester faible? Mais de cette faiblesse même il sait tirer argument. Qu'aurait-il à attendre de l'aide américaine? De se couper des communistes et des socialistes qui sont majoritaires dans la Résistance? D'apparaître comme un valet du capitalisme au moment où ce capitalisme paraît vermoulu?

L'attitude désagréable de Roosevelt à son égard le sert. Elle montre bien, comme il le dit dans le passage cité, que ce n'est pas devant le président des États-Unis qu'il pose sa candidature pour le pouvoir en France. Ceci pour deux bonnes raisons, d'une part parce qu'il ne s'agit plus d'une candidature mais d'un fait avéré, d'autre part parce que le pouvoir en France est donné par la France elle-même.

Et tout ceci permet à de Gaulle d'endosser son rôle favori, dans lequel il excellera toujours, celui du martyr incompris qu'aucune pression ne fait plier. C'est une statue pleine de raideur qu'il nous sculpte.

MASTER CLASS

Dans une négociation, il faut distinguer l'objet de la négociation de son enjeu. Les objets étaient militaires et conduisaient à négocier. Les enjeux étaient politiques et conduisaient à se satisfaire avec patience des grossièretés américaines. La distinction des objets et des enjeux peut montrer que parfois la meilleure négociation consiste à différer pendant un moment la négociation elle-même.

« C'est la dernière fois »

En septembre 1958, quelques mois après son retour au pouvoir, le général de Gaulle, président du Conseil qui n'a pas besoin de conseils, souhaite connaître le dispositif de l'Otan en France. Il invite le général Norstadt – commandant suprême des forces alliées en Europe – qui, en présence de l'état-major interallié, lui fait un exposé détaillé et brillant sur le dispositif de l'OTAN en France. À la fin de l'exposé, après les remerciements d'usage, de Gaulle demande à son interlocuteur de lui indiquer d'une part l'emplacement des engins nucléaires entreposés en France et d'autre part les objectifs qui leur sont assignés.

Lauris Norstadt ne se démonte pas même si son omission sur les engins nucléaires n'avait rien de fortuite. « Mon général, je ne peux répondre que si nous sommes seul à seul. » De Gaulle acquiesce et les deux états-majors se retirent. Voici les deux hommes face à face pour un moment de vérité. « Alors ? » Interroge de Gaulle. « Alors, mon général, à mon très grand regret, je ne suis pas autorisé à répondre à cette question. » Le chef du gouvernement français ne peut pas savoir où son allié a entreposé des armes nucléaires dans son propre pays ni ce qu'il compte en faire.

On ne saurait imaginer pire offense à l'idée de souveraineté nationale, même si cette offense est davantage symbolique que réelle et même si le général Norstadt a pris soin de sauver la face à son interlocuteur. Mais en matière d'offense, le symbole est presque tout.

On ne saurait imaginer non plus homme politique plus sourcilleux sur la question de la souveraineté nationale que le général de Gaulle. Dans la geste gaulliste, la souveraineté nationale ne se partage pas. C'est faute d'avoir tenu cette ligne que Pétain a souillé son bâton de maréchal dans la fange de la collaboration.

Réaliste en toute chose, la réponse du général de Gaulle au général Norstadt tire une conclusion ferme et mesurée de cette étrange situation : « Mon général, c'est la dernière fois, dites-vous-le bien, qu'un responsable français s'entend faire une pareille réponse ! ».

Promesse tenue et qui éclaire la suite. En 1960, la première bombe atomique française explose. En 1966, l'armée américaine quitte le territoire français, à la demande du général de Gaulle. L'Alliance atlantique traverse une crise mais finalement continue de fonctionner sur de nouvelles bases.

Le président Johnson à l'époque en conclut qu'il ne s'agit que d'un incident temporaire attendu que le président français est âgé et mortel. Ce qui était finement observé puisqu'en janvier 1966, au moment où la France quitte le commandement intégré de l'OTAN, de Gaulle a soixante-quinze ans. Johnson voit dans la réaction du président français un effet de sa mauvaise humeur à l'égard des États-Unis, un règlement

de compte à retardement après les humiliations infligées par Roosevelt à de Gaulle pendant la guerre.

Avec le recul, la position du général de Gaulle vis-à-vis de l'OTAN paraît bien davantage inspirée par la politique que par l'humeur. De Gaulle a tiré des humiliations de la guerre la conclusion que pour exister, il faut d'abord se donner les moyens d'exister.

Lorsque Roosevelt est revenu de Yalta, il a proposé à de Gaulle de le rencontrer en Afrique du Nord. Quitte à déclencher un scandale, de Gaulle a refusé de se rendre à cette rencontre. Il ne pouvait admettre qu'un président étranger invite le chef de l'État français sur le territoire français. Roosevelt ne s'était pas avisé que c'était à de Gaulle de l'inviter en Afrique du Nord et non l'inverse. Et comme la France n'existait pas diplomatiquement, de Gaulle dut se résigner à une bouderie infantile qui lui donnait le mauvais rôle.

En septembre 1958, la conclusion que tire le général d'une même humiliation est plus constructive. Il ne s'agit plus de bouder, les États-Unis sont et restent un allié indispensable. Mais il s'agit d'exercer le pouvoir pour modifier les conditions de la relation.

Le général Norstadt, fort habilement, a sauvé la face de son interlocuteur en laissant croire qu'il allait répondre à la question tout en n'y répondant pas. Il sait son interlocuteur susceptible et ne veut pas insulter l'avenir. Il n'y a donc pas d'éclat, de Gaulle avale la couleuvre, en silence et sans témoin. Soit.

Mais de Gaulle n'était pas un bon avaleur de couleuvre.

Quand on ne peut rien négocier, il reste à modifier les termes de la négociation, à faire évoluer la situation jusqu'à ce que le rapport de forces s'équilibre. En 1958, la France est dans un état de dépendance extrême vis-à-vis des États-Unis, du point de vue financier aussi bien que du point de vue de la défense. Avec la guerre froide et le partage de l'Allemagne, la dépendance n'a pas beaucoup diminué depuis la Libération. Cela révulse de Gaulle mais il s'abstiendra de moulinets et de provocations. L'objet de son premier mandat consistera à se donner patiemment les moyens de l'indépendance nationale. Ceci de trois points de vue : redressement financier, armement nucléaire, désengagement en Algérie. Au milieu des années soixante, ces trois problèmes sont réglés et le général de Gaulle va pouvoir donner aux autres européens quelques leçons d'indépendance nationale.

Les partenaires européens de la France, à commencer par l'Allemagne, seront souvent stupéfaits et toujours inquiets des initiatives peu amicales du général des Gaulle vis-à-vis du puissant allié américain. Ils redouteront toujours un affaiblissement de l'Alliance atlantique. Comme quoi cette façon de gouverner en exerçant réellement ses responsabilités et son pouvoir n'allait peut-être pas de soi.

Leader responsable, de Gaulle nous apparaît aujourd'hui, avec le recul, comme l'homme qui s'est donné les moyens d'exercer ses responsabilités et qui, une fois les moyens acquis, a pris ses décisions, en suivant ses objectifs à long terme

CHARLES DE GAULLE

et sans se laisser détourner par les crialleries du moment.

Simple leçon de courage élémentaire qui, vue *a posteriori*, semble aller de soi et qui, dans les passions du moment, n'inspire pas toujours le décideur.

La faiblesse des forts

« “Pour vous”, lui dis-je, “l’intervention dans cette région sera un engrenage sans fin. À partir du moment où des nations se sont éveillées, aucune autorité étrangère, quels que soient ses moyens, n’a de chance de s’y imposer. Vous allez vous en apercevoir. Car, si vous trouvez sur place des gouvernants qui, par intérêt, consentent à vous obéir, les peuples, eux, n’y consentent pas et, d’ailleurs, ne vous appellent pas. L’idéologie que vous invoquez n’y changera rien. Bien plus, les masses la confondront avec votre volonté de puissance. C’est pourquoi, plus vous vous engagez là-bas contre le communisme, plus les communistes y apparaîtront comme les champions de l’indépendance nationale, plus ils recevront de concours et, d’abord, celui du désespoir. Nous, Français, en avons fait l’expérience. Vous, les Américains, avez voulu, hier, prendre notre place en Indochine. Vous voulez, maintenant, y prendre notre suite pour rallumer une guerre que nous avons terminée. Je vous prédis que vous irez vous enlisant pas à pas dans un borbier militaire et politique sans fond, malgré les pertes et les dépenses que vous pourrez y prodiguer. [...]” »

Mémoires d’espoir, Le Renouveau

Nous sommes au printemps 1961. De Gaulle reçoit à l'Élysée le jeune, nouveau et si séduisant président américain, John Kennedy. Le président a fait son entrée sur la scène internationale par un échec aussi ridicule que retentissant avec le débarquement de la baie des Cochons à Cuba. Mais il n'a pas perdu de son aplomb pour autant. Il s'apprête à rencontrer Khrouchtchev à Vienne et cet entretien modérément sympathique au cours duquel Khrouchtchev le menace simplement de lui envoyer quelques bombes atomiques aidera Kennedy à se remettre les yeux en face des trous.

Sur photo, personne n'a jamais confondu Kennedy et Khrouchtchev. Le prince charmant et Quasimodo.

Avant de se faire tancer comme un gamin, Kennedy se pavane à Paris, exhibe sa femme d'origine française, fait du charme aux journalistes. Au cours d'un entretien avec de Gaulle, il signale comme en passant que les États-Unis feront la guerre au Sud-Viêt Nam s'il le faut pour que les communistes ne s'implantent pas dans ce pays.

De Gaulle est immédiatement en alerte. Il sait bien que l'armée française a gagné la guerre sur le terrain en Algérie et qu'il négocie néanmoins l'abandon de l'Algérie. Il sait bien dans quelles conditions les Français ont dû abandonner le Viêt Nam.

Dien Bien Phu où la perfection dans l'échec.

Il sait bien, lui qui a jeté le gant à la face d'Hitler, qu'un gant imaginaire sur le plan militaire peut être bien réel sur le plan politique. À quoi sert-il de gagner une guerre qui est perdue avant d'être commencée? De Gaulle, militaire qui croyait

davantage à la force politique qu'à la force militaire, face à Kennedy, politique qui croit davantage à la force militaire qu'à la force politique.

Comme l'a théorisé Jean-Jacques Rousseau, tout pouvoir résulte d'une force. Exercer un pouvoir suppose donc d'identifier cette force, de savoir ce qu'elle est, d'en connaître les composantes et les possibilités. De Gaulle et Kennedy étaient chacun à leur façon des leaders charismatiques. Le charisme est une forme de domination étrange, dira Max Weber, c'est-à-dire étrangère à la rationalité. On obéit à ce personnage charismatique parce qu'on lui reconnaît un pouvoir indéfinissable. Il y a des gens qui ont raison et des gens que l'on croit. Ce ne sont pas forcément les mêmes.

