



Leçons d'Histoire : le cas Napoléon Bonaparte Essai pour la commémoration du bicentenaire de sa mort

Ludo Van der Heyden
INSEAD, ludo.van-der-heyden@insead.edu

Date de cette version : 13 Avril 2021

Nous revisitons l'épopée de Napoléon Bonaparte non pas tant sous l'angle des batailles et des conquêtes, mais sous l'angle de la justice, et surtout de la justice procédurale. Cet angle nous permet de définir le leader juste comme celui qui applique la justice procédurale.

Utilisant ce concept, nous tentons de démontrer que le Général Bonaparte peut être considéré comme un leader juste, alors que l'Empereur sera qualifié comme étant un leader injuste. Ce qui permet la conclusion que l'Empire connut sa fin comme la conséquence, prévisible par cette théorie, du leadership injuste de l'Empereur.

Nous observons que les aspirations de Liberté, Égalité, Fraternité sont nobles, mais demandent pour leur mise en œuvre une justice procédurale, centrale à la résolution des tensions et des contradictions inévitables que cette devise va générer.

Nous terminons en mentionnant combien la notion de justice procédurale est vitale pour le bon fonctionnement de l'Union Européenne. A contrario, les difficultés présentées par le Brexit, ou par la Présidence Trump, peuvent être vues comme la conséquence tragique, mais également prévisible d'un leadership injuste.

Nous retrouvons l'impérieuse nécessité de la juste gestion et du juste débat. Qui ne peut avoir lieu que s'il est mené par des leaders justes. La dérive impériale fut la conséquence d'une dérive d'injustice dans la gestion de l'Empire. La violation des trois principes fondamentaux de la République ne fut pas la cause première de la fin de l'Empire, mais bien la conséquence d'un leadership et d'une gestion devenus injustes.

Mots clés : Napoléon ; Bonaparte ; l'Empire ; Justice Procédurale ; Leadership juste.

Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=3826126>

Note : Le manuscrit *La Justice dans la Gestion des Hommes : sur les traces de Bonaparte et Napoléon*, de Ludo Van der Heyden et Jean-Marie Le Guévellou, Juillet 2008, présente le bilan détaillé du général et de l'empereur sous l'angle de la justice en gestion. Il sera édité très prochainement et est disponible sur demande aux auteurs.

Remerciements : Nous remercions de tout cœur Isabelle Cormeraie, Marie-Thérèse Desmette, et Jean-Marie Le Guévellou pour leurs nombreux commentaires qui tous ont amélioré une version précédente de cet essai.

Working Paper is the author's intellectual property. It is intended as a means to promote research to interested readers. Its content should not be copied or hosted on any server without written permission from publications.fb@insead.edu

Find more INSEAD papers at <https://www.insead.edu/faculty-research/research>

Copyright © 2021 INSEAD

« Bonaparte n'est point grand par ses paroles, ses discours, ses écrits, par l'amour des libertés qu'il n'a jamais eu [...] Il est grand pour avoir créé un gouvernement régulier, un code de lois, des cours de justice, des écoles, une administration forte, active, intelligente [...] Il est grand pour avoir fait renaître en France l'ordre au sein du chaos [...] Il est grand surtout pour être né de lui seul, pour avoir su, sans autre autorité que celle de son génie, se faire obéir par trente-six millions de sujets [...] avoir rempli dix années de tels prodiges qu'on a peine aujourd'hui à les comprendre. »

François-René de Chateaubriand, *Mémoires d'Outre-tombe* (posthume)

« La France était pour les nations un magnifique spectacle. Un homme la remplissait alors et la faisait si grande qu'elle remplissait l'Europe. Il était au-dessus de l'Europe comme une vision extraordinaire. »

Victor Hugo, *Discours de Réception à l'Académie française*, le 3 juin 1841

« Le ciel fait rarement naître ensemble l'homme qui veut et l'homme qui peut. »

François-René de Chateaubriand, *Mémoires d'Outre-tombe* (posthume)

« Le pouvoir jaillit parmi les hommes lorsqu'ils agissent ensemble. »

Hannah Arendt, *Condition de l'Homme Moderne*, 1961

« A l'état de nature l'homme est un loup pour l'homme, à l'état social l'homme est un dieu pour l'homme. »

Thomas Hobbes, *Du Citoyen*, 1641

« Pour critiquer les gens il faut les connaître, et pour les connaître, il faut les aimer. »

Coluche, Artiste (1944-1986)

L'historien, le politique, le poète et la Nationⁱ

Le 5 mai 2021 est le bicentenaire de la mort de Napoléon Bonaparte dans sa prison de Longwood. Aucun Français n'a autant marqué le monde de son empreinte. Ses admirateurs disent que son rôle dans l'histoire du monde, voire sa présence jusqu'à aujourd'hui est sa plus grande victoire.

Ses détracteurs à chaque anniversaire le dénoncent pour crimes contre l'humanité.ⁱⁱ Ceux-ci avaient déjà poussé le Président Chirac à ne pas célébrer la victoire d'Austerlitz, qui fut fatale à l'Ancien Régime en Europe. Décision présidentielle incompréhensible ... après la participation du porte-avions Charles de Gaulle aux célébrations anglaises de Trafalgar. Cela recommence aujourd'hui.

La commémoration est obligatoire. Son but premier doit être une meilleure connaissance de ce moment extraordinaire et unique dans l'histoire de la France, de l'Europe et du monde. L'on ne peut reconnaître que si l'on connaît. Il y a tant à dire sur Napoléon Bonaparte qu'une année entière de commémoration ne suffirait pas. Le bicentenaire de la mort de Napoléon s'inscrit logiquement dans la suite du bicentenaire de la Révolution Française. Il doit permettre de résumer les grands acquis du « cycle Révolution-Empire ».

Les historiens ici sont essentiels. Ils nous font mieux connaître ce qui nous détermine aujourd'hui et d'où nous venons. On rappelle, corrige et complète le tableau. La toile et surtout la mémoire ainsi s'enrichit, se rapprochant à force de touches successives de la vérité. Comme il y a un très grand nombre d'écrits, y compris par des témoins, nous devrions y arriver. L'histoire est insuffisamment connue, surtout dans la mémoire nationale. Un nombre de mécompréhensions et de mythes néfastes perdurent, certains couvrant d'épais nuages ce qui devait être d'avantage connu. Le collectif mérite d'être mis en avant. Une commémoration sert aussi à cela : prendre la liberté et avoir la justesse de raconter l'histoire telle qu'elle fut. Sans complaisance, soulignant l'extraordinaire, le bon, le moins bon et ce qui est franchement mauvais.ⁱⁱⁱ

Ensuite, le politique donne un sens, marqué par le contexte présent, afin de se projeter vers l'avant. Pour que le monde progresse, le récit doit être juste. La Restauration a fait reculer la France. En ce qui concerne Napoléon, le politique tentera, comme ses prédécesseurs, de retrouver ce formidable élan qu'amena la Révolution et qu'amplifia l'Empereur. La France en a grandement besoin aujourd'hui.

On pardonnera quelque liberté dans le discours politique, s'il permet à la Nation de progresser. La justesse du récit peut ne pas convenir à tous, ni permettre le grand bond en avant des consciences. Certains simplifieront, d'autres sélectionneront ce qui convient, tous y mettront leur touche. Einstein disait que le scientifique doit simplifier sans que jamais le propos ne devienne mensonge. L'histoire est une science.

Anaïs Nin, citant le Talmud, nous prévient d'un autre écueil : « Nous ne voyons pas le monde tel qu'il est, mais tel que nous sommes. »^{iv} Tout commentaire sur Napoléon d'abord nous révèle. Nous sommes tous, y compris l'historien et surtout le politique, peintre ou poète : notre capacité de voir et décrire le monde non seulement tel que nous sommes, mais plutôt tel que nous le désirons est grande.

La première difficulté dans le cas Napoléon Bonaparte est que l'histoire est incroyablement complexe. Ensuite, malgré deux siècles, Napoléon a tant marqué la France et le monde qu'un débat serein et objectif est très difficile. Tout commentaire, même historique,

devient de suite politique. Toute remise en question est vite vécue comme agressant l'idéologie napoléonienne, en France et en dehors. Les idéologies ne permettent aucune remise en question. Pourtant il y a matière.

Peut-être que 200 ans plus tard, une bonne révision pourrait avoir lieu. Napoléon le mérite et il faut la tenter. L'ultime victoire de Napoléon est que tout le monde a une opinion sur lui. Il faut remettre à jour cette histoire où certains ne retiennent que les grandes batailles, d'autres les victoires administratives, certains les événements aux Antilles ou en Syrie. Peu lui sont indifférents. Nous le regardons tous avec notre filtre qui va confirmer notre a priori.

Une chose sur laquelle tout le monde peut se mettre d'accord est que ce Corse est bien le Français le plus connu de par le monde. Et plus l'on connaît Napoléon Bonaparte, plus ce destin apparaît comme extraordinaire. Il serait regrettable de rater un aussi grand rendez-vous et de ne pas glorifier ce qui a été si remarquablement fait, sans reconnaître et regretter ce qui n'a pas été bien fait, et en ne prenant pas l'opportunité d'amender et corriger la mémoire nationale sur cette époque qui marqua la naissance de la Nation et du peuple souverain.

La fin de l'Ancien Régime et l'organisation d'un Monde Nouveau

En dehors d'une contribution à la commémoration de Napoléon, notre humble apport dans cet essai est de montrer combien le clivage de l'opinion perdurera, car il correspond bien aux ambiguïtés de la personne et de son bilan. Napoléon illustre la citation de Hobbes, cet Anglais qui, de Paris en 1641, décrit son pays glissant vers la guerre civile et, huit ans plus tard, vers l'exécution de son Roi Charles I. Hobbes, observateur de révolutions, conclut que l'homme est à la fois dieu et loup pour l'homme. Napoléon Bonaparte se forgea un destin extraordinaire, tant dans le bon que dans le mauvais. La pensée de Hobbes est peut-être la plus juste concernant Napoléon, même si elle lui est antérieure. Bonaparte empêcha la France de glisser vers la guerre civile et ensuite structura le pays et le sortit de la révolution ; Napoléon ensuite exporta la guerre vers l'Europe, qu'il domina magistralement et brièvement. Il finit tristement dans une résidence anglaise, plus prison que palace 7 étoiles, où il dut regretter beaucoup de choses, y compris l'agréable *Palazzina dei Mulini* qui abrita son exil sur l'île d'Elbe.

L'Europe, in fine, se vengera, mais Napoléon eut le grand mérite d'avoir, grâce à une combinaison d'énergie, de talent organisateur, et d'une intelligence prodigieuse, de régner assez longtemps pour consolider les avancées de la Révolution et de les structurer. La *Constitution de l'An VIII* (1799) confirme la souveraineté du peuple et ses droits fondamentaux (liberté, égalité, sécurité et propriété), elle consacre la république comme forme du gouvernement, et définit les 3 institutions législatives (Tribunat, Assemblée, et Sénat), ainsi que la représentativité du peuple en leur sein. Même les 3 consuls (Bonaparte, Ducos et Sieyès) sont présentés au peuple pour approbation.

Cette constitution sera amendée deux fois, en l'An X et l'An XII. Ensuite viendra l'œuvre essentiel de codification, dont le *Code Civil des Français* (1804) est le plus fondamental et le plus connu. Il sera suivi par 4 autres codes : le *Code de Procédure Civile* (1806), le *Code du Commerce* (1807), le *Code d'Instruction Criminelle* (1808), et le *Code Pénal* (1810).⁹

Mais, il serait faux de continuer à individualiser à outrance l'œuvre de Napoléon et d'ainsi poursuivre la formidable œuvre de propagande commencée il y a plus de deux cents ans.

Au contraire, il serait bon de faire le juste récit de l'incroyable équipe qui contribua à la réalisation de ce destin. Les deux sont liés à tout jamais, comme dans toute réalisation politique et sociale d'envergure : pas de Napoléon sans équipe, pas d'équipe sans Bonaparte.

Il serait juste, par exemple, de rappeler combien Desaix, Davout, Lannes, Murat et beaucoup d'autres firent la différence sur les champs de bataille. Combien Portalis fut un constitutionnaliste exceptionnel, combien Berthier, le militaire, et Cambacérès, l'archichancelier, apportèrent une aide essentielle à l'œuvre du maître, et combien Barras contribua au destin du jeune officier.

Il serait bon aussi de dire que Bernadotte n'est pas un traître, mais quelqu'un qui fut exemplaire et que le Tsar Alexandre voulait comme successeur de Napoléon. Ce Béarnais appliqua à la Suède une révolution « douce », nourrie par la Révolution. Il marqua ce pays hautement aristocratique d'un fort apport français et républicain. Ayant vu trop d'atrocités avec Napoléon, il fit de ce pays guerrier un pays neutre. Il eut une durabilité exceptionnelle, ses descendants étant toujours sur le trône aujourd'hui. C'est un cadeau de la France républicaine à la Suède qu'il convient de souligner plus fortement dans sa maison-musée de Pau.

S'il faut bien admettre que l'Empereur se fourvoya un nombre de fois, on doit aussi admettre que Moreau, ce héros de Hohenlinden (1800), ne se trompa pas entièrement en voulant arrêter la dérive autoritaire de l'Empereur. Il ne faut plus passer sous silence tous ces Français qui se sont battus aux côtés des Alliés contre Napoléon, la Révolution, la République, et finalement l'Empire. Il y eut bien en France, comme aux États-Unis, une guerre civile. Elle fut gagnée par les alliés européens du parti royaliste, mais surtout perdue par l'Empereur suite à son manque de modération et son recours trop régulier aux armes pour à chaque fois régler ses différends avec l'Angleterre, sans jamais y parvenir. L'Angleterre finit par gagner, et reprit le flambeau de la révolution industrielle, d'autant plus facilement que la France se perdit dans la Restauration.

Une des grandes questions est de savoir s'il pouvait en être autrement. Nous pensons que oui, l'histoire étant rarement linéaire ni tracée d'avance et il y avait d'autres choix. Il faut d'abord souligner la très improbable ascension de ce Corse vers le pouvoir. Elle aurait été moins probable sous le régime royal qui hérita de la République de Corse des Génois par le Traité de Versailles (1768).^{vi} Ensuite, Bonaparte aurait pu mourir tant de fois avant d'accomplir son destin, y compris en Corse, en Égypte, sur les champs de bataille en Italie, en Allemagne et en Autriche, en Russie ou dans les rues de Paris. Il sort plutôt perdu de la Révolution et proposa, sans succès, ses services à la Russie et au Sultan. Un seul de ces événements aurait arrêté sa marche vers le sacre. Après la Paix d'Amiens (1802), il aurait pu d'avantage se focaliser sur le continent, ne pas s'obséder sur des Anglais qui ne pouvaient mettre en danger l'Empire, trouver un arrangement avec les Autrichiens, et prendre Bernadotte en allié. Il y avait d'autres sorties possibles que cette dernière bataille à Waterloo, aussi glauque que confuse.