Le charisme apporte un supplément d'aisance et de force dans l'exercice du pouvoir. On le voit en 1943 quand Roosevelt, qui se méfie de l'ombrageux de Gaulle, essaie d'imposer Giraud à la tête du gouvernement français d'Alger. À vrai dire, Roosevelt ne doute pas une seconde qu'il va réussir. Après tout, il a la force pour lui, ce sont ses armées qui combattent en Afrique du Nord au cours de cette année 1943. Il n'a donc qu'à décider d'écarter de Gaulle pour que ce soit chose faite. Et il en va bien ainsi tant qu'il peut empêcher de Gaulle de venir à Alger. Mais quand le général arrive à Alger en mai 1943, il ne lui faut que quelques semaines pour écarter Giraud et occuper pleinement le pouvoir. De Gaulle possède le charisme du chef politique, il l'emporte d'autant plus facilement que Giraud, chef militaire respectable, manifeste autant de talent politique qu'un escargot moldave a de dispositions pour le saut à la perche.

De Gaulle et Kennedy ont usé et abusé de leur charisme. Dans le cas de De Gaulle, il l'a même usé jusqu'à la corde, jusqu'au moment fatal où ça n'a plus marché. Mais l'un et l'autre, ils ont connu l'échec et mesuré les limites de leur pouvoir. Le charisme aide certes à exercer le pouvoir mais ne se substitue pas au pouvoir. Il convient de ne pas se tromper sur la nature de sa force.

La force militaire tout d'abord. Elle existe bel et bien. Ainsi, à la fin de la Seconde Guerre mondiale, les deux puissances militaires mondiales sont les États-Unis et l'URSS. Le monde sera structuré autour de ce que veulent ces deux puissances et de leur opposition. La douce cohérence de la guerre froide face à laquelle la vision du monde de l'Angleterre et de la France ne pèsera pas. Il n'est donc pas très étonnant qu'en 1961, à propos du Viêtnam, Kennedy ait écouté de Gaulle avec une politesse compassée et n'ait tenu aucun compte de ses avis qui n'entraient dans aucune catégorie de sa vision du pouvoir.

L'échec cinglant des États-Unis au Viêtnam a montré une fois de plus les limites de cette force militaire. Finalement, en 1989, les Soviétiques n'ont pas pu non plus tenir leur camp dont la cohérence était fondée sur la force militaire. Innombrables ont été les chefs qui, comme Kennedy, ont surestimé le pouvoir que donne la force militaire. C'est une erreur que de Gaulle n'a pas commise. Le pouvoir ne résulte pas que de la force ni que du charisme. Il ne suffit pas, comme le croyait Saline, de se faire acclamer devant des défilés de chars pour construire quelque chose de durable. Il ne suffit pas de dire: «Le pape combien de divisions?» pour abattre le pape. Rescapé

de la tentative d'assassinat probablement montée par les communistes, Jean-Paul II a bien eu la peau du communisme. Sans division, à l'usure et au charisme.

Au-delà de la force et du charisme, où se niche donc le pouvoir ?

Le texte cité plus haut de De Gaulle donne la clé du pouvoir. « Plus vous vous engagerez là-bas contre le communisme, plus les communistes y apparaîtront comme les champions de l'indépendance nationale, plus ils recevront de concours. » L'échec au Viêt Nam est dû à l'opposition des populations. Les États-Unis ont cru s'engager dans un conflit Est-Ouest, ils ont voulu contenir le communisme. Ils n'ont rien contenu du tout car il s'agissait en fait d'une guerre nationaliste. Les Vietnamiens du sud ont répugné à aider les Américains contre les Vietnamiens du nord.

L'homme de pouvoir qui laisse sa trace est celui qui comprend les forces à l'œuvre dans le monde, qui utilise, guide et à l'occasion façonne ces forces. C'est ce que fait de Gaulle en 1940. Il discerne les forces à l'œuvre et les utilise. Il voit dès 1940 que les forces sous-jacentes ne sont pas favorables à l'Allemagne. En 1958, il fait preuve de la même lucidité. Il ne doute pas une seconde que l'histoire soit favorable au FLN. C'est donc avec le FLN qu'il négociera la fin de la guerre. Cette décision de négocier avec le FLN paraîtra inacceptable aux soutiens du général de Gaulle qui ne l'avaient pas porté au pouvoir pour brader l'Algérie.

Cela étant, il s'agissait de prendre en compte la réalité du monde et les forces qui s'y manifestaient. En négociant la fin de la guerre d'Algérie,

CHARLES DE GAULLE

de Gaulle s'est montré homme de pouvoir, un réaliste qui identifie les forces qu'il peut utiliser ou parfois guider.

C'est en substance ce que de Gaulle voulait faire entendre à Kennedy. Sans succès, bien entendu. L'homme de pouvoir est celui qui identifie dans la réalité les forces sous-jacentes dans le monde et utilise ces forces. Le pouvoir est à la fois plus et moins que ce qu'il paraît. L'homme de pouvoir discernera cette réalité.

Partie V

Le commandement

Prétention et sommation

*« Monsieur le Président,
Nous sommes au bord de l'abîme et vous portez
le France sur votre dos. Je vous demande de
considérer ceci :*

*1. Notre première défaite provient de l'appli-
cation par l'ennemi de conceptions qui sont
les miennes et du refus d'appliquer les mêmes
conceptions.*

*2. Après cette terrible leçon, vous qui, seul,
m'aviez suivi, vous êtes trouvé le maître, en partie
parce que vous m'aviez suivi et qu'on le savait.*

*3. Mais une fois devenu le maître, vous nous
abandonnez aux hommes d'autrefois. Je ne
méconnais ni leur gloire passée ni leurs mérites
de jadis. Mais je dis que ces hommes d'autre-
fois – si on les laisse faire – perdent cette guerre
nouvelle.*

*4. Les hommes d'autrefois me redoutent parce
qu'ils savent que j'ai raison et que je possède le
dynamisme pour leur forcer la main. Ils font
donc tout, aujourd'hui comme hier – et peut-être
de très bonne foi –, pour m'empêcher d'accéder
au poste où je pourrais agir avec vous.*

*5. Le pays sent qu'il faut nous renouveler d'ur-
gence. Il saluerait avec espoir l'avènement d'un
homme nouveau, de l'homme de la guerre nou-
velle.*

*6. Sortez du conformisme, des situations
"acquises", des influences d'académie. Soyez*

Carnot, ou nous périrons. Carnot fit Hoche, Marceau, Moreau.

7. Venir comme irresponsable? Chef de cabinet? Chef d'un bureau d'études? Non! J'entends agir avec vous, mais par moi-même. Ou alors, c'est inutile et je préfère commander!

8. Si vous renoncer à me prendre comme sous-secrétaire d'État, faites tout au moins de moi le chef – non point seulement d'une de vos quatre divisions cuirassées – mais bien du corps cuirassé groupant tous ces éléments. Laissez-moi dire sans modestie, mais après une expérience faite sous le feu depuis vingt jours, que je suis seul capable de commander ce corps qui sera notre suprême ressource. L'ayant inventé, je prétends le conduire. »

*Lettre à Paul Reynaud, président du Conseil, le
3 juin 1940*

Cette lettre du colonel de Gaulle, obscur officier, au président du Conseil, au détenteur du pouvoir, est hors de toutes les séries. Quelle mouche pique donc cet officier d'interpeller Paul Reynaud sur ce ton? Il conseille, il menace, il exige.

Pour qui se prend-il?

Texte incroyable de naïveté, d'inconscience, de prétention, qui aurait dû finir au fond de la corbeille à papiers d'une secrétaire. Néanmoins, trois jours plus tard, Charles de Gaulle est nommé sous-secrétaire d'État à la guerre. Ce qu'il réclame dans sa lettre.

On l'a compris, cette lettre ne vient pas d'un obscur officier mais d'un personnage particulier que Reynaud connaît comme tel.

Cette lettre n'a aucun précédent connu. Un officier de l'armée française explique au président du

Conseil ce qu'il doit faire tout en exigeant presque sa nomination au gouvernement et le renvoi de ses adversaires. Cela s'explique en partie par des circonstances exceptionnelles, elles aussi sans précédent. La France est à ce moment au bord de l'abîme, la bataille de la frontière a été perdue et la moitié de l'armée se trouve coupée de ses bases en Belgique et potentiellement prisonnière. Seul un suprême effort pourrait peut-être éviter la défaite. Deuxième circonstance étonnante, les événements se sont déroulés exactement comme Charles de Gaulle l'avait prédit. La victoire allemande est due à l'application par l'ennemi de ses idées sur les corps cuirassés, la défaite française au mépris que ces idées ont recueilli en France de la part du commandement militaire. La bêtise sait se draper des oripeaux de l'insolence satisfaite et de la hauteur arrogante. Sous la suffisance, on ne trouve que l'insuffisance.

À ce stade de la guerre, de Gaulle vit un moment d'infinie tristesse à la différence de ses collègues sidérés, prostrés par la stupeur. Lui n'est pas surpris, bien entendu, mais il n'éprouve aucune satisfaction d'avoir eu raison. Cette défaite est d'autant plus triste qu'elle était évitable. Pas de quoi se réjouir ni pavoiser, donc, mais le fait est là. Lui seul a eu raison de la déraison, il convient d'en prendre acte pour décider de la suite.

Le roi n'est pas entièrement nu car Paul Reynaud a soutenu de Gaulle et ses idées. Il n'est pas l'allié des perdants et des défaitistes, il conserve donc quelque liberté de manœuvre.

De Gaulle n'a aucune qualité officielle pour écrire cette lettre ahurissante. Il le fait néanmoins et obtient ce qu'il réclame. Il montre ainsi

que le pouvoir n'est pas qu'un pouvoir légal mais qu'il existe aussi un pouvoir charismatique qui le dépasse. Pendant toute la guerre, Roosevelt rappellera que de Gaulle n'a pas de mandat du peuple français qui l'autorise à prétendre au pouvoir. La légalité n'est pas en sa faveur. De Gaulle quant à lui répondra que les circonstances l'ont situé au-dessus ou au-delà de la légalité. Il a dû, seul, incarner l'État quand l'État sombrait. Seul son charisme exceptionnel pouvait rendre vraisemblable une affirmation aussi discutable. Certains ont voulu le croire et cela suffit.

Ce charisme du pouvoir transparait déjà dans cette lettre. Car enfin de Gaulle parle en chef au chef, il essaie de transmettre un peu de sa foi et de sa volonté comme on tente de ranimer un blessé avec du bouche à bouche. «Osez donc être le chef, vous qui l'êtes de fait, semble dire de Gaulle à Reynaud, voyez comment moi qui ne suis rien j'ose tout. Avancez sus à l'adversaire – ces défaitistes – vous qui êtes armé, en voyant que sans arme je vous précède.»