Dans cette année extraordinaire marquée également par le mouvement *Black Lives Matter* (BLM), il est juste de célébrer Alexandre Dumas Père, cet autre héros républicain de l'Armée du Rhin, de la campagne d'Italie et d'Égypte et que le fils fit revenir comme Comte de Monte-Cristo.^{vii} Il serait bon de reconnaître, plus de 200 ans après, ce héros que fut le vrai Général Dumas. Napoléon ignora tous des appels au secours de ce général noir, ainsi que

de ceux envoyés par Murat, un des seuls proches à oser se souvenir de ce brillant officier de cavalerie. Et de mettre une nouvelle fois le doigt sur les terribles fautes que furent le retour à l'esclavage et le blanchiment des régiments. Là aussi, le fil de l'histoire aurait pu prendre un autre chemin.

Napoléon a confirmé l'égalité de tous dans la République aux élus de Saint-Domingue après son coup du 18 Brumaire : « *Les Consuls vous déclarent que les principes sacrés de la liberté et de l'égalité des Noirs n'éprouveront jamais parmi vous d'atteinte ni de modification.* »^{viii} Le retour de la Martinique, Tobago et de Sainte-Lucie, suite à la Paix d'Amiens (1802), pose problème, car ces territoires pratiquent toujours l'esclavage. La solution prônée par Napoléon est d'instaurer un statut d'exception temporaire pour ces trois territoires. Le Conseil d'État l'en empêche et exige un seul statut sur le territoire français.

Il est regrettable que dans la question de l'esclavage, Napoléon, le Consul, n'eut ni l'audace ni la prévoyance du Général. Le rétablissement de l'esclavage par la loi du 20 mai 1802 est pour des raisons humaines et morales évidentes une grande erreur, mais c'est également un acte manqué pour Napoléon et la France. Le maintien de l'égalité pour tous par le Consul aurait fait de la France la grande Lumière. Elle aurait arrêté l'esclavage en 1794, bien avant les Anglais qui abolissent la traite des esclaves en 1807 et l'esclavage en 1833. Ne parlons même pas des États-Unis qui auront recours à une guerre civile et voteront l'abolition seulement le 1^{er} janvier 1863. De manière incroyable, il faudra attendre 1848 pour que le gouvernement provisoire de la Deuxième République décrète l'abolition de l'esclavage en France. La France est le seul pays à avoir aboli l'esclavage par deux fois. Par inconséquence, pragmatisme, souci d'efficacité et, avant tout, par manque de véritable esprit républicain de Napoléon, même si le jeune Bonaparte choisit le parti de la France contre Paoli en Corse. Lors des Cent-Jours, Napoléon décréta l'abolition de la traite d'esclaves, mais il semblait motivé par une volonté de plaire aux Anglais dans le contexte des négociations du Traité de Paris.

Pour revenir à la question des Antilles, le Général Leclerc, beau-frère de Napoléon, reçut l'ordre de ce dernier de garantir la liberté des Noirs dès son débarquement sur l'île de Saint-Domingue (1802). Les officiers abandonnent leur Commandant en Chef, Toussaint-Louverture, et se soumettent à Leclerc et à la République. Mais ils se sentiront trahis par l'information venant de la Guadeloupe que l'esclavage a été rétabli.

Mal informé par le contre-Amiral réactionnaire Lacrosse quant à une insurrection à la Guadeloupe, Napoléon envoie une armée expéditionnaire sur l'île, commandée par le Général Richepanse. Il est ravi d'envoyer le général aux Antilles, pour éviter que Richepanse et son chef, Moreau, responsables de la fantastique victoire de l'Armée du Nord sur les Autrichiens à Hohenlinden, lui mettent trop d'ombre. Napoléon veut faire croire que ce sont les victoires de l'Armée d'Italie qui ont forcé les Autrichiens à signer la Paix de Lunéville (1801). Richepanse arrive sur l'île en mai 1802 et mène un combat féroce contre les troupes républicaines locales, d'abord favorables mais qui se retournent contre lui. Il perd une grande partie de son armée et commet de terribles exactions sur la population locale. Il publie un arrêté qui restaure l'esclavage sur l'île avec l'accord trop hâtif et peu réfléchi du Consul, qui est dans ses discussions avec les Anglais concernant la Paix d'Amiens.^{ix}

La fièvre jaune décime les régiments venus de France, emportant Leclerc et Richepanse. Le Général Dessalines, ancien esclave, est généralement crédité avec la victoire de l'insurrection sur Saint-Domingue. C'est la perte de « la perle des Antilles » et le retour des

Anglais, alliés des Noirs. L'Empire Haïtien est proclamé en 1804, Année du Sacre. Le Général Dessalines, connu pour sa bravoure et son énergie, mais aussi pour sa cruauté envers les métis et les blancs, est nommé Empereur d'Haïti, sous le nom de Jacques Ier. ^x

Toussaint-Louverture fut le grand acteur de l'indépendance haïtienne. Il rejoint la cause de la Révolution et est promu Général de Brigade en 1795. Il chasse les Anglais de l'île. Comme Napoléon, il réorganise l'administration, restaure l'économie, et applique les lois de la République. Il démontre qu'il est possible de produire économiquement sans recourir à l'esclavage et que celui-ci est d'avantage un racisme de domination qu'une proposition économiquement intéressante.^{xi} Toussaint, comme Napoléon, désire régner sans partage, et ils ne s'entendront pas. Ceci amènera Napoléon à envoyer son beau-frère avec 20,000 soldats pour remettre le pouvoir dans les mains de la République. Leclerc arrête Toussaint et le renvoie en France, où il ne survivra pas plus de huit mois aux mauvais traitements subis dans sa prison de Joux. ^{xii}

Haïti est le second pays américain à avoir gagné son indépendance ... mais cette fois aux dépens, non de l'Angleterre, mais de la France. Et à quel prix ! Sans doute plus concentré sur les négociations de la Paix d'Amiens (1802) avec l'Angleterre, Napoléon dirige mal une affaire qui aurait pu mieux finir sans la soudaine déclaration de Richepanse. Saint Domingue, « la fleur des Antilles », contribuait grandement au commerce extérieur de la France. Véritable tête de pont pour sa stratégie américaine, la perte de l'île sonne le glas des ambitions françaises en Amérique. La Louisiane, rétrocédée par l'Espagne à la France en 1800, sera vendue en 1803 à un prix si faible qu'il étonna les négociateurs Américains, surpris par tant de hâte.

La question qui se pose à la fin de la commémoration du cycle Révolution-Empire si la France a tiré toutes les leçons sur cette page marquante de son histoire. Notre avis est que Napoléon mérite plus d'attention et d'étude, afin que la mémoire nationale soit plus juste le concernant et que la Nation y gagne en intelligence et en ressorte plus apaisée. Car Napoléon divise toujours : pour certains il est, comme dit si bien Hobbes, dieu, pour d'autres il est loup. Notre propos ici est de confirmer qu'en effet il est les deux.

Le bicentenaire peut être le moment de célébrer pendant au moins 200 jours tous ceux qui ont contribué à créer ce monde Nouveau où la Nation appartient au peuple souverain. Dont Napoléon. Il est bon aussi, pendant les 165 jours restants, de rappeler tous ceux qui ont entendu cette formidable promesse de liberté et qui finirent terriblement déçus face au manque d'égalité de traitement qu'ils durent subir de la part de ceux qui étaient aux commandes. Dont Napoléon.

L'ambiguïté de Napoléon Ier se retrouvera chez Napoléon III, qui finira en exil lui aussi, en Angleterre, ce que le premier espérait après Waterloo. A chaque fois, la Nation paya un lourd tribut suite aux manquements de ses deux dirigeants, qui chacun pourtant contribuèrent grandement à la transformation du pays. La question se pose : aurait-on pu bénéficier de la bonne part de chaque sans devoir subir l'autre ?

Commençons la réponse à cette difficile question par un juste bilan et en ne suivant pas Napoléon dans son incapacité de reconnaître ses erreurs. L'arrogance amena Napoléon à tracer un chemin terriblement destructeur. L'arrogance se transforma en stupidité, et le décompte final – travail de l'historien – se chiffre en million de morts, en très grande partie suite aux batailles.

La France est unique, pleine de promesses, comme Bonaparte. Comme Bonaparte et Napoléon, elle peut être lumière ; comme Napoléon, elle peut se perdre. C'est toute l'ambiguïté de Napoléon. Napoléon Bonaparte offre une mémoire utile à la France, pour soutenir son ambition et sa lumière, mais également pour stimuler la tempérance et la sagesse de ses leaders. Ces deux manques causeront la perte de Napoléon et celle de l'Empire.

Nous ne pouvons que souhaiter une commémoration sous le signe d'un engagement renouvelé envers les fondations de la République : Liberté individuelle, Égalité d'opportunités et de droits de tous les citoyens, et Fraternité entre ceux-ci.^{xiii} Avec toute l'ambition et le talent que le pays peut générer, et également une plus grande dose de clairvoyance et d'humilité face à la grandeur de cet engagement, et du long et difficile chemin qu'un tel engagement exige. Et avec une reconnaissance que ce programme exige un leader juste, ce que fut le Général Bonaparte, mais, ultime paradoxe dans une épopée dédiée à la Liberté et à l'Égalité, ce que ne fut pas l'Empereur Napoléon.

Les difficiles débuts du jeune Bonaparte

La Révolution signe la fin du régime royal et aristocratique. C'est la création de la Nation, propriété du peuple. Même les Américains dans leur révolution ne seront pas aussi radicaux.

Les Habsbourg veulent remettre au pouvoir Louis XVI, puis son frère Louis XVIII. Dumouriez, Jourdan, Kellermann, Kléber, et Schérer – parmi d'autres – empêchent le retour à la monarchie. Même Louis-Philippe d'Orléans participe aux grandes victoires de l'Armée du Nord (puis de Sambre-Meuse et finalement du Rhin) que furent Valmy (1792), Jemappes (1792), Fleurus et Sprimont (1794). Les coalisés se retirent des Pays-Bas autrichiens, aussitôt intégrés à la République. L'exportation de la Révolution hors de France commence. C'est la grande œuvre de l'Armée du Nord et de ses généraux républicains.

Bonaparte, élève de l'École Royale Militaire, est reçu sous-lieutenant à l'examen d'artillerie en septembre 1785. Il est jugé apte pour la marine. Sa mère s'y oppose. Sa première affectation sera le Régiment d'Artillerie de la Fère, en garnison à Valence. Il le rejoint le 3 novembre 1785. Il s'instruit et lit énormément, surtout les classiques.

Il passe une grande partie de la Révolution en Corse et va contribuer au rattachement de l'île à la République. Malgré ses origines aristocratiques, d'emblée il choisit le parti de la Révolution. Poussé par les révolutionnaires d'Ajaccio, il rédige un pamphlet demandant que la Corse soit rattachée à la Nation devenue libre. Le pamphlet sera lu le 30 novembre 1789 par Mirabeau à l'Assemblée Nationale. Elle vote le rattachement de l'île à la Nation.

Pascal Paoli, auteur d'une première et exemplaire constitution corse en 1755, héros des Lumières, est acclamé au retour de son exil anglais en 1790, d'abord à Paris et puis en Corse. Mais il trouve la Révolution trop sanguinaire et l'épisode de la Terreur va le révolter et le convaincre de s'en détourner. Cela scelle sa scission avec le clan Bonaparte, qui se réfugie à Toulon. En février 1793, Bonaparte contribue à l'organisation de la Garde Nationale corse. Il participe à une tentative de débarquement en Sardaigne, alliée des Anglais et des Autrichiens. L'opération échoue. Bonaparte échappe de justesse aux mains des Sardes et rejoint sa famille réfugiée à Toulon.

Toulon est le port de la flotte française en Méditerranée. Son commandant, le Contre-Amiral Trogoff, est royaliste. En août 1793, il offre la flotte aux Anglais, tout heureux de pouvoir débarquer et prendre possession de la ville, de son port et de la flotte. C'est une belle revanche pour la défaite de Yorktown (1781) qui avait scellé l'indépendance américaine.

Avec l'appui de ses amis Robespierre, le Jeune, et Saliceti, Bonaparte est imposé comme capitaine d'artillerie au siège de Toulon. Très vite, il compose un plan audacieux, qui n'est guère apprécié par ses supérieurs. Il faudra la nomination de Dugommier, un officier de métier, pour reconnaître la valeur du jeune capitaine. Son plan permettra la victoire mi-décembre. Bonaparte suscite l'admiration de beaucoup, dont Barras, l'homme fort à Paris. Il est nommé Général de Brigade.

Bonaparte obtient une mission de ravitaillement à la République de Gênes, qui donna la Corse à la France en échange des dettes pour l'occupation de l'île par l'armée du Roi. Bonaparte observe et conçoit son plan d'invasion de l'Italie. Ses amitiés jacobines lui valent d'être brièvement arrêté et mis en prison en août 1794. En juillet 1795, il répond à la demande du Sultan qui recrute des officiers instructeurs, mais n'est pas retenu.

Barras, chargé de la défense de la Révolution, demande en octobre 1795 à Bonaparte de réprimer l'insurrection que prépare 25,000 royalistes. Avec l'apport de Murat, les insurgés subissent la fameuse canonnade de l'Église Saint Roch et se dispersent. C'est l'épisode du 13 Vendémiaire de l'An IV. Bonaparte est nommé Général de Division. Lorsque Barras rejoint le Directoire, Bonaparte lui succède comme Général en Chef de l'Armée de l'Intérieur. Il a 26 ans.

L'envol et les premières conquêtes en Italie et en Égypte

Ayant sauvé la Révolution de l'insurrection royaliste à Toulon et Paris, sa conquête de l'Europe peut commencer. La Campagne d'Italie, d'abord contre les Piémontais et les Sardes (Montenotte et Millesimo), ensuite contre les Autrichiens (Lodi, Castiglione, Roveredo), est fulgurante.

Les Autrichiens nomment un nouveau Général en Chef en Italie, Alvinczy, mais Bonaparte sort à nouveau vainqueur des batailles d'Arcole (1796) et de Rivoli (1797).

La dernière carte de l'Autriche pour sauver l'Italie est l'Archiduc Charles, qui commande la meilleure armée autrichienne et refoule Jourdan et Moreau sur le Rhin. Il est sommé de reprendre l'Italie et d'arrêter la conquête de Bonaparte. Il devient urgent pour les Français de renforcer l'Armée d'Italie. Kléber choisit son meilleur général, Bernadotte, pour amener 20,000 hommes du Rhin vers la péninsule. La division Bernadotte se distingue dans les combats et permet à Bonaparte, avec une armée composée de 50,000 hommes, d'obliger l'Archiduc de battre en retraite et de signer le Traité de Campo-Formio qui abandonne le Milanais et la Lombardie aux Français, et qui approuve la création des Républiques Cisalpine et Ligurienne, alliées à la France.

Bonaparte et Bernadotte s'estiment, mais ne s'entendent pas.^{xiv} Berthier envenime les choses. Bernadotte se plaint régulièrement à Bonaparte que son bras droit ne met pas assez de zèle à transmettre ses ordres ou missives, et d'ensuite lui faire des reproches quant à leur exécution. Les soldats de l'Armée du Rhin, républicains et impeccablement conduits par Bernadotte - Desaix le confirme - ne s'entendent pas avec les soldats bonapartistes qui

se livrent à un pillage systématique des régions occupées. Il y a même une confrontation entre les troupes de Bernadotte et celles de Masséna et Augereau, qui laissera une dizaine d'hommes sur le terrain.

Le Directoire se plaint que l'argent de la conquête de l'Italie n'arrive pas à Paris. Napoléon, ni Berthier, et surtout pas Masséna, ne partageront, ni l'argent, ni les œuvres d'art, ni la gloire. Bernadotte finit par demander une autre affectation, et reçoit de Bonaparte une dernière reconnaissance : il portera les drapeaux conquis à l'ennemi au Directoire.^{xv}

L'œuvre magistrale de glorification de Napoléon est en route. Les héros républicains de l'Armée du Nord - Bernadotte, Desaix, Kléber ou Moreau – seront graduellement mis dans l'ombre, sinon ignorés. Une formidable équipe de généraux se forme en Italie et il sera difficile pour d'autres de la rejoindre. Cela limitera le renouvellement des généraux. S'installe aussi l'esprit impérial et la dérive dictatoriale. Cela sera une des grandes failles du régime. On peut le reconnaître deux cents ans plus tard.

La première campagne fait de Bonaparte l'homme fort du nouveau Régime. Talleyrand – toujours lui – va le convaincre qu'il est trop tôt pour prendre le pouvoir. Il va lui suggérer de prendre la tête de l'expédition égyptienne décidée par le Directoire, et de l'envoyer loin de Paris. Le Directoire aussi n'est pas mécontent. Le projet est également motivé par le désir de perturber les voies maritimes et les intérêts commerciaux des Anglais et de leur allié, le Sultan.

Les victoires aux Pyramides (1798) et à Aboukir (1799) sont nettes. Desaix, avec une petite armée de 4,000 hommes va conquérir la Haute-Égypte. Mais la destruction de la flotte en baie d'Aboukir (1798) face à Nelson est une catastrophe et bloque le gros de l'armée française en Égypte. Les Autrichiens vont en profiter pour reprendre l'Italie. La conquête de la Syrie est un échec.

Bonaparte quitte l'Égypte (fin août 1799) et laisse le commandement à Kléber qui remportera une belle victoire sur les Turcs à Héliopolis (1800). Mais Kléber est assassiné au Caire. Son successeur, Menou, n'est pas à la hauteur et capitule le 31 août 1801. Ce qui reste de l'armée sera évacué par les Anglais. Malgré les victoires, la campagne militaire en Égypte est un désastre, sur terre comme en mer. L'expédition scientifique est un grand succès, qui elle sera célébrée, comme le fait encore aujourd'hui le Musée du Louvre.

Une contribution unique dans l'histoire de l'Europe et du monde

La grande force de Napoléon est cet incroyable talent que possède l'Aigle de reprendre son envol après une défaite. Toute défaite est suivie d'une éclatante victoire, rendue plus grande encore par la très efficace machine de propagande construite pour servir Napoléon. Le *Mémorial de Sainte Hélène*, écrit par son secrétaire Emmanuel de Las Cases, est pour certains sympathisants sa plus grande victoire, car ce récit, qu'il va lui-même dicter, lui permettra de gagner la bataille de la mémoire.

Revenons à Bonaparte. De retour à Paris en Octobre 1799, il participe au coup d'état du 18 Brumaire (9 Novembre) et introduit le Consulat, avec Ducos et Sieyès. Mais c'est bien Bonaparte qui domine les débats comme Premier Consul. Il va donner un grand coup de balais aux institutions, et installer en deux mois, une nouvelle Constitution, le Conseil d'État, le Sénat, et, le 1^{er} Janvier 1800, le Tribunat et le Corps Législatif. Février voit la création de

la Banque de France et l'installation des Préfets, les représentants de l'État dans Départements. Ayant réorganisé la France, il peut maintenant reconquérir l'Italie.

Le Premier Consul va, avec l'Armée de Réserve, passer les Alpes en 4 jours du mois de mai 1800. Un peu plus de 3 semaines plus tard il aura repris l'Italie aux Autrichiens. Il pourra ainsi se comparer à Hannibal.^{xvi} Marengo, le 14 juin, commence par une défaite. Bonaparte disperse ses divisions en leur demandant de localiser les Autrichiens, alors que ceux-ci sont couverts par la brume, devant son centre dégarni. Le jeune Kellermann et Desaix, encore lui, transforment une défaite certaine en victoire éclatante. Desaix meurt sur le champ de bataille, qu'il a rejoint de sa propre initiative. Le Premier Consul fera dire au bulletin que c'est lui qui a ordonné le retour de Desaix. Il promet des funérailles nationales. Il ne tiendra pas parole, pour ne pas devoir avouer publiquement que Desaix le sauva, et que ce sacrifice permit le règne. Desaix est toujours, sur ordre du Premier Consul, enterré au couvent du Grand Saint-Bernard. Il avait espéré l'enterrer au champ de bataille, puis dans la Cathédrale de Milan.

Après Marengo, la République Cisalpine est créée sur le modèle français. Napoléon accepte la demande italienne d'en devenir son premier Président. Bien avant Garibaldi, Bonaparte devient le père de l'Italie moderne, dont il devint Roi une fois proclamé Empereur le 2 décembre 1804.

La victoire de Moreau à Hohenlinden (1801), après Marengo, force les Autrichiens à signer le Traité de Lunéville. Les Républiques Batave, Cisalpine, Helvétique et Ligurienne sont ainsi reconnues. Les Britanniques seront obligés de signer la Paix d'Amiens en 1802. L'Europe est unie, sous domination française.

Avec l'Acte de Médiation (1803) Napoléon devient le père de la Suisse moderne.^{xvii} L'acte transforme un ensemble disparate en une nation confédérale moderne. Le modèle centralisé poussé par les amis suisses de la révolution française, et initialement soutenu par les Français, ne fonctionne pas dans ce pays trop divers. Il mène à la guerre civile. Napoléon a l'intelligence de faire intervenir Ney et Rapp pour arrêter la guerre et reçoit les représentants des cantons suisses. Il leur demande une constitution pour une *Confédération des XIX Cantons*. La Suisse, confédération amie à la France, devra garantir un passage pour les armées françaises et fournir un contingent de 15,203 soldats. La Suisse nouvelle va pouvoir se construire pendant 10 ans à l'abri des conflits qui vont ravager l'Europe. Elle deviendra une vraie nation.

La grande œuvre européenne de Napoléon est l'Allemagne moderne. Austerlitz et le Traité de Presbourg (1805) confirment la fin de du Saint-Empire habsbourgeois après 300 ans de domination européenne. Le résultat est la création des Royaumes allemands (dont la Bavière et la Saxe) et de la Confédération du Rhin. L'entente franco-allemande est née.

Mais il n'y eut pas que l'Europe qui fut transformée. Avec l'invasion de l'Espagne, Napoléon devint le grand-père et le modèle de l'Amérique Latine, inspirant les Généraux Bolivar et San Martin à contribuer à l'émancipation des anciennes colonies royales espagnoles. Ces derniers rêvent d'une confédération sud-américaine, sur le modèle fédéral allemand ou suisse. Tout se fait à un rythme « Bonaparte » trop rapide et les grands libérateurs seront déçus. Mais l'Amérique du Sud aura pris sa forme moderne.

Par ricochet, Napoléon aussi contribua à la naissance du Brésil moderne, le Roi Joao VI devenant Roi puis Empereur du Brésil et plaçant le Brésil sous protection anglaise. Le

commerce avec le Royaume Uni bénéficie fortement aux deux pays, surtout dans un contexte de Blocus Continental contre l'Angleterre. Le blocus va induire les marchands anglais à commercer avec la Russie et la Suède par la Baltique.

Ce bicentenaire est une merveilleuse opportunité d'enfin honorer la contribution de Bernadotte, qui devint Roi de Suède sous le nom de Charles Jean XIV. La Suède moderne prend ses racines grâce à ce grand républicain, que le Tsar Alexandre I considéra comme un successeur royal possible de Napoléon, avant que Talleyrand l'en dissuade. Il applique ce qu'il trouve de bon dans la Révolution Française et dans l'organisation du Régime Impérial. Il l'applique avec vigueur et prudence, se sachant invité. Il développe une relation respectueuse avec le Parlement protestant, ce que ses origines béarnaises et son caractère républicain facilitent grandement. La Suède moderne est une greffe française pleinement réussie. Il faut admirer la durabilité de la Maison Bernadotte, au pouvoir jusqu'à aujourd'hui. En tant de points, Bernadotte est exemplaire, remarquable et digne d'être rappelé à l'attention des Français lors de ce bicentenaire.

La France s'est peu jointe à la fête en 2018 du bicentenaire de l'accession de Charles Jean XIV aux trônes de Suède et Norvège. Libérons la mémoire nationale de l'emprise bonapartiste qui le peint en traître. Bernadotte n'a jamais trahi la Révolution et ne participa pas au coup d'État du 18 Brumaire. Un Président montra toute son ignorance lors d'une visite officielle à Stockholm en avouant que « *C'est sans doute à cause de Bernadotte que les relations entre la Suède et la France se sont compliquées* » !^{xviii} On a quitté l'histoire et amplifié le mythe du traître. On devine le conseil du Secrétaire Général du Président Chirac qui dans son livre glorifia les Cent Jours, période la plus glauque de l'épopée, qui ne fit que reculer la France dans ses tractations avec les Alliés après Waterloo.

Un stratège militaire de génie dirigeant une équipe héroïque

Le militaire fut génial et inégalé. Si l'on ne doit retenir dans l'histoire qu'un général français, ce sera Bonaparte. On enseigne toujours ses plus belles victoires dans les écoles militaires, celle qu'il fonda à Fontainebleau, mais aussi celles de Sandhurst, West Point et Saint Pétersbourg. La fin du siège de Toulon, la première campagne d'Italie (la seconde fut plus chanceuse), Austerlitz où le soleil français brille encore aujourd'hui, la campagne de Prusse qui fit un véritable blitz (français) sont des passages obligés. Bonaparte restera un remarquable général même sur la fin. La Campagne de France le met face à un ennemi 7 fois plus nombreux : les Alliés continuent à le craindre et accumulent les défaites.

Mais tout est déjà perdu depuis que les ennemis de la France se sont coalisés et ont nommé Napoléon leur ennemi commun. Napoléon aurait bien mieux fait de suivre l'avis de son Corps Législatif et d'accepter l'offre de paix faite fin 1813 par les puissances alliées qui déjà préparent l'invasion de la France. Le Corps Législatif essuie le courroux de l'Empereur qui arrête tout dialogue. Le Corps est invité à dorénavant soumettre ses projets à l'Empereur ou à l'un de ses Ministres, si ... approuvé préalablement. Et de mettre plus de zèle dans ses remerciements pour le règne éclairé de l'Empereur.^{xix} On retrouve ici le règlement à l'origine du Tribunat, qui peut émettre des commentaires, mais n'a aucun pouvoir réel. L'Empereur n'admet aucune critique.

Ses principes militaires sont archi-modernes : corps d'armée semi-autonomes d'environ 20,000 hommes, mouvements de corps coordonnés pouvant converger rapidement sur des points stratégiques identifiés par le Général en Chef, vitesse de mouvement et surprises, et

un engagement des troupes prêtes à mourir pour la cause. Il fallut 20 ans aux Coalisés pour copier la recette et l'appliquer à Waterloo contre l'Empereur.

La prise du col de Somosierra (1808) lors de la campagne espagnole de l'Empereur est héroïque. Elle illustre bien les formidables énergies suscitées par l'Empereur, y compris hors de France. Elle est l'œuvre de près de 200 cavaliers légers polonais de la Jeune Garde. La réponse de Napoléon au refus de Berthier d'engager la troupe dans une démarche que celui-ci croit vouée à l'échec marquera la langue française : « *Comment ? Impossible ! Je ne connais point ce mot là ! Il ne doit y avoir pour mes Polonais rien d'impossible !* » Le commandant Koziutelski, chargé de la garde de l'Empereur ce jour-là, ordonna la charge en hurlant « *En avant nom d'un chien, l'Empereur vous regarde !* » Les généraux Montbrun et Ruffin tentèrent de s'octroyer le crédit pour la victoire. Le lendemain, l'Empereur fut plus juste et intégra les 40 survivants et leurs régiments dans sa Vieille Garde. Ces mêmes régiments se sacrifieront à nouveau lors du passage de la Bérézina et à Waterloo.

Il serait bon 200 ans plus tard de reconnaître cet héroïsme polonais qui permit l'entrée dans Madrid. Les controverses historiques sur l'ordre quasi suicidaire n'ont pas lieu d'être : Napoléon aurait demandé aux cavaliers de charger la première batterie espagnole, les officiers polonais continuant l'attaque de leur propre initiative. C'est toute la force de l'armée de Napoléon, lorsqu'elle est bien dirigée. Par contre, l'on peut discuter quand le règne de Napoléon a connu son apogée avant d'entamer sa période destructive. Une hypothèse est lorsque la cavalerie et l'artillerie sont appelés à compenser les défauts des manoeuvres de l'infanterie. Il aurait mieux valu s'arrêter.

Il faudra également reconnaître le Général Poniatowski, le seul Maréchal étranger, dont l'Empereur se souviendra en ses mots : « *Le vrai roi de Pologne, c'était Poniatowski : il en réunissait tous les titres, il en avait tous les talents.* » Le commentaire est un peu cynique. Les Polonais se battaient dans l'espoir de voir l'Empereur nommer leur roi. Ne voulant fâcher son allié russe, il leur refusa. Malgré leur courage et leur loyauté exemplaire. La Comtesse Marie Waleska, qui lui donna un fils, montrera ces mêmes vertus.

D'avantage que celle d'Alexandre, César, ou Hannibal, l'histoire de la Grande Armée est le récit d'une équipe glorieuse de Maréchaux et d'officiers. Davout ne perdit aucune de ses 35 batailles, dont celle d'Auerstadt où comme tant d'autres fois il est à la pointe des combats les plus difficiles. L'Empereur s'octroya injustement la victoire en la plaçant à Léna, fait d'armes d'importance bien moindre, mais de son fait.

La glorification de Napoléon commença tôt. *Bonaparte franchissant le Grand-Saint-Bernard* est une superbe série de cinq tableaux peints par Jacques-Louis David après la victoire de Marengo (1800). C'est un excellent exemple de propagande pour un Premier Consul fraîchement nommé. Mais c'est bien Desaix qui sauva Napoléon d'une défaite certaine à Marengo. David cacha ce fait en déifiant le Premier Consul survolant les Alpes. Un tableau plus réaliste aurait montré le Premier Consul battu et déconfit. La propagande s'installe, excellente et moderne, et construit le mythe et la légende.

Bonaparte disait que le titre d'Empereur apportait une jolie protection, puisque personne en Autriche n'exigea l'abdication de l'empereur habsbourgeois malgré ses multiples défaites. Bonaparte était convaincu qu'une seule défaite suffirait pour que le peuple français exige sa tête. Il a entrevu cette première défaite de très près à Marengo.

Avec deux cents ans de retard il serait bon de donner à Desaix les funérailles nationales promises le soir de la bataille de Marengo. L'on ramena Napoléon de Sainte Hélène ; ramener Desaix du Grand Saint Bernard demandera moins d'effort. L'Empire vaut bien un Te Deum à Notre Dame.

Napoléon était honoré des commentaires anglais qui évaluaient sa présence sur le champ de bataille à deux corps d'armée. Il exigea qu'il soit le seul sur le champ de bataille à monter un cheval blanc pour qu'on reconnaisse sa présence de loin. Il aurait eu recours à des sosies pour suggérer sa présence et d'ainsi augmenter l'ardeur des troupes.