Il n'y a décidément pas de chemin sans volonté. Le pouvoir fascine mais à quoi sert le pouvoir sans vouloir? Reynaud a certes à cet instant plus de pouvoir que de Gaulle. Mais c'est de Gaulle qui va marquer ce moment de son sceau. Car Reynaud ne sait pas ce qu'il veut alors que de Gaulle, avec ardeur, avec passion, veut continuer la guerre.

Un pouvoir qui ne veut rien n'est qu'une apparence de pouvoir, une caricature de lui-même, une comédie dans une tragédie.

Le cas de Paul Reynaud est encore plus tragique et plus comique que le simple cas du pouvoir qui

ne veut rien, façon Jacques Chirac qui quitte l'Élysée au bout de douze ans de présidence sans que personne ne puisse deviner ce qu'il était venu y faire. À part quelques frais de bouche, bien sûr. Car Paul Reynaud veut continuer la guerre. Pourtant, il démissionne le 16 juin et laisse le chemin libre à Pétain et à ses sbires. Il sort de l'histoire sans avoir rien fait, il ne se sent pas légitime pour décider contre la majorité du gouvernement. Ce n'est pas le vouloir qui lui a manqué mais la décision. À l'inverse, avec son appel du 18 juin, de Gaulle prend une décision pour laquelle il n'est pas légitime.

Décider, c'est assumer la solitude du pouvoir, c'est introduire dans le monde une discontinuité que les circonstances n'imposent pas. Cette solitude et cette discontinuité procèdent du décideur et de l'idée qu'il se fait de lui-même bien davantage que d'un apprentissage.

Ainsi on voit de temps à autre de ces Paul Reynaud de l'organisation, de ces hommes qui en apparence ont toutes les qualités et toutes les compétences mais qui valent au moment de vérité. Quand il faut décider, quand plus personne ne peut vous aider, quand il est impossible de savoir ce qui va arriver, quand le risque d'un échec tragique apparaît clairement, quand le sort de beaucoup d'hommes est en balance.

Paul Reynaud était un homme compétent, honnête, consciencieux, intelligent et qui, comme Louis XVI, voulait le bien de son pays. Il voulait poursuivre la guerre. Paul Reynaud est aussi l'homme qui provoqua la pire lâcheté de l'histoire de France, la tache la plus indélébile sur notre blason, celle que les étrangers nous resser-

CHARLES DE GAULLE

vent encore avec un sourire narquois. Exemple d'une blague anglaise sur les Français: «Combien de temps les Français peuvent-ils résister à une invasion? – On ne sait pas, ils n'ont jamais essayé.» Ceci faute d'avoir su dire non à la majorité du gouvernement, à sa maîtresse Hélène de Portes et à quelques circonstances. Faute d'avoir su se détacher seul du monde.

L'homme d'action se juge à l'action plutôt qu'à l'intention. Faute d'assumer l'action et son épreuve la décision, il risque de paver l'enfer de ses bonnes intentions.

L'école du commandement

« La puissance de l'esprit implique une diversité qu'on ne trouve point dans la pratique exclusive du métier, pour la même raison qu'on ne s'amuse guère en famille. La véritable école du Commandement est donc la culture générale. Par elle la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire, d'apercevoir les prolongements et les interférences. Bref de s'élever à ce degré où les ensembles apparaissent sans préjudice des nuances. Pas un illustre capitaine qui n'eût le goût et le sentiment du patrimoine de l'esprit humain. Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve toujours Aristote. »

Vers l'armée de métier

Ce plaidoyer du commandant de Gaulle en faveur de la culture générale est sans doute un des textes les plus cités sur les qualités du chef. *Vers l'armée de métier* reprend trois conférences prononcées en 1927 à l'École de guerre par cet obscur capitaine de Gaulle, officier sentencieux qui avait tendance à se pousser du col. Dans la salle, des militaires qui pour la plupart dépassent l'orateur en grade, âge et expérience. Ils ne sont venus entendre cette philippique en forme de

mercuriale que par l'ordre du maréchal Pétain. Le marmoréen Pétain qui justement a pris place sur l'estrade, à côté de l'orateur.

Autant dire que le propos est mal accueilli et que la faveur inouïe dont jouit ce donneur de leçons impénitent en énerve plus d'un. Charles de Gaulle possède une culture historique et littéraire très vaste. Cela est connu. C'est donc son propre portrait qu'il brosse avec complaisance et une modestie modérée en faisant l'apologie de la culture générale dans la formation du chef. Se verrait-il déjà en général en chef avant de se prendre pour la réincarnation d'Alexandre et d'Aristote en un seul personnage prodigieux ? La culture générale n'intervient-elle pas dans cette affaire que comme un simple outil de conquête du pouvoir ?

Mais la réaction que suscite ce propos s'est inversée depuis 1927. À l'époque, l'idée déplaisait peut-être, mais elle était appliquée. On choisissait plutôt des chefs cultivés, Foch a été membre de l'Académie française, Painlevé, président du Conseil, était un mathématicien éminent. Mac Mahon avait dit un jour : « J'efface du tableau d'avancement tout officier dont j'ai lu le nom sur la couverture d'un livre. » Mac Mahon – général vaincu et président de la République démissionnaire – n'était ni intelligent, ni cultivé. Il était aussi devenu le symbole de ces chefs confits en médiocrité dont on ne voulait plus. « En prison pour médiocrité », écrira plus tard Montherlant. Au contraire, aujourd'hui, le plaidoyer du commandant de Gaulle en faveur de la culture générale est souvent cité et toujours approuvé sans réserve. Pour être mieux piétiné. Où a-t-on vu en

effet que les chefs étaient sélectionnés en fonction de leur culture générale?

Mais au fait, pourquoi cette lubie en faveur de la culture générale?

Chaque fois que l'auteur des *Mémoires* fait le portrait d'un homme politique – et de fait il en connut beaucoup et en croqua presque autant – il évalue la hauteur de vue, la capacité à saisir les problèmes dans leur étendue large et leur profondeur temporelle. Par exemple, entre les lignes, il dresse un portrait sévère de Roosevelt l'inculte qui soutient Vichy et espère contre toute vraisemblance maintenir le gouvernement du Maréchal après la libération. Quelques hommes politiques européens, comme le tchèque Benès, comprennent bien que si d'aventure Roosevelt parvient à écarter de Gaulle du gouvernement, ce sont les communistes qui prendront le pouvoir à Paris. Ce que Roosevelt ne peut pas souhaiter mais ne discerne pas tant il aborde les questions européennes avec la tranquille assurance de l'inculte satisfait.

Pour de Gaulle la question est claire, seule la culture générale permet de voir large et loin. L'inculte quant à lui se donne des objectifs étroits et à court terme, il les poursuit avec efficacité et compétence. Ce n'est qu'après qu'il s'aperçoit que ces objectifs étaient trop limités et ont finalement conduit à l'inverse de ce qui était poursuivi. Roosevelt, le champion de la lutte contre le totalitarisme, installe le totalitarisme communiste sur la moitié de l'Europe. Ceci parce que finalement il avait davantage confiance en Staline – dont l'idéologie communiste affichait sur la façade un humanisme de bon aloi pendant qu'on torturait

dans la cave – qu'en Churchill qu'il considérait au fond comme un colonisateur indéfectible. Eleanor Roosevelt, cette grande humaniste, aimait à répéter, avec la caution de son mari, que Staline ne serait jamais aussi dangereux que Churchill. Comme quoi il ne suffit pas d'être humaniste pour avoir les cuisses propres.

Ainsi Alan Greenspan, à la tête de la FED de 1987 à 2005, lutte-t-il constamment contre les récessions qui pointent en utilisant sans hésitation l'arme monétaire. Contrairement à son prédécesseur, l'intraitable Paul Volcker, Alan Greenspan, l'homme qui murmurait à l'oreille des marchés, baisse les taux d'intérêt et laisse la masse monétaire gonfler chaque fois que s'esquisse un ralentissement économique ou une baisse des marchés boursiers.

Alan Greenspan semble donc détenir la martingale de la prospérité éternelle. Avec lui pas de chômage et les marchés montent toujours. De 1988 à 2000, les Bourses voient leurs indices multipliés par trois ou quatre. Tout le monde aime Alan Greenspan, il est la coqueluche de la presse économique.

Avec un peu de profondeur de champ se réalise finalement ce que les personnes cultivées savaient : cette augmentation excessive de la masse monétaire suscite un endettement lui-même excessif, d'où la crise des *subprimes* de 2008, d'où en 2009 la pire récession mondiale depuis la crise de 1929, d'où la crise de la dette en 2011. Ceci simplement parce qu'on a laissé jouer avec les allumettes de la finance mondiale un financier certes compétent mais apparemment incapable de penser l'économie de façon

globale. Avec les prêts immobiliers comme baril de poudre et les banques qui étaient de mèche.

À cela on répondra peut-être qu'il est plus facile de discerner et d'affirmer ces causalités obscures après la crise qu'avant. Certes, mais beaucoup d'économistes l'ont fait avant. Pendant des années, la presse économique a publié beaucoup d'articles annonçant la catastrophe. Il s'en publiait si souvent qu'on ne les lisait plus tant ça devenait répétitif et lassant. C'est donc seulement plus facile à entendre après qu'avant. On ne devrait prédire que le passé.

Et puis ces gestionnaires ont l'air si compétent. D'ailleurs ils le sont. Compétents et incultes, le cocktail détonnant pour produire une catastrophe qui coûte plusieurs milliers de milliards de dollars. Un record difficile à battre. On pourrait multiplier les exemples, l'incroyable Jürgen Schrempp, le pdg de Daimler Chrysler de 1995 à 2005, qui a fait perdre plusieurs fois plusieurs milliards de dollars aux entreprises qu'il dirigeait.

Chaque fois de la même façon, en fusionnant des entreprises dans des métiers spécialisés.

Avec la paisible obstination des incultes. Il est d'ailleurs aujourd'hui libre et disponible pour ceux qui ont quelques milliards de dollars à perdre. La formule est sûre.

Non, il est difficile de soutenir que la capacité à voir large soit la qualité la plus recherchée dans les choix des dirigeants. Et il y a à cela une bonne raison qu'illustre la vie de Charles de Gaulle : les gens cultivés disposent d'une base d'élaboration de leurs idées large et imprévisible. Ils sont donc susceptibles de faire des choses inattendues et

de prendre des décisions originales et partant imprévisibles. Or les organisations, les entreprises sont considérées comme des machines à réduire l'imprévisible et l'incertitude. L'imprévisibilité de N, c'est l'incertitude de N+1. On comprend que les responsables ne soient pas pressés de nommer des personnes cultivées. Roosevelt a tout fait – et plus – pour écarter de Gaulle du pouvoir. Il le considérait sûrement comme un allié peu fiable car peu prévisible. Il est de fait que ce qu'a fait le général le 18 juin 1940 était assez peu prévisible et attendu. On ne connaît pas de précédent historique sauf peut-être la décision de Jeanne d'Arc d'aller expliquer au roi de France comment bouter l'Anglais hors du royaume. Elle bouta donc sans boutade. À l'inverse, de Gaulle expliquait comment ramener les armées anglaises en France. La boutade lui était montée au nez qu'il avait péninsulaire et cyranesque.