Les succès de Bernadotte, Davout, Lannes, Masséna, Murat et Ney confirment que la qualité d'un bon nombre de Maréchaux. Napoléon pria ceux-ci d'excuser la personnalisation des succès sur sa personne, justifiant que cela contribue à une plus grande crainte de l'ennemi, et donc d'une moindre initiative et d'une force dans l'engagement diminuée. Il aurait pu raconter une vérité plus impressionnante encore: la présence de plusieurs parmi les grands Maréchaux (Davout, Desaix, Lannes, ...) sur le champ de bataille valait également un, voire deux corps d'armée. Le meilleur message aurait été : « *Messieurs les Anglais, même quand je me trompe, mes généraux me sauvent !* » Le message aurait été plus juste et plus fort. Il reflétait la force de cette formidable lorsqu'elle se battait comme une véritable équipe.

Mais au fil du temps, les relations entre les maréchaux vont se détendre, chacun y allant d'un jeu plus personnel. Pire, ils vont abandonner l'initiative dont ils faisaient preuve au début du règne. Les généraux vont attendre les ordres - comme Grouchy à Waterloo - ou y aller de leur propre initiative - comme Ney dans la même bataille - délaissant les principes de coordination qui firent la force de la Grande Armée.

Il faut néanmoins vanter les mérites d'un grand nombre de Généraux de Division tels que Dupont, Friant et Morland, et de ceux qui dirigèrent la Cavalerie, dont Bessières, Hautpoul, Lasalle, Montbrun et Nansouty. Et bien sûr ces grognards, qui, contrairement aux généraux, lui resteront fidèles jusqu'au bout. Tous méritent à jamais d'être gravés dans la mémoire française. Ce qui est extraordinaire est leur nombre et leurs sacrifices. La victoire de la Grande Armée est celle d'une grande équipe et d'une capacité d'exécution collective inégalée.

La machine se grippe mais l'Empereur ne s'arrête pas et s'autodétruit

Les pertes au début des conquêtes sont faibles. Montenotte, en 1796, est la première grande victoire de Bonaparte. On n'est pas sûr du nombre de soldats engagés, tant il y a de déserteurs dans cette Armée d'Italie en piteux état (contrairement à celle du Nord). Par contre, on peut estimer entre 800 et 900 le nombre de morts, blessés ou disparus à Montenotte, sa première bataille de la Campagne d'Italie en 1796.

Au carnage d'Eylau en 1807, on estime que 25,000 des 60,000 combattants français seraient morts ou blessés, ces derniers ne pouvant survivre longtemps dans le rude hiver prussien.^{xx} Le mot de Ney contemplant le champ de bataille est terrible : « *Quel massacre ! Et tout cela pour rien !* » Napoléon écrira : « *Un père qui perd ses enfants ne goûte aucun charme à la victoire. Quand le cœur parle, la gloire n'a plus aucune illusion.* »

Mais très vite, comme le dit si bien *le Dictionnaire Napoléon* dirigé par Jean Tulard, « *il retrouve l'illusion de la gloire* » et « *apporte un soin particulier à l'évacuation des blessés, mais aussi au nettoyage du site pour ne laisser sur place aucun trophée dont l'ennemi*

*pourrait s'emparer, et confirmer la victoire dans les esprits. » Napoléon porte un grand soin à la communication officielle concernant cette bataille. Il y ajoute une *Relation de la bataille d'Eylau par un témoin oculaire*, pièce qu'il aurait écrit de sa main. Comme l'écrit Laurent Joffrin, « *Le Bulletin sera triomphal. Dans l'armée décimée, gelée et malmenée, personne n'y croit.* »^{xxi}*

Après il y eut Friedland (1807), le contraire d'Austerlitz. C'est une bataille offensive, improvisée, et bénéficiant du coup d'œil magistral de Napoléon.^{xxii} En qualité de direction, elle rivalise avec Austerlitz. La Russie, défaite, est forcée de signer le Traité de Tilsit (1807) qui confirme son inclusion dans le système continental.

Wagram (1809) est une victoire coûteuse qui ne règle rien. La stratégie militaire change, l'Empereur est attendu : l'artillerie est utilisée massivement, ainsi que l'infanterie qui a perdu de son agilité et dont les défaillances doivent dorénavant être compensées par la cavalerie.^{xxiii}

Wagram met fin temporairement à l'espoir autrichien né de la défaite d'Aspern-Essling (1808). À bout de munitions, les Français résistent en jetant des pierres et du sable sur les autrichiens.^{xxiv} Napoléon, sentant la bataille perdue, place le centre, mené par Bessières, sous les ordres de Lannes. La mésentente entre les deux hommes ralentit les manœuvres. Ils en viennent aux mains. Masséna est obligé de les séparer. Napoléon ne sanctionna jamais assez les généraux non-performants, ce qui finit par nuire à l'unité de l'équipe et à l'efficacité de son commandement. Lannes, dirigeant la retraite, est frappé d'un boulet. Il agonise 6 jours et traite l'Empereur de tous les noms. Ce dernier entendra les paroles très dures du premier maréchal mort sur un champ de bataille, qui avait maudit l'Empereur en prédisant qu'à moins d'un radical changement il les enterrerait tous.

La Campagne de Russie engage l'Europe entière contre ce Tsar qui viole l'alliance signée à Tilsit. Napoléon lance une armée de 700,000 hommes et de 20 nations contre le Tsar. Le bilan est catastrophique : 200,000 morts, autant de prisonniers (leur sort ne fut guère meilleur), et 130,000 déserteurs. Napoléon quitte la Grande Armée en pleine déroute et répète son départ précipité d'Égypte. Il sent son pouvoir chanceler et désire tenir Paris. Ney et Oudinot vont passer la Bérézina avec ce qu'il reste de la Grande Armée, réduite de moitié par les bombardements des Russes et les charges des Cosaques. Les pontonniers de Éblé se sacrifient pour construire deux ponts pour faire passer les restes de l'armée.

Ce retour amer a dû renforcer les doutes des généraux quant à l'issue ultime. Pas étonnant dans ce cas que Napoléon ne contrôle plus Ney dans la Campagne de Belgique, ni aux Quatre Bras où il ne rejoint pas Napoléon pour en finir avec Blücher, ni au Mont Saint Jean où, dans un acte que l'on peut qualifier de suicidaire, il sacrifie la cavalerie française avec des charges insensées sur les carrés anglais. Grouchy, commandant l'aile droite, entend les canons, mais ne bouge pas faute d'ordres, malgré la suggestion de certains de ses généraux. Napoléon est seul face à Wellington, il n'y a plus d'unité ni d'équipe. D'autant que Soult, pour sa première en tant que Chef de l'État-Major, n'a pas la compréhension du chef ni la compétence de Berthier, mort au Château de Bamberg en Bavière. La thèse du suicide du maréchal déprimé est vraisemblable, les Alliés, connaissant sa valeur pour l'Empereur, le retenant à Bamberg pour l'empêcher de rejoindre Napoléon à son retour de l'île d'Elbe. Soult n'assure pas les communications comme Berthier l'aurait fait. Ses erreurs vont grandement contribuer à la défaite. Napoléon devra se battre sans l'apport de l'aile droite. Grouchy était un excellent exécutant et Napoléon lui fit porter une trop grande

responsabilité pour la défaite, afin de s'en disculper. La cause était de toute manière entendue. Les soldats sont morts pour le mythe, ou comme disait déjà Ney à Eylau « pour rien ».

Napoléon restera un stratège militaire hors norme, titre qui souligne tout le respect qu'ont les Anglais pour ce génie militaire qui leur donna tant de mal. Mais le grand stratège n'apprendra pas de ses défaites malgré l'évidence qui s'accumule devant ses yeux. Napoléon finit aveugle aux carnages qu'il initiait et sourd aux cris des mourants sur le champ de bataille ou aux critiques de ses généraux. Napoléon ne maîtrisera jamais pleinement le métier d'Empereur et la tempérance que le rôle exige. Lorsque l'Empereur n'arrive pas à ses fins, Bonaparte, le Général, revient au galop.

Les Alliés, eux, au fil des défaites comprennent sa stratégie, surtout une fois aidé par Bernadotte, Prince de Suède : il faut attaquer les généraux qui sont loin de Napoléon et attirer Napoléon vers la bataille décisive qu'il recherche. Ayant perdu la cavalerie dans les plaines de Russie et, par conséquent, sa vitesse d'exécution, l'avantage passe chez les Alliés. On a coupé les ailes de l'Aigle. Tout devient plus facile pour eux, moins soumis aux surprises du grand stratège.

Les Alliés vont à deux fois porter le coup fatal. Une première fois à Leipzig (1813), grâce au plan soumis par Bernadotte, et dont l'exécution démontre clairement que l'Empereur peut être contré. Le second coup fut Waterloo (1815), exécution d'une stratégie napoléonienne appliquée par Wellington et Blücher contre Napoléon : la bataille du matin (contre les Anglais) n'est pas la bataille de l'après-midi (contre les Anglais et les Prussiens qui les rejoignent). Les Alliés ont appris leur leçon et appliquent la stratégie napoléonienne avec succès contre l'Empereur. Napoléon pouvait prétendre gagner la bataille jusqu'en début de soirée, mais l'arrivée à 7h du soir du corps du Prussien Ziethen scelle la bataille.^{xxv} Wellington avait accepté de subir les assauts français à condition de savoir que les Prussiens le rejoindraient le même jour. Ils tinrent parole.

En prenant à son compte les sacrifices et le génie de son équipe, en ne reconnaissant pas ses erreurs et, avant tout, en ne les corrigeant pas, il amoindrit son équipe et l'efficacité de son leadership. Il se berça dans sa propre légende. C'est le défaut de pas mal de chefs d'entreprise qui, de manière erronée, prennent Napoléon comme exemple d'un leadership « décisif et fort ». Une décision n'est bonne que si elle crée de la valeur. Le leadership « fort » de Napoléon s'avère un désastre.

Si les soldats français avaient décidé que marcher 35 heures dans les plaines de Russie par semaine suffisait, s'ils avaient mis leurs gilets jaunes en protestation, si les généraux avaient formé une CGG (Confédération des Généraux) et avaient prôné la grève à moins d'un retour en France, ils auraient sauvé la Grande Armée dont le sacrifice sonna la fin de toute ambition. Il aurait fallu être fort et signer la paix bien plus tôt. Mayence et la rive gauche du Rhin feraient encore partie de la France, de même qu'une partie de la Belgique. Mais l'histoire aurait pu être bien différente : mais il aurait fallu canaliser les énergies de l'Empereur et de la France et organiser la paix et la République.

La fin de Napoléon démontre également le manque de gouvernance des régimes forts et la faiblesse de leurs institutions qui n'arrêtent pas assez tôt le pouvoir fort et ne préviennent pas leur oeuvre destructrice. Le commentaire s'applique parfaitement à la Présidence catastrophique de Donald Trump. Il s'applique également à des épisodes français où il eut été salutaire d'arrêter les errements du pouvoir plus tôt.

Un Empereur sans stratégie anglaise et qui n'apprend pas

Les leçons de la Campagne d'Égypte ne furent jamais apprises et auraient évité les erreurs que furent les campagnes d'Espagne et de Russie. Il ne fallait pas trop s'éloigner de la France et rester en terrain connu. Ces deux campagnes, et celle d'Égypte qui suivait la même logique, sont motivées par un désir militaire de « mettre au pas » l'Angleterre.

Le grand stratège militaire que fut Napoléon ne trouva jamais la parade à « la perfide Albion ». Un accord politique et commercial s'imposait, l'Angleterre ne pouvant rivaliser avec l'Empire sur le continent. L'on devine combien la « vendetta » personnelle de Napoléon contre ces Anglais alliés de Paoli et de Pozzo di Borgo ont conduit l'Empereur à sa perte et celle de l'Empire. Les Anglais furent maîtres dans l'art d'attiser Napoléon.

Revenons brièvement en arrière. La flotte française à Aboukir (1798) était parfaitement alignée, protégeant l'entrée de la baie et le campement français. Les vaisseaux, transformés en batteries géantes, étaient en ligne, statiques et pointées vers le large pour défendre l'armée de terre de toute menace venant de la mer. Napoléon, l'artilleur, devait être satisfait de cette formidable redoute que le Vice-Amiral Brueys lui propose.

Les Anglais, avec une audace toute napoléonienne, glissèrent quelques bateaux entre la ligne française et la plage. Quand le second passa, il put calmement tirer sur des navires français sans capacité de riposte. Ce fut un carnage et sans doute le plus beau feu d'artifice français jamais organisé en mer. Napoléon put blâmer ses amiraux. Ils ne regagnèrent jamais sa confiance, sauf le Ministre de la Marine, Decrès, loyal exécutant des ordres de Napoléon. La jalousie, dit-on, poussa Decrès à choisir des collaborateurs médiocres. C'est une des clés du mauvais fonctionnement de la Navale sous Napoléon.

Une autre est que Napoléon, en mettant trop de pression sur des amiraux qu'il n'estime pas, contribua à la défaite de Trafalgar. Il aurait mieux valu que Villeneuve écoute non pas son ministre, mais ses capitaines peu enclins à affronter Nelson. L'histoire ne retient de Trafalgar (1805) que la défaite de Villeneuve et la victoire de Nelson, passant sous silence les responsabilités de Napoléon et Decrès. Napoléon va de suite rebondir : il abandonne ses plans d'invasion de l'Angleterre, l'armée du Camp de Boulogne sera envoyée en Bohême et écrasera les Autrichiens et les Russes à Austerlitz (1805).

Napoléon était un génie militaire ... sur terre, Nelson son alter ego en mer. Napoléon n'accepta jamais ses limites et n'hésita pas à dicter des ordres dans des domaines qu'il ne maîtrise pas. Il est étonnant de ne connaître aucun digne successeur de l'Amiral de Grasse, grand vainqueur avec le Maréchal Rochambeau à Yorktown (1781). Ni de permettre l'éclosion d'un Desaix ou d'un Davout dans la Marine. Le déclin de la marine est souvent attribué à la Révolution, qui aurait décimé les rangs des capitaines et officiers. L'explication ne tient pas : l'armée aussi était menée par des aristocrates convertis à la cause de la Révolution.

On doit apprécier les grandes victoires sur les Prussiens à Auerstadt et Iéna (1806). Ceux-ci pensaient faire mieux que les Autrichiens et les Russes à Austerlitz (1805), et finiront écrasés. La campagne est fulgurante et mérite pleinement l'appellation « blitzkrieg ». Malheureusement pour la France, rien de durable avec Napoléon. Il gagne les batailles et les campagnes, jamais la paix durable. Le Roi de Prusse Frédéric-Guillaume sera sauvé par le Tsar dans les négociations à Tilsit. Les Prussiens auront le temps de se remettre de leur terrible déroute. Ils auront leur revanche, d'abord à Leipzig (1813) et ensuite, en fin de

journée, à Waterloo (1815) où Wellington, à bout, laisse les cavaliers de Ziethen sabrer les Français en pleine déroute. Napoléon III leur fera l'honneur de répéter le scénario avec la défaite de Sedan (1870). Qui n'apprend pas régresse.