Et ce n'était certes pas la dernière fois que le général pratiquait le contre-pied général en surprenant tout son monde par une décision inattendue.

Un chef doit savoir surprendre. Et pour surprendre avec pertinence, ne vaut-il pas mieux être cultivé?

Il reste cependant à espérer que Charles de Gaulle a tort quand il affirme que la culture générale est la seule école de commandement. Car à cette école-là, les dirigeants sont de moins en moins diplômés. Platon pensait que les philosophes devaient être rois, ce qui est bien sûr exagéré. Mais si le roi est nu, il est temps de le dire comme le fait l'enfant du conte d'Andersen.

Seul debout

« Quel que puisse être, pourtant, quant à la valeur des chefs, l'effet d'une instruction plus libérale et d'une autonomie plus large, l'essentiel demeurera, comme toujours, l'effort personnel et caché de ceux qui aspirent à commander. Car, si les enseignements reçus et les quotidiennes occupations suffisent à façonner la plupart de nos semblables, les puissants se forment eux-mêmes. Faits pour imprimer leur marque, plutôt que d'en subir une, ils bâtissent dans le secret de la vie intérieure l'édifice de leurs sentiments, de leurs concepts, de leur volonté. C'est pourquoi, dans les heures tragiques où la rafale balaie les conventions et les habitudes, ils se trouvent seuls debout et, par là, nécessaires. Rien n'importe plus à l'État que de ménager dans les cadres ces personnages d'exception qui seront son suprême recours. »

Vers l'armée de métier

On a parfois du mal à croire que ce livre, *Vers l'armée de métier* ait été écrit avant le désastre de juin 1940 tant ce factum semble livrer une explication de ces événements. Charles de Gaulle a écrit l'histoire et en a donné les clés de compréhension avant même que cette histoire

advienne. Ensuite, malheureusement, les événements se sont conformés à ce qu'il avait écrit. Comme souvent, le film a été tiré du livre. D'où ce sentiment de rage exprimé ailleurs, «c'est trop bête». Trop bête car tellement prévisible et mal anticipé.

Dans le moment du désastre, il est connu que les chefs ont failli. Gamelin, général en chef de l'armée française, ne comprend pas la guerre que lui fait l'ennemi, tombe immédiatement dans le piège tendu et accumule les erreurs tactiques. Son incompétence militaire avérée, il étale l'insuffisance de son caractère en se convainquant au bout de quelques jours que la guerre est perdue et qu'il faut plier, se rendre, se coucher devant l'ennemi. Weygand lui succède et s'emploie à convaincre le gouvernement qu'il faut capituler. Le 11 juin se déroule au château de Briare, près de Tours, une conférence avec le gouvernement anglais. Churchill raconte dans ses *Mémoires* sa stupéfaction devant l'incompétence des chefs français. Jamais, laisse-t-il entendre, il n'aurait pu imaginer que ce fût à ce point.

On a du mal à croire que des hommes remarquables et choisis à l'issue d'une sévère sélection puissent être lourdement incompétents. C'est pourtant ce que révèlent maintes situations historiques. De Gaulle l'explique par un biais dans la sélection des chefs :

«Mais la tension de l'être, qu'implique une pareille préparation, comporte dans les temps ordinaires peu de profits et beaucoup d'épreuves. Ce qu'il y a de profond, de singulier, de solitaire, dans l'homme fait pour les

hautes actions est mal goûté hors des jours difficiles. Bien qu'à son contact on discerne une élévation qui force l'estime, il est rare qu'on le favorise. Au reste, ses facultés, pétries pour de rudes exploits, se refusent à la plasticité, aux intrigues et aux parades, dont sont faites pendant la paix la plupart des brillantes carrières. Aussi serait-il condamné à s'étioler ou à se corrompre, s'il lui manquait, pour le soutenir, l'âpre ressort de l'ambition. Non point que doive l'animer la passion des grades et honneurs, qui n'est rien que de l'arrivisme, mais oui, certes, l'espérance de jouer un grand rôle dans de grands événements.»

Le désastre parcourt la vie des pays et des entreprises. Ainsi la plus grande entreprise du monde, General Motors, qui employa en son temps 700 000 salariés parmi lesquels il devait être possible de trouver un patron compétent se retrouve en faillite en 2009. Il se produit régulièrement des effondrements dont on cherche ensuite les causes. L'étrange défaite de 1940, fait ainsi l'objet de recherches et débats sans fin. Charles de Gaulle quant à lui tranche sans hésiter, le désastre est d'abord le désastre des chefs. Il n'a cessé de l'affirmer après, et même avant d'ailleurs, le désastre de 1940 est dû au fait que les leaders politiques n'ont pas fait leur travail dans les années Trente et qu'au moment de l'épreuve, les chefs militaires ont été très en dessous de leur tâche. On ne peut donc pas toujours faire confiance aux chefs.

Ce n'est pas parce que quelqu'un exerce de hautes responsabilités que cette personne se montrera à la hauteur de ces responsabilités

au moment où l'essentiel sera en balance. C'est que les qualités qui vous font sélectionner pour devenir chef en temps de paix ne sont pas les mêmes que celles qu'il faut pour exercer des responsabilités en temps de guerre. Le chef a du caractère, il est étranger aux intrigues qui favorisent les brillantes carrières. Qui s'élève dans la hiérarchie doit plaire pour s'élever, s'assurer des alliés à tous les niveaux de l'organisation, se montrer aimable, conciliant, peu contrariant. Le futur chef qui entend gagner ses galons en s'élevant dans la hiérarchie ne doit inquiéter personne, il rassure. Il maintiendra l'ordre des choses, n'infléchira pas trop la stratégie, préservera la politique même si cette politique n'est que celle du «chien crevé au fil de l'eau». Ainsi, les gestionnaires de décadence, les complices du déclin, les zéloteurs de la compromission, les artistes de la collaboration, les administrateurs de la médiocrité ne manquent jamais. «C'est le fonds qui manque le moins.» Avec une rhétorique impeccable, ces joueurs de flûte de Hamelin vous emmènent à la noyade en musique. Ils vous expliquent même après le désastre qu'il n'était pas possible d'agir autrement tant leur imagination bornée se refuse à voir dans le monde d'autres possibilités que celles fixées par leurs propres limites.

La défaite en chantant se conclut par un désastre en piaillant que l'on sait mieux expliquer qu'éviter.

Ce drame que pointe l'auteur du *Fil de l'épée* fut celui de sa vie, de son pays et de son époque. Il en souffrit tant et s'en forma une conscience si aiguë que son action après la guerre fut guidée par la

crainte de revoir son pays envoyé au fond du précipice par la médiocrité de ses chefs. La vigueur de son action en 1958 pour revenir au pouvoir – pour une fois, il intrigua – s’explique par cette crainte. De nouveau, l’épreuve dépassait ceux qui l’affrontaient et le pays vacillait.

Le métier de chef suppose donc des qualités particulières qui ne prédisposent pas à être sélectionné comme chef. Charles de Gaulle n’a dû son élévation à la tête de l’État, à deux reprises en 1944 et en 1958, qu’à des circonstances exceptionnelles. Cela étant, cette difficulté n’est pas une fatalité. Il existe des chefs compétents et à l’heure décisive certains se révèlent. Ainsi Churchill qui avait accumulé les fougades, les maladresses et les échecs en tant que membre du gouvernement se révèle-t-il, à soixante-six ans, un premier ministre exceptionnel.

La vie de Charles de Gaulle nous donne quelques indications sur la façon dont celui qui se sent la force de commander doit se comporter pour accéder ou ne pas accéder au pouvoir et sur la façon de l’exercer :

- le futur chef doit être ambitieux au sens où il ne doit pas négliger de se faire connaître ni de faire connaître ses intentions. Ainsi, avant la guerre, Charles de Gaulle passait pour un ambitieux car il ne cessait d’aiguillonner les hommes politiques avec ses idées. C’est d’ailleurs dans ce sens qu’il faut interpréter la rédaction de ce livre, *Vers l’armée de métier*, qui constituait aussi bien une écharde dans le pied des ministres de la guerre qu’un procès en incompétence des chefs militaires, de la

clique de Pétain qui unissait magistralement la sclérose à la fermeture. Ainsi en mai 1958, dès que l'orage s'annonce, Charles de Gaulle fait connaître ses projets et ses intentions, histoire de donner à la IV^e République agonisante le coup de grâce. Ce qui s'appelle tirer sur une ambulance ;

- le chef ou le futur chef ne doit pas pour autant perdre son âme dans l'intrigue, la manœuvre de bas étage où il se corromprait. Ainsi en 1946, quand il est avéré que le jeu politique se noue autour des compromis entre partis politiques, le général se retire presque sur la pointe des pieds car ce jeu n'est tout simplement pas le sien. Il s'y perdrait à s'y essayer. Ainsi en 1969, quand il a senti que le lien avec le pays se délitait, pose-t-il la question de confiance en mettant sa position dans la balance. On a vu dans ce référendum un plébiscite ou un suicide. Soit. Mais pour Charles de Gaulle, son pouvoir trouvait sa légitimité dans un lien direct avec le peuple. Lien dont il devait vérifier l'existence ;
- le pouvoir de celui qui est chef par nature est charismatique plus que légal, pour reprendre les termes de Max Weber sur le pouvoir. C'est pourquoi ce pouvoir est à la fois fort et fragile. Il permet de grandes choses mais peut s'écrouler en un instant ;
- il ne faut pas craindre les hommes de caractère au sommet. Ce caractère-là pourrait bien sauver à l'heure décisive pour peu qu'il soit sous-tendu par un discernement sans faille. Quelques gènes churchilliens, aussi pénibles soient-ils à supporter au quotidien, se

MASTER CLASS

- révéleront indispensables face à l'obstacle de la décision ;
- enfin il faut craindre par-dessus tout les mondains, ceux qui plaisent et complaisent à tout le monde.

Malheur à la ville dont le prince est un mondain.

Égoïsme, orgueil, dureté, ruse et autres qualités

« L'homme d'action ne se conçoit guère sans une forte dose d'égoïsme, d'orgueil, de dureté, de ruse. Mais on lui passe tout cela et, même, il en prend plus de relief s'il s'en fait des moyens pour réaliser de grandes choses. Ainsi, par cette satisfaction donnée au secret désir de tous, par cette compensation offerte aux contraintes, il séduit les subordonnés et, lors même qu'il tombe sur la route, garde à leurs yeux le prestige des sommets où il voulait les entraîner. Mais, qu'il se borne au terre à terre, qu'il se contente de peu, c'en est fait ! il peut être un bon serviteur, non pas un maître vers qui se tourne la foi et les rêves. »

Le fil de l'épée

Dans ce texte qui date d'avant sa prise du pouvoir, le jeune de Gaulle dresse un portrait peu reluisant de l'homme d'action. Il s'apercevra plus tard que ceux qui ont le mieux suivi ses conseils sont ses pires adversaires : Hitler et Pétain, le diable et son valet. Ces hommes se sont montrés égoïstes, orgueilleux, durs et rusés. Ils ont même fondé leur action sur ces défauts. Sans son orgueil démesuré, sa dureté monstrueuse et sa ruse immorale, Hitler n'aurait rien accompli. On

éprouve donc quelque malaise à lire cette apologie d'une pratique du pouvoir qui peut paraître machiavélique, machiavélienne ou pire, machiavélâtre. Immorale à tout le moins.

Dans sa pratique du pouvoir, le général de Gaulle fut au contraire quelqu'un de franc et direct, il ne s'abaissait pas dans des manœuvres politiciennes qui ne fonctionnent que par la dissimulation des intentions. Annoncer clairement ce que l'on veut, telle était sa manière. L'Appel du 18 juin ne procédait pas de la ruse, bien au contraire il s'agissait de dévoiler ses intentions.

La vie complexe du général de Gaulle éclaire cet ambigu propos de jeunesse et en donne la clé de lecture. L'auteur n'envisage l'action ici que pour «réaliser de grandes choses». Ce n'est point de la conduite banale d'affaires banales dont il est question dans ce cas. L'époque qu'il affronta n'appelait pas seulement des hommes qui administrent les choses mais des décideurs qui les orientent sur une voie particulière. En juin 40, la classe politique française se comporte comme un syndic de faillite qui évalue le montant du passif quand de Gaulle décide de recréer la nation autour d'un drapeau mité. Décision d'autant plus grande qu'elle ne procède que d'une absurde petitesse de moyens.

Et pour les grandes choses, il faut de la grandeur, sinon dans les moyens du moins dans le style. Que des obstacles viennent entraver la poursuite de l'objectif, c'est bien naturel. Il s'agira dès lors de remonter en selle.

Comme on le sait, le général de Gaulle déclencha une haine inexpiable chez les partisans de l'Algérie française qui tentèrent de l'assassiner à

plusieurs reprises. Ils l'auraient même condamné à mort. En mai 1958, le général de Gaulle a été porté au pouvoir par les partisans de l'Algérie française qui menaçaient à Alger de faire un coup d'État si on bradait l'Algérie. De Gaulle est apparu alors comme le dernier rempart de la République. Cyniquement et opportunément, il a joué de la peur suscitée par les factieux pour faire pression sur les hommes politiques. Il avait donc noué une alliance de fait avec les partisans de l'Algérie française.

Pourtant, en 1958, il pensait déjà qu'il faudrait donner son indépendance à l'Algérie. Plusieurs témoignages privés l'attestent. Mais il s'est bien gardé de le déclarer publiquement. Il a donc délibérément trompé ses partisans, les utilisant cyniquement pour arriver au pouvoir puis menant une politique opposée à celle pour laquelle on l'avait embauché. Quand les partisans de l'Algérie française ont compris que de Gaulle allait donner son indépendance à l'Algérie, que leur rempart était en fait leur pire adversaire, ils se sont légitimement senti floués et trahis. La confiance s'est retournée en haine, la haine en tentatives de meurtre. Maintenant que le temps a fait son œuvre d'oubli ou d'apaisement, on a du mal à imaginer la violence du débat politique dans les années soixante. De Gaulle étant devenu un personnage historique, et à ce titre siégeant au-delà des émotions et des jugements, on comprend mal la haine qu'il suscita.

Le de Gaulle de mai 1958 apparaît donc comme rusé, trompeur, manipulateur et ambitieux. Il veut le pouvoir et il manœuvre dans ce sens. «Égoïsme, orgueil, dureté, ruse», il y a bien

quelque peu de ces qualificatifs peu ragoûtants qu'il attribue au chef dans sa manière d'agir du moment. Mais il ne s'agit que de la forme de la prise du pouvoir. Le fond de l'affaire tient plutôt dans l'objectif de ce pouvoir. Le pouvoir pour faire quoi? Quelle fin au-delà des moyens? En 1958, de Gaulle a de hautes visées qu'il va effectivement accomplir et qui justifient à ses yeux les accommodements avec la forme. Ces visées sont élevées parce qu'elles sauvent l'essentiel sans que les méthodes le trahissent.

Quelques points à ce propos :

- en 1958, une analyse lucide et froide montre que l'indépendance de l'Algérie adviendra de toute façon. Ce n'est donc pas de Gaulle qui brade l'Algérie, c'est le mouvement mondial de décolonisation qui impose cette politique. Ce n'est pas de Gaulle qui a trompé les partisans de l'Algérie française, ce sont eux qui se sont trompés eux-mêmes sur ce qu'était devenu le monde ;
- on connaît la phrase du général devant la presse: « Pourquoi voulez-vous qu'à soixante-sept ans je commence une carrière de dictateur? » Par deux fois, en 1944 et en 1958, le général de Gaulle aurait pu devenir le maître absolu de la situation. Les deux fois et contrairement à ce qu'annonçaient ses adversaires, il rétablit la République avec un grand « R » et un grand air. De Gaulle, toujours soupçonné de vouloir instaurer la dictature à son profit, a de fait respecté la République ;
- sous des allures de dictateur et des façons qui forcent le destin, de Gaulle fut un chef de gou-

vernement qui restaura la République et un président qui la refonda pour mieux l'asseoir. Le paradoxe du destin du général de Gaulle, c'est qu'il sauva la République au moins une fois (pendant la guerre) et peut-être deux (en 1958) tandis qu'il était constamment accusé et soupçonné de vouloir instaurer sa dictature. Le bilan de ces soupçons est finalement une République qui a plus de cinquante ans d'âge – mieux que les meilleurs cognacs – et qui est bien partie pour battre le record de longévité de la III^e République. Si la fin justifie les moyens, de Gaulle le factieux rusé de mai 1958 fut le premier républicain de France.

Dans ce passage, de Gaulle indique qu'il faut viser de grandes choses, ne pas se contenter du « terre à terre ». S'attaquer au problème essentiel même si c'est difficile. Sortant le nez du terre à terre, de Gaulle est convaincu que le problème numéro un de la France en 1958 est celui de ses institutions qui ne lui permettent pas d'affronter une situation grave. Ce n'est d'ailleurs pas une découverte puisqu'il ne cesse de le dire depuis 1946. Il pose donc comme condition à son retour au pouvoir la possibilité de proposer une nouvelle constitution à la France. Ce qui fut fait. Au-delà des circonstances du moment, l'essentiel pour de Gaulle fut assuré. Au regard de quoi les ruses et manœuvres de mai 1958 pour forcer un peu la porte du destin paraissent peu de chose.

Évoquant la ruse et l'égoïsme sous le couvert de hautes ambitions, de Gaulle nous livre une des clés de la compréhension du chef. La morale, les

MASTER CLASS

valeurs concernent les objectifs. L'action quant à elle ne peut pas s'encombrer d'angélisme.

L'action a sa propre loi qui est celle de l'efficacité. La morale a sa part qui est celle des objectifs stratégiques.

Garder ses distances

« Par principe, je ne téléphone qu'à de très rares exceptions et personne, jamais, ne m'appelle à l'appareil. La confrontation des points de vue et le choix des mesures à prendre, je les réserve, à dessein pour les conseils du gouvernement. Ma nature m'avertit, mon expérience m'a appris, qu'au sommet des affaires on ne sauvegarde son temps et sa personne qu'en se tenant méthodiquement assez haut et assez loin. »

Mémoires de guerre, L'Unité

Le chef doit-il être proche ou distant? Depuis l'origine de la stratégie militaire, on loue le chef qui sait se montrer simple, faire la tournée des popotes, attraper le soldat par l'oreille à la veille d'une bataille décisive façon Napoléon. Dans ses *Cahiers*, le capitaine Coignet ne manque jamais de rappeler que le simple fait d'apercevoir l'Empereur galvanise le soldat.

Mais on loue aussi le chef qui sait se protéger, qui sait garder sa distance. En septembre 1914, l'armée française recule, Paris va tomber, la panique court du haut en bas de la hiérarchie. Par bonheur, Joffre ne se laisse pas contaminer par cette panique. Que fait-il? D'abord il continue à

prendre de solides repas de deux heures, il dort huit heures par nuit quoi qu'il arrive. Il rassure par son calme olympien. Ceci lui permet de rester loin de la situation et de saisir ce qui se passe réellement. Paris et la guerre ne sont pas perdues s'il sait profiter au bon moment d'une erreur tactique des Allemands et s'il commande les mouvements de troupe. Joffre saisit l'occasion et, à la surprise générale, gagne la bataille de la Marne.

Dans le texte cité, de Gaulle semble prendre parti pour la deuxième version du chef. Chef distant qui en impose. Et de fait, de Gaulle fut un chef distant qui en imposait. On n'a pas de photos de De Gaulle en short pendant ses vacances, on ne lui a pas connu de vieux copains avec lesquels il aurait été bambocher. Il existe une photo des années Trente montrant de Gaulle sur la plage avec sa fille Anne sur les genoux ; de façon assez symptomatique, sur cette photo, de Gaulle est certes en civil, mais en costume cravate. Ce qui a filtré de sa vie privée est resté dans les limites d'une bienséance ennuyeuse, des convenances voire du convenu. Les biographes s'interrogent, a-t-il eu des relations amicales hors de tout champ professionnel ? Cela n'apparaît pas.

Comme si Charles de Gaulle était le général de Gaulle même pour ses proches.

Pour autant, de Gaulle ne négligeait ni ne méprisait le contact avec le terrain, avec le pays réel. Sa première décision concernant l'Algérie quand il revient au pouvoir en 1958 est d'aller sur le terrain. Il s'y rend dès le lendemain de son investiture par l'Assemblée. Et il renouvellera plusieurs fois la tournée des popotes. En tant que prési-

dent de la République, il voyageait souvent dans le pays, ne dédaignant pas de discuter avec des inconnus. Formé dans les casernes, ayant commandé des appelés, il savait parler à toutes sortes de gens. De Gaulle était certes d'origine bourgeoise mais cette éducation de bon aloi s'était frottée à toutes les classes de la société.