La Russie, battue magistralement à Austerlitz (1805) et à nouveau à Friedland (1807), n'a d'autre choix que de signer le Traité de Tilsit (1807). Plutôt qu'un traité, c'est un accord d'alliance entre deux empereurs qui se séduisent mutuellement. Alexandre Ier accepte la proposition de partage de l'Europe entre deux sphères d'influence, la française et la russe. Cet accord de type Yalta finira comme celui signé par Staline et Roosevelt : il ne va rien régler, sauf qu'il permet aux Russes et aux Prussiens de se reconstruire, et aux Français de conquérir l'Espagne et le Portugal, enjeux sans véritable importance et qui vont finir en désastre. Napoléon pense qu'il peut compter sur le Tsar, lui ayant offert, malgré ses défaites, des termes cléments. Le Tsar accepte, pour un temps, que son pays soit inclus dans le système continental, mais déjà songe au moment, où plus fort, il pourra dénoncer l'accord. Alexandre propose de soutenir Napoléon dans ses discussions avec les Anglais, en échange du soutien que Napoléon apportera à Alexandre dans ses tractations avec le Sultan. Ils s'accordent de garantir la libre navigation en mer, sauf que la Russie sera autoriser de contrôler la Baltique ...

Obsédé par l'idée de mettre à genoux le rival anglais, Napoléon va faire du tort aux industriels et consommateurs français, et à ses alliés, en leur interdisant tout commerce avec les Britanniques. Une des motivations de l'invasion ibérique est de forcer le Portugal dans la sphère française, et de stopper net tout commerce avec les Anglais. Désireux d'éviter la banqueroute, les commerçants anglais vont contribuer à payer les frais du corps expéditionnaire anglais en Espagne et soudoyer la Russie pour qu'elle sorte de l'alliance et commerce avec eux via la Baltique. Ce qui décidera Napoléon d'attaquer la Russie en 1812 (sans un seul russe dans son état-major) non pas pour l'envahir – ce qu'il sait impossible – mais pour la punir de la violation de son alliance. Le militaire l'emporta toujours sur l'homme d'état, qui ne fut pas à la hauteur du premier. Les Anglais ne posaient aucun challenge existentiel à l'Empire.

Tout cela devint démesuré ce que ne manqua pas d'observer Talleyrand, le Ministre des Relations Extérieures. Malheureusement Napoléon, sourd aux critiques et aveugle à ce qui ne lui convenait pas, contribua lui-même à grandir son problème anglais. Bernadotte, nommé Prince de Suède et sommé par Napoléon de contribuer à l'expédition russe, refusa. Bernadotte avait compris que l'on ne peut vaincre l'ours russe. Il avertit Napoléon que de toute manière aucune armée ne sortirait pas vivante d'une telle expédition et que la Russie ne posait, selon lui, pas de sérieux problème sur l'échiquier européen. Invité à regagner la Finlande perdue aux Russes (ceux-ci pourront attaquer la Suède sans crainte suite à l'accord de partage de l'Europe signé à Tilsit), Bernadotte refusera et ira conquérir la Norvège sans perdre un seul soldat. Bernadotte fut un grand roi ... de Suède et aurait pu être roi en France. C'était le projet d'Alexandre Ier, qui était proche de Bernadotte et le porta en grande estime. Talleyrand avait déjà pris le parti des Bourbons et de la Restauration et l'en dissuada. Immense erreur.

Talleyrand, même s'il voyait juste sur le mauvais cours que prenaient les affaires, fut un fossoyeur. Comme Fouché et d'autres, le Prince de Bénévent se servait de Napoléon, accumulant les richesses. Il aurait dû être condamné pour méfaits, d'esprit et de fait. Même s'il réussit à convaincre les Alliés que l'ennemi était Napoléon et non la France, la

Restauration fut une erreur stratégique pour la Nation. Son nom déjà annonce son impossibilité. Il est peut-être temps de renommer le Palais Bourbon le Palais des Français.

L'Europe des Nations a commencé sa longue marche en 1789. Il faudra du temps, plusieurs révolutions, encore des guerres, pour que le peuple français ne soit plus la proie de l'une ou l'autre aristocratie, et ait enfin sa démocratie. Pour que les nations européennes s'unissent. La démocratie est un projet difficile, comme nos dernières années l'ont rappelé. Le pari Européen en fait partie. Il faut sans cesse se rappeler du but final et rester humble en se rappelant le mot de Churchill à son Parlement : « *Personne ne prétend la démocratie parfaite ou omnisciente. Il a été dit que la démocratie est la pire parmi des formes de gouvernement, si on met de côté toutes les autres qui ont été essayées de temps à autre.* »^{xxvi}

Le paradoxe de Napoléon est que Bonaparte apprit beaucoup des grands stratèges tels que Alexandre, Hannibal et César, mais que Napoléon n'apprit rien de ses propres erreurs, allant jusqu'à blâmer le Général « Hiver » pour son manque de réussite dans les plaines russes. Il sous-estima Alexandre Ier et eut le grand tort de ne pas écouter et de ne pas faire confiance à Bernadotte, qui connaissait bien mieux le Tsar. Les difficultés en Égypte et en Espagne auraient dû rappeler à Napoléon que l'enjeu était l'Europe, au centre, la relation entre la France et l'Allemagne (et dans son temps l'Autriche). L'Espagne fut une énorme erreur, mal préparée, mal engagée, et pas arrêtée assez tôt. Il aurait fallu reconnaître l'erreur stratégique. La violation évidente du principe de concentration des troupes dans un carré de quelques centaines de kilomètres, qui fut le cœur des succès militaires français, fut bafoué. Le manque d'apprentissage du rôle d'Empereur et l'incapacité de l'Empereur à exercer une juste modération seront les raisons principales de sa chute et de celle de l'Empire.

Venons-en à son rôle comme bâtisseur de la France administrative. Pour être simple, l'on peut dire que toutes les décisions justes vont être durables : les Codes, les Grandes Écoles, l'infrastructure, l'organisation administrative de la France. Son éducation et son talent d'artilleur l'y préparent. Il va organiser la France comme il sait organiser l'Armée. Les Préfets rapporteront directement aux Ministres, qui chacun ont leur domaine de compétences. Les Préfets sont responsables de l'exécution des décisions des Ministres. Ces derniers rapportent à l'Empereur. Tout cela fonctionne superbement, encore aujourd'hui. C'est le génie de son œuvre administrative, qui est admirable et qu'on ne peut que célébrer. Toute organisation a besoin d'un appareil administratif qui fonctionne efficacement, comme le démontre la crise du COVID. Et comme tout ce qui est juste dans l'œuvre de Napoléon, elle perdure jusqu'à aujourd'hui.

Ce qui manque est une gouvernance, qui est d'abord une question d'esprit. Comme le décrivent fort bien Jean et Marie-José Tulard, l'administration est au service et au bon vouloir de l'Empereur.^{xxvii} Il manque la délégation effective, l'Empereur ne le permettant pas. Ses collaborateurs ont le grand tort de ne pas se rassembler et de ne pas l'exiger. Ils auraient servi la Nation. Il a manqué, comme nous l'avons suggéré plus haut, une CGG – Confédération des Généraux – pour exiger l'arrêt des combats, ou une CGM – Confédération des Ministres – pour exiger la paix et davantage de délégation, d'autonomie et de décentralisation auraient été bénéfiques. Et un Conseil d'État ou un Corps Législatif contrôlant l'exécutif.

L'Empereur décide de tout. Cambacérès, l'Archichancelier, est le régent lors des longues campagnes qui éloignent Napoléon de Paris. Nommé Duc de Parme en 1808, Cambacérès a

le tort de voir juste, mais de ne prendre aucune initiative à l'encontre des volontés de l'Empereur. Ce qui lui permet d'avoir la confiance de son maître et de durer. Il transmet tout pour décision à l'Empereur, même lors des campagnes. En pleine restructuration de son armée sur les rives de l'Elbe après le désastre russe, Napoléon reçoit le 28 avril 1813 deux cents projets de décret. Il signe plusieurs milliers de décisions par an et pour des affaires purement locales.^{xxviii} Tout finit par se gripper, l'administratif nuit au militaire, et vice-versa.

Néanmoins, en matière de gouvernance et de gouvernement, il faut admettre que la perfection n'existe pas. L'évidence est qu'une grande partie du système perdure encore aujourd'hui. Par contre, la décentralisation reste un des grands chantiers républicains. Le manque d'un grand collaborateur ou successeur de la trempe d'un Bernadotte nuit fortement. Par contrefait, c'est l'obstination de Napoléon qui contribue à la Restauration. Cela donnera au projet qu'était la Révolution et puis la République un énorme recul et une ambiguïté fatale que l'on retrouve avec Napoléon III. Avec les mêmes conséquences, les Prussiens revenant une nouvelle fois à Paris après la défaite de Sedan. C'est l'ambiguïté de l'ombre que Napoléon (et non Bonaparte) mit sur la France. C'est cette ombre qu'il faut éloigner.

Un mot sur le *Code Civil des Français*, adopté le 21 mars 1804. L'œuvre est remarquable. Elle est toujours appliquée, bien sûr en partie, non seulement en France, mais aussi en Allemagne, Belgique et au Luxembourg, aux Pays-Bas, en Italie et en Suisse, pour ne citer que les principaux pays qui l'ont adopté. La Chine dans ses travaux juridiques s'en inspire aujourd'hui. Les grandes transformations sociétales de rupture ont besoin d'un code, car elles prônent rarement ce qui est naturel ou habituel. Le Code Civil a pour but d'inscrire les droits du Citoyen, qui demande des textes de référence claires. L'application des lois pendant les premières années de la Révolution est confuse, trop peu claire et peu prévisible. Certaines juridictions, par exemple en Picardie, ont des racines médiévales, alors qu'en Provence c'est une tradition de droit romain qui prévaut. Ensuite se sont développés le droit royal et, suite à la Révolution, le droit républicain. Il faut dans cette nouvelle République – et ensuite dans l'Empire « des Français » - pratiquer un seul droit, car tous sont égaux devant la loi. Mais quelle loi, au juste ? C'est la justesse et la flexibilité du Code Civil – qui fait la synthèse entre les différentes pratiques juridiques existant en France - qui ont permis sa durabilité. Après 200 ans il convient sans doute de réviser le Code Civil. Et d'un jour d'en écrire un pour le Citoyen Européen.

La synthèse des différentes jurisprudences pratiquées en France est le travail remarquable, en 4 mois seulement, d'une commission d'éminents juristes venus des 4 coins du pays : Tronchet, ancien bâtonnier des avocats de Paris et défenseur de Louis XVI devant la Convention ; Bigot de Prémameneu, né à Rennes et ancien du Barreau de Paris ; Maleville, ancien avocat au parlement de Bordeaux ; Portalis, ancien avocat au parlement d'Aix et Président du Conseil des Anciens sous le Directoire. Comme le confirme le *Dictionnaire Napoléon*, Portalis dominait la commission par sa grande culture juridique et philosophique.^{xxix} Il fut invité à présenter le projet par un avant-propos philosophique, intitulé *Du Droit et des Lois*. Celui-ci explique les postulats du code : le droit naturel et les principes de Liberté et d'Égalité des citoyens devant la loi. Le préambule disparut du Code qui fut appelé Code Napoléon en 1807, ce qui fut une double injustice. D'abord une injustice d'esprit, Napoléon n'étant pas juste et ne cessant de violer le Code. Ensuite, si l'on devait donner un nom au Code, ce serait celui de Portalis. Nous sommes déjà en pleine dérive.

Pour finir le bilan du règne, les décisions injustes ne résisteront pas à l'œuvre du temps : une nécessité de tout dominer qui mène à l'échec, une conquête effrénée et perdante de l'Europe, l'introduction d'un ordre aristocratique napoléonien à contresens de la Révolution feront partie de cette dérive vers un règne injuste. Le bilan de toutes ces guerres pour la France sera donc plus mythique et émotionnel, que réel. Non, l'Empereur ne réussit pas dans sa tâche de remplacer une Europe habsbourgeoise par une Europe durablement française. Il aurait fallu beaucoup de choses, dont plus de Justice et plus de Liberté et d'Égalité, non seulement en France, mais également en Europe. Mais Napoléon devint un dictateur de moins en moins éclairé. Les institutions, dont le Conseil d'État, sont mises à sa botte et ne peuvent ni réagir ni corriger la dérive. La gouvernance fut mauvaise, si pas inexistante. Rien n'arrêta la dérive impériale, sinon de temps à autre les droits donnés aux citoyens dans un code qu'il ne fallait jamais associer à Napoléon.

Bernadotte fit tellement mieux en Suède. Napoléon et les généraux n'eurent pas les vertus de Washington et de ses frères de la révolution américaine. Ne parlons pas de Talleyrand et de Fouché, qui s'entendirent pour tromper l'Empereur et la France. Napoléon fut très inégal dans le choix de ses confidents et conseillers, en garda de très mauvais, et ne les sanctionna jamais sérieusement. Il ne fut pas l'Empereur rêvé pour la France, la laissant dans de très mauvaises mains, et laissant le Royaume Uni reprendre le leadership européen et la révolution industrielle après Waterloo. La France s'endormit dans la Restauration. Dans un paradoxe suprême, son neveu, fils possiblement hors mariage de Hortense, reprendra la flamme napoléonienne. Avec pas mal de progrès démocratiques, économiques et sociaux, beaucoup d'ambiguïtés et une fin, certes mais moins mauvaise que celle de l'oncle, et également dramatique. Par contre, elle mena à la IIIème République.

Ce qui est peut-être le plus surprenant dans cette épopée napoléonienne est le manque de dessein et de but ultime dans cette conquête effrénée de l'Europe. Ce manque de but supérieur limita vite sa capacité de trouver des alliés durables et finalement fragilisa l'Empire, trop étendu, trop peu organisé et trop peu allié. Les errements en Espagne furent énormes et formidablement coûteux. Ce fut un autre paradoxe de ce grand organisateur.

L'Empire à son apogée fut un mélange hétéroclite de 134 départements, de pays, de principautés et de duchés conquis, alliés, et soumis.^{xxx} Avec un manque criant de modération, d'égalité entre les États, et de Liberté. Le modèle fédéral suisse qui sort de l'Acte de Médiation aurait été parfait pour cette nouvelle Europe qui n'atteindra pas ses 10 ans. A nouveau, et paradoxalement, l'Empereur n'apprend pas de son succès suisse qui peut postuler être le meilleur modèle démocratique dans le monde. Un modèle que le Premier Consul permit et auquel il contribua fortement. Il suggère qu'un Napoléon, non perturbé par des idées militaires, aurait aussi pu être un très grand administrateur.

200 ans après : la durabilité de toute organisation demande un leadership juste

Les sciences de gestion ont développé ces dernières décennies une théorie de la justice en gestion, appelée justice procédurale.^{xxxi} Le sujet est insuffisamment connu, son importance fondamentale, et sa pratique violée quotidiennement, et facilement. En quelques mots, cette théorie applique les notions de procédure non au jugement du passé, comme le font les cours de justice, mais à la création du futur. Les décisions déterminant l'avenir sont le fruit d'interactions entre leaders (les équivalents des juges) et leurs équipes (les équivalents des avocats et experts) et aboutissent à des propositions stratégiques et organisationnelles

qui doivent être soumises aux parties prenantes, réunies en assemblées de managers, d'actionnaires ou de parlementaires pour le politique. L'énoncé de la justice procédurale est simple : plus la justice procédurale prévaut dans ces processus et ces assemblées, meilleures seront les décisions et plus faciles seront leur implémentation, grâce, entre autres, à une meilleure adhésion des parties prenantes à ces décisions.