Souvent très proche, il semblait pourtant garder une certaine distance, même pour ses proches, même pour ceux qui le côtoyaient régulièrement pour le travail. Ce texte nous livre en filigrane trois conseils au chef : aller à l'essentiel, se faire respecter, se préserver.

Aller à l'essentiel. Pourquoi le général indique-t-il qu'il téléphone le moins possible ? Pourquoi se méfie-t-il de cet instrument devenu le moyen de la liberté et de l'esclavage moderne ? On pourra alléguer sa génération. Après tout, de Gaulle a été élevé au temps des calèches, comment pourrait-il apprécier la modernité technique ? C'est mal le connaître que d'affirmer cela. En tant que militaire, il a favorisé la modernité technique dans la guerre et en tant que politique, il fut le chantre de l'introduction de la modernité technique dans la société par l'industrialisation. Il n'a cessé d'appeler de ses vœux la modernité technique, ce en quoi d'ailleurs il est plus représentatif de son époque que de la nôtre. Il fut le premier homme politique qui sut utiliser magistralement et à son profit la télévision.

Mais de Gaulle le sait et le dit, le débat, l'échange d'idées d'où surgit le meilleur se fait dans le contact personnel, dans la rencontre d'homme à homme. On n'imagine pas Socrate conduisant ses dialogues par téléphone et le général est fils

de la dialectique platonicienne. Au moment où Jean-Paul Sartre faisait de l'agit-prop de façon voyante et provocatrice, de Gaulle répliqua à ceux qui lui proposaient de mettre à l'ombre l'encombrant philosophe : « On ne met pas Voltaire en prison. » Il ne voulait pas éteindre le débat en supprimant la présence physique. On ne conduit pas des débats essentiels avec des techniques inessentiels. Conduire des débats par téléphone lui semblait probablement une façon peu pertinente car inessentielle d'utiliser cette technique.

Se faire respecter. Comme on sait, le pouvoir n'est pas que statutaire, il est aussi charismatique. Le chef n'est obéi que dans la mesure où l'on consent à lui obéir. Cela signifie que tout chef est confronté à une question curieuse qui est de conforter ou conquérir dans les faits le pouvoir qu'il possède statutairement. Le pouvoir n'a pas tout le pouvoir et cherche, parfois avec difficulté, à conquérir des marges de manœuvre. Le pouvoir n'est pas un bloc tangible et immuable, c'est une représentation fragile et variable dans l'esprit des autres. Je n'ai que le pouvoir que les autres me reconnaissent. En mai 1968, de Gaulle a dû reconquérir un pouvoir que pourtant il n'avait pas officiellement quitté.

Un des ingrédients qui donne de la marge de manœuvre à l'homme de pouvoir est d'inspirer le respect. On n'aime pas obéir à celui qu'on ne respecte pas et dans ce cas, l'obéissance de pure forme se double d'une sournoise désobéissance. Et pour être respecté, le chef doit en permanence incarner le chef. Il ne doit en aucun cas faire des choses qui symboliquement sont incompatibles avec l'image du chef. Si proche que soit le chef,

il reste le chef à tout moment et par cela distant. Symboliquement distant.

Le second successeur du général de Gaulle à l'Élysée, Valéry Giscard d'Estaing, voulut rompre avec la distance présidentielle par quelques actes symboliques. Le plus connu de ces actes est d'avoir invité les éboueurs de l'Élysée à prendre le petit déjeuner avec lui. Bien que ces gestes aient été sympathiques dans leur volonté de simplicité, ils ont été vivement reprochés à leur auteur. On trouvait plutôt choquant de voir le président de la République se complaire dans des actes qui symboliquement n'inspiraient pas l'idée de pouvoir. Comme s'il avait procédé lui-même à son propre découronnement.

Le jour où il serra la main d'un détenu dans une prison, une certaine presse s'étrangla d'indignation. Il n'y avait pourtant rien d'immoral – au contraire – à reconnaître la dignité humaine d'un prisonnier. Mais on n'incarne pas impunément la symbolique du pouvoir.

Se préserver. On l'oublie trop souvent, les hommes de pouvoir ont des problèmes insolubles de gestion du temps. Ils sont l'objet d'innombrables sollicitations et leur temps est contraint par leur entourage qui l'organise. La prise de pouvoir consiste donc pour eux à reprendre du pouvoir sur leur temps. Ainsi Richard Nixon demandait à son secrétariat de lui laisser 20 % de temps libre, sans rendez-vous, dans chaque journée. Il affirmait qu'étant l'homme le plus puissant du monde, il avait besoin de réfléchir à ce qu'il faisait. La fin piteuse de sa présidence a d'ailleurs prouvé qu'il aurait pu réfléchir davantage aux moyens utilisés pendant sa campagne électorale

de 1972. Toujours est-il que son secrétariat comprenait mal cette demande et pensait que le président ne voulait pas travailler.

L'emploi du temps d'un homme de pouvoir est en soi un enjeu de pouvoir. La conquête du pouvoir en acte suppose donc de ne pas se laisser déborder dans le temps, de reprendre la propriété de son temps. C'est ce que de Gaulle appelle se préserver. En tant que président de la République, de Gaulle n'a jamais semblé pressé, surbooké, à cours de temps. C'est donc qu'il s'était posé la question de l'organisation de son temps et qu'il savait arbitrer entre l'essentiel et l'accessoire. Il lisait beaucoup de livres, se faisait projeter des films, prenait son temps pour bien manger, voyait sa famille le dimanche, se retirait à Colombey. Pourtant, il était accessible et ce n'est jamais en vain qu'un ministre sollicitait un rendez-vous. Il ne se laissait pas dominer par le temps.

Si un homme de pouvoir ne sait pas ce qu'il doit faire, il sera sur occupé parce qu'il se contentera de répondre aux sollicitations qui sont innombrables. S'il sait ce qu'il doit faire, il pourra rester propriétaire de son temps, ce qui est le début du pouvoir. Qu'un homme de pouvoir affirme qu'il manque de temps et qu'il n'a pas le temps de tout faire est sans doute la marque qu'il ne sait pas ce qu'il doit faire.

Pompidou : portrait du successeur

« En effet, bien que son intelligence et sa culture le mettent à la hauteur de toutes les idées, il est porté, par nature, à considérer surtout le côté pratique des choses. Tout en révéralant l'éclat dans l'action, le risque dans l'entreprise, l'audace dans l'autorité, il incline vers les attitudes prudentes et les démarches réservées, excellent d'ailleurs dans chaque cas à en embrasser les données et à dégager une issue. Voilà donc que ce néophyte du forum, inconnu de l'opinion jusque dans la cinquantaine, se voit soudain, de mon fait et sans l'avoir cherché, investi d'une charge illimitée, jeté au centre de la vie publique, criblé par les projecteurs concentrés de l'information. Mais, pour sa chance, il trouve au sommet de l'État un appui cordial et vigoureux, [...]. Tel que je suis et tel qu'il est, j'ai mis Pompidou en fonction afin qu'il m'assiste au cours d'une phase déterminée. Les circonstances pèseront assez lourd pour que je l'y maintienne plus longtemps qu'aucun chef de gouvernement ne l'est resté depuis un siècle. »

Mémoires d'espoir, L'Effort

Quand de Gaulle disparaît le 9 novembre 1970, il laisse inachevées ses *Mémoires d'espoir* qui portent sur le temps de sa présidence. Il vient

de publier le premier tome, qui embrasse la période 1958 – 1962 et il a écrit deux chapitres (sur sept prévus) du second tome, sachant que le plan comprend trois tomes. Comme Georges Pompidou est devenu premier ministre en avril soixante-deux, on se doute que ce second tome comportera un portrait du premier ministre. Et ce portrait est attendu avec d'autant plus de malice que Pompidou est président de la République. La statue du Commandeur se tait depuis son départ, que va-t-elle lâcher comme ultime message : imprécation, malédiction, encouragement, louange ?

Les deux chapitres paraissent après la mort du général. C'est d'outre-tombe que parle cette voix, accentuant la gravité du timbre. Le deuxième chapitre contient effectivement un portrait de Georges Pompidou, presque vers la fin. Le général a sans doute écrit ces lignes quelques semaines avant sa mort.

Lorsque Pompidou lut ce portrait, il eut paraît-il ce seul commentaire : « Ce n'est pas un portrait, c'est un assassinat. » Commentaire qu'il fit d'ailleurs en rigolant car il connaissait le caractère peu porté à l'indulgence du général de Gaulle. Par ailleurs se démarquer de l'image de son prédécesseur était politiquement positif pour lui à ce moment. Les deux présidents, l'ancien et le nouveau, étaient d'ailleurs plutôt en froid depuis l'affaire Markovic – à l'automne 1968 – et il n'y eut pas de rencontre entre eux pendant la présidence de Pompidou.

Le portrait commence de façon louangeuse puisqu'il attribue à Pompidou des qualités qui ne vont pas toujours ensemble : capable de hau-

teur de vue mais gardant l'esprit pratique, audacieux mais prudent, complet dans l'analyse mais dégagant la solution. Bref, ce premier ministre est présenté comme l'oiseau rare, celui qui évite d'avoir les défauts de ses qualités en adjoignant à chaque qualité la qualité inverse. Un homme unique par la combinaison de ses talents divers, c'est d'ailleurs bien ainsi que l'utilisa de Gaulle qui le maintint six ans à Matignon. Un record pour la République, un record qui tient toujours un demi-siècle plus tard et risque de tenir longtemps. Georges Pompidou, cet homme exceptionnel dont le talent singulier est resté dans l'ombre de celui du général jusqu'à Mai 1968 où il sauva la République par son habileté, sortant ainsi de l'ombre tutélaire.

Bel hommage, donc, du général au «normalien sachant écrire».

Lequel normalien – à qui le président du jury d'agrégation regretta de donner le premier prix car il était l'élève qui avait le moins travaillé – ne s'y trompa pas en parlant pourtant d'assassinat. Comme dit le proverbe latin, *in cauda venenum*¹, ce concert de louanges ne veut qu'endormir avant les coups de poignard.

Et ces coups se veulent mortels.

En effet que dit le général ? Pompidou n'était rien avant 1962, il ne doit sa notoriété qu'au fait d'être nommé. Il n'a ni la légitimité légale du suffrage universel, ni la légitimité charismatique d'une action d'éclat. Au moment de sa nomination à Matignon, il est banquier chez Rotschild, ce qui

1. Le poison est dans la queue.

n'a tout de même pas le même parfum d'aventure que de lancer des appels historiques à la BBC. Il a cinquante ans, comme de Gaulle en 1940. Lequel aurait pu lui dire : « Moi à ton âge, j'avais déjà sauvé la France. » S'il l'avait tutoyé, ce qui n'était pas le cas.

Se présenter avec un si petit costume devant un si grand uniforme.

Pompidou n'était donc rien avant d'être premier ministre, c'est entendu. Mais il y a pire. Il n'est rien non plus pendant qu'il est premier ministre. Il ne peut agir, nous dit le général, que par le soutien « cordial et vigoureux » que lui donne le chef de l'État. « Cordial et vigoureux », comme le choix de ces mots est de nature à rabaisser Pompidou. Il a donc besoin d'un soutien vigoureux tant il est faible, tant son autorité personnelle est inexistante. Mais dans son infinie bonté, dans sa majesté miséricordieuse, le président donne ce soutien vigoureux avec cordialité, car il se donne la bonne grâce de ne pas en vouloir à son premier ministre de son insignifiance.

D'ailleurs, s'agit-il d'un premier ministre ? Pompidou l'« assiste », c'est donc un simple assistant. On sent par là qu'il n'hésiterait pas à le recommander comme secrétaire à son ministre des Postes. Un collaborateur si zélé, un assistant si dévoué, bref un chien fidèle.

Mais cet ersatz de premier ministre qui ne tient son apparence de pouvoir et son ombre de légitimité que de la bienveillance de Zeus, pourquoi l'avoir gardé si longtemps ? L'homme que décrit de Gaulle ne peut être qu'un premier ministre de transition, pas le pilier d'un grand dessein. « Les circonstances pèseront assez lourd pour que je

l'y maintienne [...]» La phrase la plus cruelle est lâchée. Ce n'est pas par son talent que Pompidou donna l'envie au chef de l'État de le garder six ans, il ne s'agit que d'un hasard, de circonstances. Pompidou a été «premier dans un concours de circonstance» comme disait Coluche, après avoir été lauréat du concours général.

Valéry Giscard d'Estaing n'a certes rien écrit d'aussi cruel sur Raymond Barre qu'il garda cinq ans à Matignon.

Quel est le sens de ce coup de pied lancé par l'ermite de Colombey au président de la République en fonction ?

Double sens. De Gaulle s'est promis de ne pas commenter publiquement la politique de son successeur. Il s'y tient, mais rongé son frein. Plusieurs témoignages attestent qu'en privé il était très sévère pour les premiers pas de Pompidou à l'Élysée. Les *Mémoires* constituent donc une occasion unique de mettre les choses au point et aux poings. Il ne faut pas se tromper car c'est un fusil à un coup. Si de Gaulle veut tuer Pompidou, il doit le faire du premier tir. Le coup a d'ailleurs frappé juste devant l'histoire puisque la notoriété de Pompidou est nulle à côté de celle du général. Rien ne pousse à l'ombre des grands chênes. Surtout s'ils ont le caractère ombrageux.

Pompidou n'était rien avant de Gaulle, Pompidou n'était rien pendant de Gaulle. La conclusion implicite s'impose, Pompidou ne sera rien après de Gaulle. Quand Pompidou parle d'assassinat, il voit juste. Il ne s'agit pas seulement d'insulter le passé de Pompidou fait de dévouement au général, il s'agit aussi de saper sa présidence qui doit être aussi plate que la précédente fut

héroïque, aussi grise qu'elle succède à une pratique colorée du pouvoir.

Pompidou, l'homme qui dilua l'épique dans le prosaïque pour notre grand ennui.

On ne remplace pas le général de Gaulle et si on lui succède, parce qu'il faut bien que quelqu'un occupe la place, on aura toujours l'air d'un usurpateur qui accapare indûment un siège trop grand pour lui, d'un parvenu que les circonstances ont placé haut sans qu'il ait pour autant acquis d'éducation. De fait, les institutions de la V^e République ont semblé taillées pour le général de Gaulle et ses successeurs se sont demandé comment les habiter avec dignité et honneur. En apportant des réponses variées et pas toujours heureuses.

Au reste, il ne s'agit pas là tant de Pompidou – victime de circonstance d'une méchanceté finalement assez rare sous la plume gaullienne – que du Commandeur qui avant de mourir achève de sculpter sa propre statue.

Parmi les rôles du chef, un des plus difficiles et pourtant des plus essentiels est de réussir sa succession. En léguant à la France Georges Pompidou, un personnage qui par tempérament était son opposé, de Gaulle a plutôt réussi l'exercice. «Que deviendra la France sans de Gaulle?» demandait-on dans les années soixante. Ma foi, elle devint la France avec Pompidou, par une continuité qui parut naturelle. Et cette continuité est à l'honneur du général. Il a su épargner au pays les convulsions d'une succession qui suivent souvent l'effacement du grand homme.

C'est que de Gaulle, en s'entourant de Pompidou et d'autres hommes de qualité, savait travailler

avec des personnes très différentes de lui. Il voulait détecter et promouvoir le talent plutôt que l'affinité personnelle. Le texte sur Pompidou laisse transparaître qu'il aimait peu le personnage de ce premier ministre habile mais peut-être insaisissable. Il l'appréciait sans doute beaucoup moins que Michel Debré, ce volcan d'indignation gaullienne, qu'il écarta pourtant de Matignon en 1962. C'est donc à l'honneur du général d'avoir travaillé si longtemps et d'avoir laissé la place sans objecter à un homme qu'il n'appréciait pas et qui n'était même pas gaulliste mais qui par le talent s'est imposé aux circonstances.

Portrait de l'homme doué

« Maurice Couve de Murville a le don. Au milieu des problèmes qui se mêlent et des arguments qui s'enchevêtrent, il distingue aussitôt l'essentiel de l'accessoire, si bien qu'il est clair et précis dans des matières que les calculs rendent à l'envi obscures et confuses. Il a l'expérience, ayant, au cours d'une grande carrière, traité maintes questions du jour et connu beaucoup d'hommes en place. Il a l'assurance, certain qu'il est de demeurer longtemps au poste où je l'ai appelé. Il a la manière, habile à prendre contact en écoutant, observant, notant, puis excellent, au moment voulu, à formuler avec autorité la position dont il ne se départira plus. Il a la foi, persuadé que la France ne saurait durer qu'au premier rang, qu'avec de Gaulle on peut l'y remettre, que rien ne compte ici bas excepté d'y travailler. »

Mémoires d'espoir, Le Renouveau

Après la description acide que de Gaulle fait de son successeur Pompidou, il indique dans le portrait sucré qu'il dresse de Maurice Couve de Murville ce qu'est un homme d'État de grand style selon son cœur et son intelligence. C'est même le portrait le plus élogieux que l'on trouve dans ses

Mémoires, comme si de Gaulle voulait indiquer qu'en portant Pompidou plutôt que Couve de Murville à l'Élysée, la France avait manqué de discernement.

Quelques éléments de contexte rendent ce portrait encore plus étonnant. Tout d'abord, Couve de Murville succéda effectivement à Pompidou comme premier ministre en juillet 1968. C'est donc lui qui était premier ministre au moment de la démission fracassante du général de Gaulle en avril 1969. Pourtant et bien qu'il fût au cœur de la place, son nom n'a pas été évoqué comme successeur potentiel. Couve de Murville n'avait pas, semble-t-il, le charisme des hommes qui se font élire – il ne fut jamais élu – et il mérite peut-être plus que Pompidou le reproche de ne devoir sa carrière et son ascension qu'à la distinction du chef.

Couve de Murville avait néanmoins réussi à se faire détester de Pompidou qui ne pratiquait pas, il est vrai, le pardon des offenses tel que recommandé dans le *Notre Père*. Il dit un jour qu'il étranglerait volontiers Couve de Murville de ses propres mains. Expression étrange dans la bouche d'un homme habituellement raisonnable et modéré. L'offense était grave, il s'agissait encore de l'affaire Markovic, machination montée de toute pièce pour déstabiliser Pompidou et qui brouilla bel et bien de Gaulle et Pompidou.

Qu'est-ce qui vaut donc à ce personnage si peu gaullien, presque insipide en apparence, un portrait si élogieux ?

Une qualité personnelle tout d'abord, il sait distinguer l'essentiel dans le complexe. Les problèmes nous arrivent dans un enchevêtrement

dense de causalités qui les rendent obscurs. C'est le propre de l'intelligence stratégique d'apercevoir, dans cette obscurité paralysante, le point essentiel sur lequel il faut agir pour dénouer le problème. C'est une qualité de l'intelligence qui n'est pas si fréquente et dont le champ d'application n'est pas toujours étendu. Napoléon, par exemple, qui possédait cette qualité d'intelligence stratégique poussée jusqu'au génie dans le domaine militaire, au point qu'il voyait avant tout le monde à quel endroit appuyer pour faire basculer la bataille, s'est laissé abuser comme un enfant dans le domaine de la politique étrangère. Il n'a pas compris comment raisonnait les autres chefs d'État et n'a pas anticipé leurs réactions. Ce qui finalement l'a perdu.

Couve de Murville a été pendant longtemps le ministre des Affaires étrangères de De Gaulle. On pourrait penser qu'il s'agissait d'un emploi fictif tant le général considérait la politique étrangère comme son domaine réservé. Mais la politique étrangère est par excellence le domaine où la complexité est la plus grande, les intérêts les plus variés, les acteurs les plus retords, les erreurs les plus visibles, les discours les plus détournés, les enjeux les plus voilés. Cette difficulté extrême de la politique étrangère fait que les plus chenus des chefs d'État s'y sont à un moment ou à un autre cassé les dents et n'ont obtenu au mieux que des résultats modestes. Pour chaque président des États-Unis, par exemple, les efforts qu'il déploie pour résoudre le conflit israélo-palestinien est un exercice de modestie. «Putain que c'est dur», dit le président Clinton pendant les interminables et infructueuses négociations de Camp David en

l'an 2000. En politique étrangère, Bill Clinton était pourtant un modèle d'habileté politique, personne ne lui cherchant noise sur ses activités pas très carrées dans le bureau ovale.

Dans ce domaine particulièrement difficile de la politique, de Gaulle avoue qu'il a pu s'appuyer sur le discernement et l'intelligence de Couve de Murville. Et c'est un bel hommage. Cela en fait-il l'égal du chef?

La suite du portrait nous livre en creux ce qui sépare le leader de Gaulle de son loyal et pertinent ministre des Affaires étrangères. Il a l'autorité certes, mais l'autorité de celui qui est maintenu en poste par le fait du prince. Il a surtout qu'il partage avec son chef «une certaine idée de la France». Cette idée formulée dès la première page des *Mémoires de guerre* veut que la France ne se conçoive qu'au «premier rang».

Il peut paraître aujourd'hui étrange de prétendre placer la France au premier rang tant il nous semble avéré que de différents points de vue – démographique, économique, financier, culturel, scientifique, technique, linguistique, sportif, etc. – la France n'est pas au premier rang et ne prend pas le chemin de se distinguer. C'est pourtant la pierre angulaire de la maison gaulliste, l'idée sans laquelle le reste n'a aucun sens.