Cette pratique demande également une évaluation régulière des résultats, et des procédures appliquées pour les prises des décisions et de leur exécution. Sa force est de démontrer que beaucoup de problèmes d'exécution ne sont en fait pas des « problèmes, » mais plutôt des « conséquences » de l'application de procédures injustes. Il met la juste procédure au centre de la gestion. Un autre apport est de souligner combien les valeurs sont cruciales : la justice procédurale demande des leaders justes, tout comme un bon procès en cour de justice demande un juge intègre. ^{xxxii}

Nous avons pu voir toute la force de la justice procédurale lors des épisodes du COVID ^{xxxiii} et du Brexit. ^{xxxiv} Ces deux exemples illustrent parfaitement la valeur de la théorie, qui prédit que les décisions et résultats seront d'autant meilleurs que la justice procédurale prévaudra. La théorie explique et valide la conclusion de Amartya Sen, Prix Nobel d'Économie, qui démontre combien la pauvreté est le résultat de sociétés injustes. ^{xxxv}

Leventhal ^{xxxvi} fut le premier à caractériser une procédure juste. Il identifie ce que les Anglais appellent communément « le fair play » comme vertu centrale et, ensuite, caractérise les cinq éléments qui sont nécessaires à la présence de cette vertu :

- 1) une vraie communication, tant dans l'affirmation que dans l'écoute ;
- 2) la clarté et transparence, les crimes d'habitude se produisant à l'ombre où personne ne regarde ni vérifie;
- 3) une appréciation sans biais des faits et des arguments, une ouverture quant aux questions à se poser et à débattre, et une absence de biais également par rapport aux collaborateurs, ce qui est très difficile vu le commentaire du Talmud, déjà cité, qui nous fait voir le monde comme nous sommes, ou comme nous le désirons, et non comme il est; ^{xxxvii}
- 4) la capacité de changer d'avis face à des faits nouveaux et des évidences nouvelles; ceci exige une ouverture aux autres, au changement et aux faits qui contredisent nos compréhensions et vues; c'est l'approche juridique, mais aussi scientifique, qui refuse toute idéologie et tout parti pris avant l'examen de données nouvelles;
- 5) une culture d'intégrité dans la participation à la procédure et son implémentation afin que celui-ci livre le « juste » résultat en conséquence.

La violation ne fut-ce que d'une des 5 caractéristiques suffit à rendre la procédure injuste. C'est l'exigence du concept, qui est bien plus facile à nommer (et enseigner) qu'à appliquer. Sur ce point, les cultures dites « civilisées » - française, anglaise, japonaise ou chinoise – demandent de pouvoir « lire entre les lignes » ou, plus difficile, « d'entendre une parole au second degré ». Elles sont injustes pour ceux qui ne sont pas issus de la culture et ne la connaissent pas. Les cultures dites « directes » ou « à contextualisation faible » sont généralement plus justes et permettent une collaboration plus aisée dans notre monde global et multiculturel. Évidemment, il faut ajouter que dans les sciences sociales, tout est une question de probabilité. On ne parle que de tendance, jamais de certitude,

certainement à court terme. Un contre-exemple ne fait donc pas loi et n'est, à lui seul, un argument suffisant.

Ajoutons, sur le chemin ouvert par le Talmud concernant notre subjectivité, que les cultures ont bien du mal à admettre qu'elles puissent être injustes. Ce sont les autres qui sont injustes. Le leader juste se doit, afin d'avoir une écoute fine des autres, de bien connaître ses propres biais et de ne pas être aveuglé par l'un d'eux. Le leader juste est collaboratif et collectif, il désire engager les autres, convaincu que les avis d'une équipe diverse – comme celle des généraux de Bonaparte au début de son leadership, ou celle qui composa le Code Civil – mène à des résultats mieux équilibrés, plus nuancés et plus faciles à implémenter.

Le second point de la théorie de la justice procédurale est qu'elle demande la description d'un processus clair. Nous avons dans nos recherches postulé un tel processus, relativement simple, qui modélise le processus suivi dans toute procédure juridique.^{xxxviii} Elle comprend 5 étapes à suivre en séquence et qui mènent à l'action « valeureuse » ou « valable », c'est-à-dire l'action créatrice de valeur. Chacune des étapes consiste elle-même en 3 sous-activités ou sous-étapes, ce qui la complique un peu mais la précise. Nous décrivons chacune de ces 5 étapes dans les paragraphes qui suivent. Nous invitons également le lecteur intéressé à consulter nos écrits qui l'informeront en plus de détail.

La première étape commence par le *cadrage du problème* à gérer ou de l'opportunité à saisir.^{xxxix} Sans cadrage, pas de clarté quant aux objectifs et aux difficultés qui vont se mettre à l'encontre de toute bonne exécution. Pour bien cadrer, il faut *engager ceux qui savent* et qui ont quelque chose à apporter. C'est la phase où l'on parle aux experts, à ceux qui ont de l'expérience sur la question, y compris négative. Et à tous ceux qui seront affectés par nos décisions, y compris ceux qui vont être impliqués dans l'exécution. Évidemment lorsque nous écrivons « tous ceux », nous retenons la notion d'engagement de Tyler, c'est à dire la possibilité d'*avoir une voix*, qui peut être la voix de la personne vous représentant, comme le font en cour de justice l'avocat (pour la défense) ou le procureur (pour la charge). Ces premiers débats de la juste procédure ne portent pas sur le choix de la décision à prendre, qui lui sera ultérieur, mais sur la nature de la question à laquelle il faut répondre.

Il ne faut jamais oublier qu'une excellente réponse à la mauvaise question finit par être une très mauvaise réponse, car elle vous berce à court terme d'une satisfaction trompeuse avant que la réalité de la méprise vous rattrape. Les décisions qui concernent l'avenir peuvent être considérées comme étant plus complexes que celles qui, comme en cour de justice, concernent un fait passé. En effet, celui-ci ne change pas alors que notre compréhension du fait et de ses circonstances tendra à s'améliorer avec le temps. Dans ses *Sermons* Bossuet nous confirme que « Le temps découvre les secrets ; le temps fait naître les occasions ; le temps confirme les bons conseils ».

Par contre, les mauvaises décisions peuvent se révéler désastreuses par la dynamique destructrice et irréversible qu'elles engendrent. Ceci explique la lenteur de la justice, le temps invariablement nous livrant, sans trop d'effort, de nouvelles informations et de nouveaux indices. Les discussions, à cette première étape de la juste procédure, portent essentiellement sur ce que les uns et les autres *voient* comme étant le véritable problème. Se tromper sur ce cadrage est souvent la cause première de destruction de valeur.

Si seulement Napoléon avait bénéficié des services d'un, voire plusieurs experts russes convertis à la cause française, comme le fit Alexandre Ier en engageant Pozzo di Borgo,

l'ennemi corse de Bonaparte. Il eut été mieux informé du climat, de la qualité d'engagement des officiers russes et de leurs soldats, et de la psychologie de l'Empereur Alexandre Ier. Pour Bernadotte la campagne de Russie était une hérésie, et il en informa l'Empereur. Napoléon ignora l'avis. Le biais négatif de l'Empereur vis-à-vis du Prince de Suède contribua à rejeter un avis utile et logique, et que Bernadotte appliquera lui-même en refusant la demande des Suédois de reprendre la Finlande aux Russes.

Les autocrates souvent restreignent le cercle de leurs conseillers à leur insu. Ce fut le cas pour Napoléon et sa volonté de vouloir tout décider dans un grand nombre de domaines accéléra la tendance. Cet isolement renforcera les biais de l'Empereur. La justesse de son cadrage sur les grandes questions qui se posaient à lui et sur sa capacité d'évaluer les bonnes réponses en fut réduit. Le challenge fondamental du règne concernait la stratégie à adopter vis-à-vis des anglais. Napoléon n'y apporta aucune réponse durable ; au contraire, en s'obstinant, il y apporta de très mauvaises réponses, comme le maintien du Blocus Continental, l'invasion du Portugal et de l'Espagne, ou, ultime erreur, l'invasion de la Russie, voir son retour de l'île d'Elbe. Il aurait tellement mieux fait d'accepter un compromis imparfait, voir bancal avec les Anglais. Il en accepta bien un avec le Tsar. La Sixième Coalition apportera sa réponse à la Bataille des 3 Empereurs à Leipzig (1813) qui ramena une première fois Louis XVIII sur le trône.

La décision d'envoyer le Général Junot en Espagne en octobre 1807 avec pour mission d'envahir le Portugal avec une armée de 25,000 hommes va être l'une des plus mauvaises décisions de l'Empereur. Elle va annoncer le tournant de sa fortune, après les superbes victoires en Prusse et à Friedland qui ne seront pas suffisamment exploitées. Elle va aussi sonner le glas des armées françaises sur le continent européen. Plutôt que de favoriser la succession du Roi Charles IV par son fils Ferdinand, favori des Espagnols, Napoléon va intervenir fort maladroitement dans la succession et forcer Ferdinand à rendre sa couronne, pour que son père la rende ensuite à l'Empereur. Les Français étaient jusque-là vus comme des alliés qui allaient se débarrasser du grand courtisan et favori du couple royal, le Ministre Godoy, et instaurer Ferdinand sur le trône d'Espagne. Devant ce jeu fort duplice (et injuste) de l'Empereur, les Espagnols vont se révolter et commencer une véritable guérilla contre les Français qu'ils finiront par gagner, avec le support de Wellington et des alliés Portugais.

Murat, nommé Lieutenant-Général de l'Empereur en Espagne le 20 février 1808, et beau-frère de Napoléon, convoite la couronne. La nomination le 4 juin de Joseph, frère aîné de l'Empereur, va complètement désintéresser Murat des affaires espagnoles. Il héritera le 15 juin de la couronne du Royaume de Naples et quittera l'Espagne aussitôt. Joseph va rapidement prouver être incapable d'assumer une charge que Murat était peut-être le seul à pouvoir assumer. Junot, abandonné des Espagnols et faisant face à des Portugais en révolte, se trouvera en situation fort précaire qu'il n'améliorera pas en infligeant à la population des représailles féroces. Le Général Dupont, censé prêter main forte, capitulera à Baylen le 22 juin. Junot, battu par Wellington à Vimeiro le 21 août, est heureux de signer la Convention de Sintra avec le supérieur de Wellington, mais contre l'avis de celui-ci. L'accord offre aux Français une évacuation sur Rochefort par la Royal Navy « avec tous leurs effets personnels (qu'ils ont volés aux Espagnols) ». L'Angleterre crie au scandale. Malgré un rapide retour en force de Napoléon et de ses Maréchaux, l'élan et l'aura d'invincibilité des Français seront brisés.

Les déboires français en Espagne et au Portugal ne sont pas à sous-estimer. Ils redonnent espoir aux Autrichiens qui au printemps 1809 attaqueront la Bavière et le Wurtemberg,

royaumes alliés des Français. Une nouvelle campagne s'annonce en Allemagne et en Autriche, et Napoléon doit laisser l'Espagne aux mains de ses maréchaux. Ceux-ci ne sont pas les mêmes lorsque l'Empereur est loin. Il faudra quand même plusieurs années pour que les Anglais, avec leurs alliés espagnols et portugais, forcent les Français à quitter la péninsule, ce qui sera fait avec la victoire à Vitoria de Wellington sur Jourdan le 21 juin 1813. Napoléon est obligé de rendre la couronne à Ferdinand VII. Ney aurait pu répéter les mots prononcés le lendemain d'Eylau : « Tout cela, pour rien ! »

C'est comme si au fil des années un voile grandissant diminuait la vision de l'Empereur. Empruntant la terminologie de la justice procédurale, son leadership devint de plus en plus injuste, d'abord par un mauvais cadrage des questions à laquelle l'Empereur se devait d'apporter des réponses pertinentes. C'est ce mauvais cadrage l'amena à prendre des mauvaises décisions, et ce qui ultimement l'a mené à sa perte.

La seconde étape de tout processus juste est la génération créative des réponses possibles à la question identifiée lors de la première étape. Suit l'exploration en détail des réponses et solutions possibles aux challenges identifiés lors de l'étape précédente. C'est le moment de bien préparer l'exécution en identifiant les risques encourus dans chacune des options retenues pour décision finale (étape suivante). C'est à nouveau une pratique de consultation d'experts et d'expérience en équipe(s) comprenant des multiples points de vue. Dans cet exercice les mauvaises options sont éliminées et les bonnes unifiées pour arriver à un petit nombre d'options majeures. L'erreur à ce stade-ci est de vouloir « vendre » la bonne solution, alors que l'objet dans cette seconde étape est plutôt l'analyse des plus et des moins de chaque option.

Napoléon, s'isolant de plus en plus, explore moins bien les options, pendant que son équipe, tenu à distance par Berthier, participe de moins en moins activement à cet exercice. La compréhension des plans, mais aussi des risques, s'amoindrit. La qualité du planning napoléonien se réduit. D'autant plus que vers la fin du règne, les armées sont bien plus grandes et les manoeuvres plus complexes à examiner et à exécuter. L'agilité sur le champ de bataille est une bonne chose, encore faut-il pouvoir le rejoindre et connaître le plan une fois que l'on arrive.

Ce seront les bases des mésaventures de Waterloo, mais aussi d'Auerstadt (reproché à Bernadotte) et d'Aspern-Essling où le risque du franchissement du Danube par une grande armée était fort risqué. Pour ne pas parler de la Russie où l'improvisation, surtout lors du retour, sera fatale. Les mêmes problèmes de communication entravent la bonne exécution des décisions administratives, l'Empire devenant énorme et l'Empereur d'avantage éloigné de ses Ministres et de ses Préfets. En voulant décider de tout et tout seul, Napoléon ne parviendra plus à bien préparer ses projets. L'erreur que fut l'Espagne en est sans doute le meilleur exemple.

Ensuite vient la troisième étape, celle de la décision, de la motivation de la décision et l'explication des détails quant à son exécution. Il faut formuler les attentes quant aux contributions et responsabilités des uns et des autres. Dans la Campagne d'Italie, l'ennemi n'était guère préparé à la stratégie militaire de Bonaparte, mais à partir de l'invasion de l'Espagne les Alliés commencent à s'organiser et à comprendre ce que va faire Napoléon, rendant la surprise – facteur crucial du début du règne - de plus en plus difficile. Waterloo en est l'aboutissement, la surprise aura changé de camp.