Couve de Murville, tout comme Pompidou et Debré, ne fut pas un héros de la Résistance. Autrement dit, de Gaulle ne choisit aucun de ses premiers ministres parmi ceux qui se sont battus pour une idée de la France pendant la guerre. On remarquera par ironie que Pompidou devenu président choisit, avec Chaban-Delmas puis Messmer, deux Compagnons de la Libération

comme premiers ministres. Comme s'il avait eu besoin de se couvrir de ce côté-là. L'idée de la France passait par l'unification de la Résistance pendant la guerre, ce pourquoi Jean Moulin était une carte si précieuse dans le jeu du Général et l'idée de la France passait par la diplomatie pendant la paix, ce pourquoi il fallait au président un ministre des Affaires étrangères qui comprit parfaitement son action, en partagea les objectifs et en discerna les moyens.

Ce ministre-là, serviteur zélé de ce que l'action politique comporte de plus grand, mérite un éloge à la mesure des services qu'il rend.

Mais cet éloge vient bien tard, comme pour excuser la carrière de Couve de Murville qui ne tira du « don » d'autre profit que ceux que lui dévolue le Général. Il exerça certes ce don sur la plus haute politique, mais toujours à l'ombre – et quelle ombre – du président. Ce que ne manque pas de rappeler le mémorialiste.

Bref, s'il avait de l'autorité, il n'était pas un chef. Être un chef n'est pas, ou pas seulement, un don de l'esprit. Il ne suffit pas de capter les situations, de les dénouer, de négocier, de bien voir les enjeux même si ces qualités sont bienvenues et peut-être même nécessaires. Pour paraphraser la première *Épître aux Corinthiens*, on pourrait dire: « Quand bien même j'aurais tous les dons de l'esprit, s'il me manque le charisme, je ne suis rien. »

La chimie du pouvoir est une alchimie, le chef se reconnaît et s'impose comme tel par une dimension de charisme qui n'est pas un don de l'esprit. Tel est du moins ce que suggère de Gaulle par cet éloge finalement ambigu du discret Couve de Murville.

Conclusion

« S'il y avait eu de Gaulle, on aurait pu en laisser une à l'Allemagne. »

Gracchus Cassar

En mai 1969, le général de Gaulle tout juste sorti de l'Élysée, sillonne la lande irlandaise en compagnie de sa femme. Cette fois-ci, sa vie publique est bien finie, il n'y aura pas de retour. Le moment est sans doute venu de tirer le bilan, de s'interroger sur sa trace dans l'histoire.

On sait qu'à la fin de sa vie, de Gaulle imaginait d'écrire un livre d'entretiens imaginaires: de Gaulle lui-même dialoguant avec de grands hommes (Machiavel, Clemenceau...) sur la question: «Qu'auriez-vous fait à ma place?». Il est donc prêt à répondre de ses actes devant l'histoire. Il le souhaite même et ne craint pas de se confronter aux plus grands. Au niveau desquels le situent sa notoriété et sa qualité.

La marque dans l'histoire, parlons-en. Mais sans s'appesantir. Selon le regard que l'on porte sur certains sujets, on appréciera plus ou moins l'action toujours déterminée du général. Par exemple, dans les *Mémoires* de Jean Monnet, de Gaulle apparaît clairement comme l'empêcheur de faire l'Europe. Jean Monnet s'est donné comme objectif de réaliser les États-Unis d'Europe.

Il veut construire un État supra national. De Gaulle, à l'inverse, ne croit qu'à l'Europe des nations. Il voit le Marché Commun comme une simple instance de concertation. Selon lui, les États sont la seule réalité en Europe, tout le reste est chimère. Il n'est donc pas question d'accepter un pouvoir supra national qui empiéterait sur l'indépendance nationale.

Dès lors, il est inévitable que Jean Monnet trouve de Gaulle ou les gaullistes sur son chemin pour lui barrer le passage. Selon que l'on partage la vision de l'Europe de Jean Monnet ou celle de Charles de Gaulle, on portera un regard plus ou moins positif sur l'action du général. L'homme qui a raté le coche de la construction européenne ou l'homme qui a évité la dissolution de la France dans un magma européen apatride. Parlant de Dante, Goethe, Voltaire, il s'écrie lors de sa conférence de presse du 15 mai 1962 : « Ils n'auraient pas beaucoup servi l'Europe s'ils avaient été des apatrides et s'ils avaient pensé, écrit, en quelque esperanto ou volapük intégré. » Voilà qui est dit en bon français de France.

Question de point de vue ou de vision de l'avenir. Qui tranchera. Ou pas, d'ailleurs.

L'œuvre politique appartient à son temps et à ses polémiques. Reste le style. L'image du chef. Cette partie de la leçon gaulliste est intemporelle.

Que reste-t-il du gaullisme détaché des ancrages du temps ? Une leçon particulière sans doute puisque l'on évoque le gaullisme hors du temps du général. Qu'est-ce que le gaullisme aujourd'hui ? La pratique gaulliste du pouvoir se singularise par la combinaison de trois vertus qui touchent

à la morale comme à l'utilitarisme : le courage, le réalisme et le désintéressement.

On ne saurait penser à la vie et à l'œuvre du général de Gaulle sans que le mot «courage» ne vienne à l'esprit. Le courage transforme la stratégie en décision, c'est l'ingrédient qui désembourbe la velléité en réalité. Entre la velléité du président Albert Lebrun de continuer la guerre et l'appel du 18 juin, il y a le courage. Il n'est d'art de diriger sans courage. L'appel du 18 juin – entrée fracassante dans l'histoire fracassée – a d'emblée situé le général de Gaulle au sommet de cette vertu dont les stoïciens faisaient la plus grande.

Par courage on n'entend pas, bien sûr, la témérité face au danger même si de Gaulle fit toujours preuve d'un calme impavide quand les balles lui sifflaient aux oreilles, comme dans Notre-Dame le soir du 25 août 1944. Le courage est l'association de la lucidité et de la volonté. «Pessimisme de l'intelligence, optimisme de la volonté», selon la formule de Gramsci. Pessimisme de l'intelligence au sens où on ne se raconte pas d'histoire sur la réalité que l'on regarde lucidement. Optimisme de la volonté au sens où l'on agit quand on le peut, sur ce qui dépend de soi, sans se laisser troubler par les difficultés. C'est après tout parce que le monde n'est pas parfait qu'il y a quelque chose à y faire. Charles de Gaulle a connu beaucoup d'échecs dans son action politique et sa vision géopolitique ne s'est finalement pas imposée. Mais à chaque moment, il a fait ce qu'il pensait avoir à faire, sans mollir et sans se laisser impressionner. Le réalisme n'est pas une catégorie morale mais il est le pendant indispensable du courage. Sans

réalisme, le courage n'est que témérité, il ne s'inscrit pas dans une stratégie identifiable. Le courage permet d'agir, encore faut-il que l'action soit sous-tendue par une ligne cohérente et réaliste. Le réalisme est l'inverse de l'idéologie puisque le propre de l'idéologue est de croire davantage à son idée qu'à la réalité. Pour l'idéologue, la réalité peut avoir tort. De Gaulle fut tout au long de sa vie insensible aux idéologies, il construit son idée à partir de la leçon des faits. C'est d'ailleurs de là que naîtra son différend avec ses chefs sur la stratégie de l'armée dans les années Trente. Que la stratégie doive être offensive ou défensive ne dépend pas d'une idée *a priori* de la stratégie mais des conditions de l'armement. La mitrailleuse favorise la défensive en 1914, les chars et l'aviation donnent l'avantage à l'offensive en 1940. C'est la réalité technique qui en l'occurrence éclaire et impose la stratégie. L'idéologue croit avoir une idée d'avance alors qu'il n'a qu'une guerre de retard. Le réaliste paraît avoir une idée de retard alors qu'il a une guerre d'avance. Réaliste tout d'une pièce et fort de sa posture assurée, Charles de Gaulle ne se vautra jamais dans les capiteuses délices d'un idéalisme hégélien qui, recuit au petit feu de la sociologie moderne, tourna au scepticisme généralisé. Acteur kantien égaré dans un siècle hégélien. Jeanne d'Arc à Elseneur.

Du scepticisme habillé des séduisants habits du sophisme à la décadence, il n'y a qu'un pas que beaucoup de sociétés ont franchi en chantant. C'est d'ailleurs l'avertissement que nous transmet Platon et la raison pour laquelle il a créé la philosophie et son exigence d'honnêteté intellectuelle. Le désintéressement enfin. Si de Gaulle fit

preuve d'une certaine habileté dans la conquête du pouvoir – et encore, pas toujours – il n'en tira pas de profit personnel. L'homme se consacrait au pouvoir mais le pouvoir n'était pas au service de l'homme. On raconte encore que devenu président, il achetait sur ses deniers propres les timbres pour poster ses lettres personnelles et qu'il avait fait installer un compteur d'électricité pour son appartement à l'Élysée afin de régler ses factures. De Gaulle n'était pas riche quand il est entré à l'Élysée et il n'était pas riche non plus quand il en est sorti. On ne peut pas en dire autant de tous ses successeurs. On ne sache pas qu'il ait logé des enfants adultérins aux frais de la République ni qu'il se soit fait prêter un appartement par un capitaliste levantin.

Souligner cela revient peut-être à regarder le gaullisme par le petit bout de la lorgnette, il est pourtant devenu essentiel à l'action politique de n'être pas soupçonnée de placer l'intérêt particulier au-dessus de l'intérêt général. La III^e et la IV^e Républiques ont gravement pâti du soupçon qui pesait sur elles de favoriser le corporatisme. À l'inverse, on pouvait être d'accord ou pas avec de Gaulle, mais personne ne le soupçonnait de ne pas suivre sa conception de l'intérêt général avec le plus grand désintéressement.

Courage, réalisme et désintéressement ? Le gaullisme se réduirait à ce maigre catalogue de banalités ? Tant d'honneur pour un si maigre chat !

Mais bon, les hommes valent toujours mieux que leurs œuvres. Ces banalités ont d'abord besoin d'être dites et répétées tant elles sont oubliées. L'excès de courage, de réalisme et de désintéressement ne nous menace pas. Un harmonieux

MASTER CLASS

équilibre entre les trois non plus. Que vaudrait du courage intéressé ou du réalisme lâche?

Même ramenée à sa plus simple expression, la voix du gaullisme reste une source d'inspiration. Cette voix qui résonne à l'oreille de tout Français avec son :

« Paris! Paris outragée! Paris brisée! Paris martyrisée! mais Paris libérée! libérée par elle-même, libérée par son peuple avec le concours des armées de la France, avec l'appui et le concours de la France tout entière, de la France qui se bat, de la seule France, de la vraie France, de la France éternelle. »



Achévé d'imprimer