Finalement, on passe à la phase 4, qui commence par l'exécution des décisions, permet la réalisation des résultats attendus, et – dernière sous-étape – la récompense, ou la sanction, toutes deux souvent cause d'injustice. C'est un point sur lequel il faut insister : la prison, une fois la peine purgée, rend libre. C'est la juste récompense de la bonne exécution de la peine. De même en gestion, les promotions et les bonus attendus doivent être payés pour admettre la bonne conclusion du contrat. Napoléon n'eut jamais vraiment l'envie - ou le courage ? - de confronter ceux parmi ses généraux n'exécutèrent pas les ordres, ou les exécutèrent mal. Masséna fut connu pour « se nourrir sur le pays conquis » et Napoléon ne va jamais vraiment le confronter. D'un côté Napoléon avait raison : il aurait dû, dans un contexte de mauvaises décisions, être prêt à se punir lui-même. D'autre part, il disait souvent qu'il dépendait trop de ces valeureux soldats, qu'ils avaient tant donné en d'autres occasions, et qui sans doute devraient « donner » encore. Peut-être fut-il arrogant de croire que sa supériorité stratégique permettrait de compenser les lacunes de certains de ces généraux. Mais à force de laisser faire, et de ne pas corriger ses généraux, les engagements et ententes se perdaient et l'équipe perdait de son unité. L'Espagne s'avéra un désastre, et l'absence de l'Empereur - et de ses meilleurs maréchaux – pendant la première phase y est pour beaucoup. En effet, L'Empereur dans la première phase de l'invasion était trop occupé à discuter avec le Tsar, créer la Cour des Comptes à Paris, nommer son frère Roi de Westphalie, revoir le Tsar à Erfurt, et saisir les opportunités que le Traité de Tilsit lui permit.

La dernière phase est celle de l'évaluation et des leçons à retenir une fois l'action ou la bataille conclue. C'est sans doute ici que nous pouvons – nous l'avons déjà dit plusieurs fois – identifier le grand talon d'Achille de la stratégie impériale. Une fois l'action conclue, on reconstitue les régiments, promeut les nouveaux sous-officiers et l'on distribue les récompenses, pour très vite reprendre la route, sans pause et sans réflexion y compris sur la qualité de son propre commandement. La distribution des médailles fait partie de la phase 4, et conclut l'exécution, pour justement laisser toute la place en phase 5 à l'évaluation, et surtout à l'adaptation des objectifs, des stratégies, et des hommes. Parce qu'il faut s'assurer que les promesses ont été bien tenues, et dans le cas inverse, les manquements sanctionnés. L'apprentissage évite la répétition des erreurs, et permet l'amélioration des compétences. Le désastre d'Aboukir contenait tant de leçons, qui, si elles avaient été apprises, auraient pu éviter les désastres futurs, dont Trafalgar.

Dans ce modèle, de Gaulle, tant le Général que l'Homme d'État, est très facilement qualifié de leader juste, ce qui est différent du leader parfait, ce qu'il ne fut pas. Clémenceau également, de même que le Général Bonaparte qui, comme le dit Larousse dans son *Dictionnaire Universel du XIXème Siècle*, meurt le Dix-Huit Brumaire 1799, date de la naissance de Napoléon, l'Empereur. Nous avons suivi cette dichotomie dans cet essai.

L'Empereur échoue le test de la juste gestion, sa capacité de leader décroissant au fur du règne. Et le problème est d'autant plus grave qu'il détient trois rôles distincts : Général en Chef de l'Armée (même s'il y eut un Ministre de la Guerre, celui-ci ne fit qu'obéir), Chef d'État, et Chef de la Maison Impériale. Il s'affaiblit dans chacun d'eux. C'est aussi toute l'incrimination du régime du *Président Directeur Général*, qui ne permet pas une bonne gouvernance dû à un pouvoir trop concentré et une confusion des rôles.

La conclusion de l'application de la théorie de la justice procédurale est que les deux camps – les bonapartistes et les opposants de l'Empereur – ont raison : Bonaparte, le Général, est un leader juste ce qui contribue fortement par ses victoires et celles de son équipe, alors que l'Empereur n'est pas un leader juste. Pire, le fair-play du leadership napoléonien

décroît avec le temps, il n'apprend pas, élimine ceux qui l'opposent, et finit entouré par un petit nombre de flatteurs apparents qui ont besoin de son pouvoir pour asseoir le leur et garantir les bénéfices de leur association néfaste avec le régime impérial. C'est le sort des dictateurs. Elle rend, à terme, leur chute inéluctable. Quand on parle de Bonaparte et de Napoléon, on parle du même homme, dans des rôles distincts et à des moments différents. C'est toute la difficulté d'une analyse objective de cet homme hors normes.

Nous avons utilisé la notion de gestion juste et de leadership juste, nous basant sur la notion de *justice procédurale* (et sur les concepts anglaises de « *fair-play* » et « *due process* »). Celle-ci contraste avec les notions de *justice distributive*, qui concerne la juste part ou le juste résultat suite à la division d'un bien. C'est la justice procédurale qui nous permet des théories de justice dans un domaine d'apparence si injuste qu'est la guerre. La théorie morale de la guerre fait appel à la notion de justice procédurale. Une guerre peut être vue comme juste si elle est déclarée suite à un processus juste. Pour illustrer ce propos difficile, Iraq I est vu comme juste alors que Iraq II, à laquelle la France s'opposa, est largement considéré comme injuste. Ces deux guerres d'ailleurs confirment la théorie de la justice en gestion. Les effets de la guerre Iraq I sont reconnus comme imparfaits, certes, mais globalement positifs, sauf qu'elle s'arrêta sans solution véritable du problème que posa Saddam Hussein. Nous subissons toujours les conséquences des suites d'une guerre Iraq II décidée de manière mensongère. La France avait tout-à-fait raison de s'y opposer. Nous souffrons toujours aujourd'hui des conséquences des processus injustes appliqués par les dirigeants américains et anglais. Ceux-ci causèrent la fin du Premier Ministre anglais, Tony Blair, qui sinon aurait été en bonne posture pour briguer la Présidence de la Commission de l'UE, ce qui aurait changé l'histoire européenne, et certainement l'issue du Brexit.

La théorie de la gestion juste ne s'arrête bien sûr pas à la guerre. Elle explique, entre autres, le succès de Carlos Ghosn lors de l'acquisition de Nissan par Renault (gestion juste), et sa fin, marquée par des injustices de gestion tant au Japon qu'en France, de son fait et de son équipe. On peut dire que Carlos Ghosn répète Bonaparte : ses premières opérations de restructuration chez Michelin et ensuite chez Renault font penser aux campagnes de Toulon et d'Italie, le sauvetage de Nissan fait songer à Austerlitz. Tout cela est très positif et reflète un leader juste. Ghosn est ensuite nommé « Manager de l'Année de l'Empire Nissan-Renault » comme fut glorifié Napoléon en 1805. Leur fin est similaire : tous deux finissent en prison sur une île – Sainte-Hélène pour Napoléon, le Japon pour Carlos Ghosn - les deux sont trahis par leurs collaborateurs proches, et finissent face à la mer méditant sur ce que « les autres » ont bien pu leur faire. En minimisant leurs propres responsabilités et le caractère injuste de leur propre leadership.

Pas sûr que Carlos Ghosn ait compris tout le bénéfice qu'il pouvait tirer du « cas » Napoléon. Cela aurait pu l'avertir, comme doit l'être tout leader talentueux et arrogant, prompt à devenir injuste. Nous pouvons admettre que Napoléon, ce génie, n'ait pas été parfait dans cet exercice d'auto-évaluation. Peu le sont. De Gaulle, au plus mauvais moment de sa Présidence, alla demander l'avis de Massu avant de reprendre en main la France de 1968 et de transmettre, avec succès, le pouvoir à Pompidou.

Le travail salutaire des historiens et les mauvais procès

L'histoire et la mémoire d'un pays sont importantes, mais distinctes. La valeur de l'historien est d'expliquer les événements qui ont déterminé l'état présent et de nous aider à être mieux informés et donc plus justes dans les décisions présentes. Nous voyons tous le

monde comme nous sommes, même comme nous aimerions qu'il soit. Ce n'est pas trop gênant pour chacun de nous, mais cela devient très dangereux pour ceux qui assument les grandes responsabilités de direction et de gouvernance.

La tentation de tout leader est de présenter un nouveau récit, qui plaira et rendra la réalité plus acceptable pour certains. La race est une construction sociale, un mythe mensonger qui se répand de manière virale. Le racisme est la réalité humaine et sociale qui en découle. BLM est un mouvement juste, remarquablement tardif dans l'histoire américaine qui eut le tort d'éliminer la notion d'égalité de la devise Liberté et Égalité, et de ne retenir que la poursuite de la Liberté. Pour être juste, celle-ci doit se poursuivre dans un cadre d'égalité de tous devant les lois. C'est le grand apport des Grecs à la démocratie.

Il faut donc éliminer de la mythologie d'un pays les interprétations biaisées, voir mensongères qui polluent et déforment l'esprit d'un pays. Comme nous le rappelle l'épisode Trump, il faut s'y atteler de suite et vigoureusement, car le coût peut se facturer en centaines de milliers de morts, évitables.

Le philosophe franco-hongrois Jankélévitch avait le mot superbe en disant que le début du mal est le dédoublement de la personnalité. Sa conséquence est de se présenter comme autre que soi, mensonge causant le mal. Napoléon eut le tort de se construire et de se présenter autre qu'il était vraiment. La fausse allégeance au super-héros va en découler et s'avérer un mensonge fatal. Il en va de même pour toute communauté et tout pays. La vérité est complexe, durable, coriace, lente à connaître, vite oubliée, sculptée au fur des années, et ce qui amène à la reconnaître de manière régulière. Elle est le terreau de chaque nation et de l'humanité en marche vers son destin.

L'histoire de Napoléon et de son époque, dont la Révolution, le Consulat et l'Empire est aussi complexe qu'énorme : il était aristocrate et corse, sauva la Révolution, contribua à étendre la notion de Nation à l'Europe et au monde, eut un impact énorme sur l'histoire du monde. Et permit le retour d'un neveu qui fut une version « usurpée » de l'oncle, comme le dit si bien Hugo, mais qui de ce fait démontra encore toute la force de l'oncle depuis longtemps disparu. On ne peut commémorer Napoléon Ier sans avoir des commentaires sur Napoléon III, dont l'évaluation est duale également.

Il reste beaucoup à dire et à comprendre, y compris comment un Corse a pu générer tant d'énergies et motiver tant de soldats, pour finir dans une prison anglaise sur une île anglaise face à l'Argentine. L'histoire est un tout, que doivent étudier et nous raconter les historiens. Les historiens étrangers jouent ici un rôle précieux, plus modérés, souvent moins partisans. Ils permettent de corriger les fausses histoires qui polluent le discours national et celui du monde. L'on ne peut comprendre la France, l'Europe ou le monde sans comprendre Napoléon.

Il y a deux erreurs à éviter : soit que tout est bon, soit que tout est à jeter, chaque fois en vrac. Le grand apport de la Révolution fut la transition du régime royal et aristocratique vers la Nation appartenant au peuple, dans son entièreté. C'est là qu'elle se distingue de la révolution américaine, et qu'est sa grandeur. La Révolution, la République, l'Empire furent de grandes étapes dans la longue transition vers la démocratie. Nous sommes toujours en marche à l'heure actuelle. L'aristocratie européenne s'est vendue chère, mais elle a fini par céder sa place. Pour certains pays, cela a même pu prendre plusieurs siècles, mais la chose est largement entendue aujourd'hui.

Il y a aussi des choses très mauvaises dans l'histoire de Napoléon, tout comme dans toute guerre, et comme dans la carrière de tout grand homme d'État. Napoléon fit face à sept coalitions, dont les deux dernières, composée de l'Europe entière, vont le vaincre lors de la Campagne de France d'abord, et ensuite à Waterloo.

Nous avons osé affirmer que Napoléon n'était pas un grand Empereur, car in fine, il faut juger l'homme au résultat : il laissa la France dans « ses frontières naturelles », favorisa par son retour au régime aristocratique napoléonien la Restauration, qui ne fut que stagnation pour une France qui y perdit le leadership européen au profit de l'Angleterre. Les hommes morts au combat sont en grande partie morts pour rien, voire pour peu de chose. Mais cela est déjà un parti pris, car on ne refait pas l'histoire, on se l'explique et on la comprend. Et il faut être prudent quant aux évaluations morales ou aux jugements, surtout lorsqu'ils servent des desseins présents et futurs. C'est toute la difficulté de cette commémoration.

Il y eut des centaines de milliers de morts, on ne peut le nier. On ne peut que lamenter toute mort. Le grand progrès de l'Europe est de vouloir laisser les guerres derrière nous. Et pourtant elle participa à la tragédie qui suivit la fin de la Yougoslavie. Il y eut la restauration de l'esclavage en mai 1802, sous l'impulsion des planteurs et du lobby colonial de l'esclavage. La répression fut incroyablement cruelle. Nous l'avons écrit. Mais les combats le furent aussi. La France a une dette envers Haïti qu'elle n'a pas encore payée. Mais peut-être faut-il d'abord songer à rendre à Haïti l'indemnité exigée par Charles X pour la reconnaissance par la France en 1825 de son indépendance.

Avant de refaire l'histoire, chose impossible, assumons déjà le racisme. Avant de charger Napoléon de blanchiment de l'armée à partir de 1802, tirons déjà les conclusions du blanchiment de la 1ère Armée du Général de Lattre, celle qui était noire et permit à la France de regagner son honneur par un débarquement réussi en Provence, et ensuite une très belle campagne de libération du Rhône et ensuite des Vosges. Cette décision prise par de Gaulle juste avant la fin de la guerre est plus proche, la réparation plus facile et plus pertinente. L'un ne justifie pas l'autre. Les deux sont des actes injustes, avec des victimes qui méritent au moins la reconnaissance. Ce sont des actes également coûteux quant à la grandeur d'un pays, toujours tributaire de la grandeur de ses dirigeants. Pour être grands, les leaders doivent être justes.

Les demandes de Joachim Murat, en faveur de la libération du Général Alexandre Dumas, ce « diable noir », père de l'écrivain et inspirateur du Comte de Monte-Cristo, restèrent sans suite. Ce dernier faillit mourir dans les prisons du Royaume de Naples, rentra malade et encourut la rancœur tenace de Napoléon. Il avait eu le tort en Égypte d'avouer ses couleurs républicaines, en affirmant tout haut « *Je crois que les intérêts de la France doivent passer avant ceux d'un homme, si grand que soit cet homme. Je crois que la fortune d'une nation ne doit pas être soumise à celle d'un individu.* » Napoléon lui en tint rancune et Dumas mourut en 1806 dans une chambre de l'Hôtel de l'Épée à Villers-Cotterets. Il n'y a toujours aucun monument français célébrant ce héros de la République, ancien Commandant de l'Armée des Alpes, héros des campagnes de Belgique, d'Italie et d'Égypte. Voilà une première admission facile et juste, qui en permettra d'autres, dont celles du Te Deum à Notre-Dame pour Desaix.

Les bons procès sont ceux qui sanctionnent les fautifs et reconnaissent l'injustice faite aux bons. Ils grandissent le pays et l'informent. Napoléon et sa mémoire sont trop souvent salis par des comparaisons superficielles et biaisées. Cela avait déjà décidé le Président Chirac à

limiter les célébrations du bicentenaire d'Austerlitz, comme nous l'avons dit précédemment. Ce serait une nouvelle erreur et nous gageons qu'elle sera évitée.

Encore faut-il trouver le juste ton. Toute célébration est utile pour remettre à jour la mémoire de la Nation, corriger les mythes erronés, célébrer, regretter également, faire le tri, reconnaître les oubliés, et demander pardon. Bonaparte a servi merveilleusement la démocratie et le pays. Et nous ajouterons pour la démonstration de la nécessité d'un leadership juste. Napoléon est un personnage ambigu et complexe. Mais il demeure une des plus grandes figures de l'histoire du monde. Qui dorénavant appartient au monde.

Un leadership juste pour plus de Liberté, d'Égalité et de Fraternité

Une grande leçon de cette épopée est donc l'importance de la justice dans la gestion d'un pays, et de toute organisation, non pas comme *Liberté, Égalité, Fraternité* mais comme justice procédurale qui doit s'appliquer pour obtenir le bon dosage des 3 vertus de la devise française dans toute décision. Elle sert la Nation, mais elle sert aussi les gouvernants.

Goethe a vu juste. L'Union Européenne de Napoléon ne fut pas suffisamment juste. Elle ne dura pas. L'Union Européenne vivra parce qu'elle sera juste ; elle se perdra si elle est injuste. Vu ses cultures distinctes, il y a un travail énorme et difficile qui doit être le résultat de processus et de décisions justes. Et aussi la nécessité d'un code, pour asseoir les droits des peuples et des citoyens. Central pour un tel code est un processus juste, ce qui a été le cas pour le Code Civil des Français. Le processus, mené par Portalis, aboutit dans un temps minimal et a connu – et connaît encore aujourd'hui - une durabilité au-delà de toute espérance. Les Français l'ont bien compris. La dissémination du Code Civil aux pays d'abord « libérés » puis conquis est un des grands acquis de cette époque.

Il faut noter combien les avancées de la Révolution et de l'Empire qui ont été transmises jusqu'à aujourd'hui sont celles qui étaient justes : les Codes, le Lycée pour tous, les Grandes Écoles pour les meilleurs au service du pays (et non pour les plus riches, ou pour les aristocrates), l'organisation et l'administration du pays, les pensions de veuves de guerre, les bourses pour leurs enfants, les cours de justice ...

Pour être durable, il faut être juste. C'est la grande leçon. La justice est une question de droit, de procédure, mais aussi de pratique et de leadership. Comme nous le rappelle les mouvements BLM et #MeToo, la justice est aussi un facteur de progrès dans la société, dans la vie des organisations et dans les familles. Nous avons décrit combien les entreprises (et les entreprises familiales, dont celle des Bonaparte) meurent d'un leadership injuste, et non de leurs mauvais résultats qui ne sont que leurs symptômes.^{xi} Il en va de même pour les pays : la Russie se meurt d'injustice ; plus d'un demi-million de personnes sont mortes suite au leadership injuste de Trump, et le Brexit, au lieu d'être un grand moment démocratique, fut un moment injuste, mené par des leaders injustes.^{xii} L'Union Européenne vivra parce qu'elle sera perçue comme amenant plus de justice à ses citoyens.

Ce qui nous amène à la devise française, *Liberté, Égalité, Fraternité*, si forte, si poétique et si difficile. Plus de liberté pour plus de mérite. Plus on récompense par le mérite, plus on génère de l'inégalité de résultats. Ce pourquoi le second mot de la devise française souligne l'impérieuse nécessité d'égalité d'opportunité, condition qui rend les inégalités acceptables, puisqu'elles sont alors le résultat du choix des individus, de leurs talents et de leurs mérites. Mais Liberté et Égalité ne garantissent pas que les plus faibles et les plus nécessiteux soient

pris en compte par la société, sauf si cet état de fait est entendu par Liberté et Égalité, ce qui ne fut pas le choix de la France. D'où, l'ajoute par le gouvernement de la Seconde République, de l'obligation morale de fraternité. Les *Ateliers Nationaux* devaient assurer un travail à chaque citoyen. Mais la mesure va générer un différend idéologique et un gouffre financier. Elle se révélera donc injuste et va, paradoxalement, favoriser le retour de Louis-Napoléon et du Second Empire. Comme l'histoire est compliquée et paradoxale !

La difficulté de la devise *Liberté, Égalité, Fraternité* est que ses trois ambitions sont aujourd'hui comprises comme devant décrire les conditions de ses citoyens. Mais ces trois ambitions sont contradictoires, et en fait contradictoires. Cette contradiction est, pour nous, une des causes de la multiplicité et de la récurrence de débats en France. Il faudrait dans chaque cas parler de *Liberté ou Égalité (de Résultats ou de Parts) ou Fraternité*, et décider dans toute chose laquelle de ses trois aspirations fondamentales la République veut favoriser. Ce sont justement les différences d'appréciation entre ces trois ambitions qui nourrissent le débat républicain, débat nécessaire et utile, à une condition : qu'il soit mené de manière juste et vertueuse.

Nous retrouvons l'impérieuse nécessité de la juste gestion et du juste débat. Qui ne peut avoir lieu que si les leaders sont justes. La dérive impériale fut la conséquence d'une dérive de l'injustice dans la gestion de l'Empire. La violation des trois principes de la République ne fut pas la cause première de la fin de l'Empire, mais bien la conséquence d'un leadership et d'une gestion devenus injustes.

Notes

ⁱ Nous ne ferons pas référence dans cet essai à tous ces écrits sur Napoléon qui nous ont tant nourris. D'abord bien sûr le *Dictionnaire Napoléon, Volumes A-H & I-Z*, Fayard, 1987, sous la direction de Jean Tulard, Membre de l'Institut, et qui résume superbement et très utilement toute l'œuvre de cet éminent spécialiste de Napoléon et de l'Empire, et de son équipe de chercheurs. Il y a également les quatre volumes du *Napoléon* de Max Gallo, qui nous raconte merveilleusement la vie de l'Empereur. Ensuite les *Bonaparte* et *Napoléon* extraits du célèbre *Grand Dictionnaire universel du XIX^{ème} siècle* de Pierre Larousse (1817-1875), publié par Mémoire du Livre (2002) et préfacé, respectivement par Laurent Joffrin et Maurice Agulhon. Finalement, la *Vie de Napoléon par lui-même*, Gallimard (1930) où André Malraux nous montre Napoléon par une sélection de ses écrits et qui donne une vue remarquable du vrai Napoléon. Pour les batailles, il y a l'excellent et très beau livre de Laurent Joffrin, *Les Batailles de Napoléon*, Préface de Jean Tulard, Éditions du Sueil, 2000. Nous avons beaucoup aimé également *Napoleon and his Marshals*, par A.G. Macdonell, Prion Books, 1996. Nous prions tous les autres auteurs de nous pardonner de ne pas les mentionner ici.

ⁱⁱ C Ribbe, *Le Crime de Napoléon*, Editions Privé, 2005. Pierre Branda, dans son article publié sur le site de la Fondation Napoléon, dénonce une thèse montée de toutes pièces. <https://www.napoleon.org/histoire-des-2-empires/articles/une-these-montee-de-toutes-pieces-le-crime-de-napoleon-de-claude-ribbe/>

ⁱⁱⁱ Il faut ici saluer, à la demande du Président Macron, le remarquable travail de la Commission de Recherche sur le génocide des Tutsi au Rwanda. Le rapport, dirigé par l'Inspecteur Général de l'Éducation Nationale Vincent Duclert, historien et spécialiste de l'affaire Dreyfus, a été remis le 26 mars 2021 au Président. Il est accessible sur le site www.vie-publique.fr.

^{iv} A Nin, *La Séduction du Minotaure (Seduction of the Minotaur)*, Swallow Press, 1961

^v *Dictionnaire Napoléon*, op.cit.

^{vi} Louis XV refusa de reconnaître la République de Paoli et décida de la conquérir par les armes, ce qui fut fait suite à la défaite des troupes de Paoli à Ponto-Novo (1769). Paoli s'enfuit en Angleterre.

^{vii} Voir C Ribbe, *Le Diable Noir : Biographie du Général Alexandre Dumas (1762-1806)*, Alphée, 2008, et T Reiss, *The Black Count : Napoleon's Rival, and the Real Count of Monte Cristo – General Alexandre Dumas*, Vintage Books, 2013. Le second, qui reçut le prestigieux Prix Pulitzer Biographie 2013, fait référence à une rencontre avec le premier en 2008 sans faire référence au livre de Ribbe, ce qui est surprenant.

^{viii} *Dictionnaire Napoléon*, op.cit.

^{ix} *Dictionnaire Napoléon*, op.cit. L'épisode sent l'hésitation et la confusion. L'arrêté consulaire du 16 juillet 1802 ne sera jamais publié. Le rétablissement de l'esclavage est officiellement acté le 14 mai 1803.

^x *Dictionnaire Napoléon*, op.cit.

^{xi} C'était déjà la conclusion de Washington, qui dans son testament donna la liberté à ses esclaves, et conseilla à sa femme Martha de faire de même. Voir *Washington and Napoleon : Leadership in the Age of the Revolution*, par M J Flynn et S E Griffin, Potomac Books, 2012.

^{xii} *Dictionnaire Napoléon*, op.cit.

^{xiii} La Fraternité est un terme clé de la Révolution. Pourtant il n'apparaîtra dans les textes officiels qu'à partir du Préambule à la Constitution de 1848, instaurant la II^{ème} République, dont l'Article IV dit : « Elle a pour principe la Liberté, l'Égalité et la Fraternité. Elle a pour base la Famille, le Travail, la Propriété, l'Ordre public. »

^{xiv} Notre source est le Chapitre 3 dans l'excellent livre de F Favier, *Bernadotte : Un Maréchal d'Empire sur le Trône de Suède*, préface de Jean Tulard, Éditions Ellipses, 2010.

^{xv} Napoléon et Bernadotte vont se réconcilier en 1804, lorsque le premier sera sacré « Empereur des Français » et le second Maréchal d'Empire. Mais les hommes sont trop différents. Berthier continuera à empoisonner leurs relations, ce qui contribuera à l'acceptation par Bernadotte de l'invitation faite par les Suédois de devenir leur Prince et futur Roi.

^{xvi} Après l'épopée égyptienne, il lui sera plus difficile de se comparer à Alexandre, qui lui aussi fut rejeté par ses généraux. Hannibal, comme Napoléon, perdra sa guerre contre son grand ennemi et mourra en exil.

-
- ^{xvii} A Rochat (Éd.), *L'Acte de Médiation du 19 Février 1803*, Texte Intégral, Cahiers de la Renaissance Vaudoise, 2003
- ^{xviii} J-F Bège, *Le Fabuleux Destin des Bernadotte : De la Révolution Française au Trône de Suède*, Éditions Sud-Ouest, 2012, Préface
- ^{xix} J et M-J Tulard, *Napoléon et 40 Millions de Sujets : La Centralisation et le Premier Empire*, Éditions Tallendier, 2014, pp. 232-233
- ^{xx} *Dictionnaire Napoléon*, op.cit.
- ^{xxi} L Joffrin, *Les Batailles de Napoléon (Préface de Jean Tulard)*, Seuil, 2000
- ^{xxii} *Dictionnaire Napoléon*, op.cit.
- ^{xxiii} *Dictionnaire Napoléon*, op.cit.
- ^{xxiv} Nous recommandons vivement le livre *La Bataille*, de Patrick Rambaud, Grasset, 1997. L'ardeur des combattants français s'est jointe au talent de l'historien romancier pour obtenir la même année le Grand Prix de l'Académie Française et le Prix Goncourt. Napoléon reste présent dans la vie française.
- ^{xxv} *Dictionnaire Napoléon*, op.cit.
- ^{xxvi} W Churchill, *Discours au Parlement Anglais*, le 11 Novembre 1947
- ^{xxvii} J et M-J Tulard, op.cit.
- ^{xxviii} *Dictionnaire Napoléon*, op.cit.
- ^{xxix} *Dictionnaire Napoléon*, op.cit.
- ^{xxx} J et M-J Tulard, op.cit.
- ^{xxxï} Les premiers auteurs de la théorie sont J Thibault et L Walker, *Procedural Justice : A psychological analysis*, Hillsdale, 1975, qui les premiers étudient les procédures et identifient les caractéristiques qui rendent ces procédures justes. La référence en droit est T Tyler, *Why people obey the law*, Yale University Press, 1990. J Greenberg et G.S. Leventhal sont généralement les chercheurs crédités comme ayant souligné en premier l'importance de la justice procédurale pour le fonctionnement juste et efficace des organisations (voir G.S. Leventhal, « What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationships, » article paru dans le livre de K. Gergen et al. (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, 1980, et J Greenberg, « Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow, » dans : *Journal of Management* 16(2), 1990). Les premiers sujets abordés par Greenberg sont l'évaluation des performances pour des décisions de promotion et de salaire. Pour Greenberg, les organisations sont, comme les sociétés, des communautés dont les membres sont très sensibles à la justice procédurale. La présence de justice procédurale va alimenter dans ces communautés la confiance, l'engagement, et l'harmonie, tous facteurs de performance et durabilité. W C Kim et R Mauborgne, dans leur article « Implementing global strategy: the role of procedural justice, » *Strategic Management Journal* 12, 1991, démontrent comment les notions de justice procédurale permettent d'expliquer la réussite ou non des stratégies dans les multinationales, les procédures entre le siège et les filiales étant souvent vécues comme injustes. Ces professeurs de l'INSEAD démontrent également, dans leur best-seller *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review Press, 2004, combien la justice procédurale est particulièrement cruciale dans un contexte d'innovation et de changement. L Van der Heyden, C Blondel et R Carlock dans leur article « Fair Process : Striving for Justice in Family Business, », paru dans la revue *Family Business Review* 18(1), 2005, pour la première fois présentent un modèle formel et normatif de procédure juste, auquel nous ferons référence dans le texte.
- ^{xxxii} Pour une référence récente, nous suggérons l'article de N Karelaia et L Van der Heyden, « Leading in Wicked Times: A Shift to Inquiry, Humility, and Fairness, » *INSEAD Working Paper 2020/55*, October 23, 2020.
- ^{xxxiii} P Nathaniel et L Van der Heyden, «Crisis Management: Framework and Principles with Applications to CoViD-19, » *INSEAD Working Paper 2020/17*, March 23, 2020
- ^{xxxiv} L Van der Heyden, «The Brexit Wake-Up Call: Time for Fair Process Leadership, » *INSEAD Knowledge*, March 2016 /[http:// knowledge.insead.edu](http://knowledge.insead.edu)

^{xxxv} A Sen, *The Idea of Justice*, Penguin Books, 2009

^{xxxvi} G.S. Leventhal, « What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationships, » article paru dans le livre de K. Gergen et al. (Eds), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, 1980

^{xxxvii} La pratique courante de qualifier de suite les gens de gauche ou de droite est un exemple qui empoisonne le débat publique en France et est fort limitant, et finalement très injuste. Tout progrès et évolution est ainsi rendu trop difficile.

^{xxxviii} L Van der Heyden, C Blondel, et R Carlock, “Fair Process: Striving for Justice in Family Firms,” *Family Business Review XVIII (1)*, Mars 2005.

^{xxxix} R Rumelt qui souligne dans son superbe livre *Good Strategy/Bad Strategy : The difference and why it matters*, Profile Books Ltd, 2017, que toute discussion stratégique doit débiter par le cadrage du problème à résoudre ou de l’opportunité à saisir.

^{xl} L Van der Heyden, C Blondel et R Carlock, “Fair Process: Striving for Justice in Family Firms,” op.cit.

^{xli} L Van der Heyden, “The Brexit Wake-Up Call: Time for Fair Process Leadership,” op.cit.