

JIM MATTIS

Ancien général des Marines et ancien secrétaire d'État  
à la Défense des États-Unis

ET BING WEST

# CODE CHAOS



Apprendre  
à diriger

A L I S I O

**Un récit lucide de l'apprentissage du leadership dans un monde où règne le chaos, co-écrit par le général Jim Mattis – ex-secrétaire à la Défense des États-Unis et l'un des plus grands experts en réflexion stratégique actuels – et Bing West, ex-assistant du secrétaire à la Défense et vétéran des Marines.**

*Code Chaos* est le récit de la carrière bien remplie de Jim Mattis, des postes à haute responsabilité qu'il occupa durant trois guerres jusqu'au commandement d'un quart de million de soldats au Moyen-Orient. Dans cet ouvrage, Jim Mattis relate sa riche expérience en tant que leader et nous transmet les leçons qu'il en a tirées sur l'art de la guerre et les processus de paix, l'importance des alliés, ainsi que les dilemmes stratégiques – et la pensée à court terme – auxquels les États-Unis sont confrontés. Il explique les raisons pour lesquelles l'Amérique doit à nouveau occuper une place stratégique de premier plan, non pas pour continuer à remporter des batailles, mais pour cesser de livrer de vains combats.

Jim Mattis divise son propos en trois parties consacrées successivement aux leaderships direct, exécutif et stratégique. Dans la première partie, il se remémore ses premières expériences à la tête de Marines de combat, époque à laquelle il connaissait ses soldats aussi bien que ses frères. Il dévoile dans une seconde partie ce qu'implique le commandement de milliers de soldats et donne des conseils pour adapter son style de leadership et s'assurer que ses intentions soient comprises, même par les soldats les moins aguerris afin qu'ils se sentent investis d'une mission. Enfin, dans la troisième partie, il décrit les défis et les techniques de leadership sur le plan stratégique, quand les leaders militaires s'emploient à réconcilier la triste réalité de la guerre avec les aspirations humaines des leaders politiques, là où la complexité règne et où l'imprudence a de graves, voire de catastrophiques, conséquences.

**Code Chaos relate les mémoires d'un homme qui consacra sa vie à pratiquer l'art de la guerre et à apprendre, et nous révèle comment il a développé une philosophie de leadership unique dont nous pouvons tous nous inspirer.**

«Une leçon de leadership et une évocation d'humanité au service de la paix.»

**Henry Kissinger**

«La façon dont Jim Mattis explique comment il a appris de ses propres expériences vous enseigne à tirer parti de la vôtre. Lisez, appréciez et apprenez.»

**George Shultz**

Originaire de la côte ouest, **Jim Mattis** servit durant plus de quatre décennies en tant qu'officier d'infanterie des Marines. Après deux années passées au poste de secrétaire à la Défense des États-Unis, il est retourné sur la côte ouest où il est aujourd'hui professeur invité à la Hoover Institution de l'université Stanford.

**Bing West** est l'auteur de onze livres. Vétéran du Vietnam, il fut soldat des Marines, avant de devenir assistant du secrétaire à la Défense dans l'administration Reagan. Il participa à des centaines de patrouilles en Irak et en Afghanistan et à de nombreuses opérations avec le général Mattis. Il est membre du groupe de travail sur l'histoire militaire, à la Hoover Institution.

ISBN 978-2-37935-108-2



9 782379 351082

**24 €**  
PRIX TTC  
FRANCE

**A L I S I O**

Rayon : Biographie, management



**ALISIO**

*L'éditeur des voix qui inspirent*

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**  
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,  
Instagram, Facebook et Twitter !

**Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !**

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans participer à la construction du meilleur des futurs possible ?  
C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier issu de forêts gérées durablement.

Copyright © 2019 by James N. Mattis and Francis J. West

Cartes copyright © 2019 by David Lindroth Inc. Tous droits réservés.

Publié aux États-Unis sous le titre *Call Sign CHAOS* par Random House,  
une division de Penguin Random House LLC, New York.

Cette traduction est publiée avec l'accord de Random House,  
une division de Penguin Random House LLC

Traduction de l'anglais (États-Unis) par Richard Robert

Suivi éditorial : Estelle Durand

Relecture-correction : Chantal Nicolas

Design de couverture : le-petitatelier.com

Photo : © John Moore/AP/SIPA

Maquette : Sébastienne Ocampo

© 2020 Alisio,

une marque des éditions Leduc.s

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée-Buffon

75015 Paris – France

ISBN : 978-2-37935-108-2

JIM MATTIS

Ancien général des Marines et ancien secrétaire d'État  
à la Défense des États-Unis

ET BING WEST

# CODE CHAOS

Traduction de l'anglais (États-Unis) par Richard Robert

A L I S I O

Les opinions exprimées dans cet ouvrage sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la position et la politique officielles du ministère américain de la Défense (*Department of Defense*) ou du gouvernement américain. L'autorisation donnée à la diffusion de cette publication n'implique pas que le ministère américain de la Défense approuve ces opinions, ni qu'il garantisse l'exactitude factuelle du document.

*À tous ceux qui servent en défense de nos valeurs*



# Sommaire

Prologue .....9

## **Première partie. Leadership direct ..... 19**

1. Un jeune insouciant découvre la discipline des Marines..... 21
2. Recruter pour l'attitude, former pour les compétences ..... 41
3. Bataille..... 49
4. Des horizons plus larges..... 79
5. Rhino ..... 99

## **Deuxième partie. Leadership exécutif..... 145**

6. La marche en avant (Irak, 2003)..... 147
7. Une division à son apogée..... 189
8. Incohérence..... 209
9. Des conséquences en cascade..... 247
10. Combattre en se transformant ..... 267
11. Tenir la ligne ..... 285
12. L'OTAN, une organisation essentielle..... 303
13. Dissoudre la bureaucratie ..... 319

## **Troisième partie. Leadership stratégique ..... 335**

14. Commandement central : la trigonométrie de la guerre ..... 337
15. Comment transformer la victoire en défaite..... 363
16. Ami ou ennemi..... 393
17. Réflexions.....417

Épilogue. L'Amérique comme sa propre alliée ..... 439

Remerciements ..... 474

À propos des auteurs ..... 479



# Prologue

**F**in novembre 2016, je profitais des vacances de Thanksgiving dans ma ville natale sur le fleuve Columbia, dans l'État de Washington, lorsque j'ai reçu un coup de téléphone inattendu. Le vice-président élu, Mike Pence, voulait savoir si j'étais disposé à rencontrer le président élu, Donal Trump, pour discuter du poste de secrétaire à la Défense des États-Unis. Je n'avais pas participé à sa campagne, et je n'avais jamais rencontré M. Trump : c'est peu dire que j'ai été surpris. En outre, je savais qu'en l'absence d'une dérogation du Congrès, la loi fédérale interdit à un ancien officier d'exercer les fonctions de secrétaire à la Défense pendant les sept premières années de sa retraite. Or je n'avais quitté l'active que depuis trois ans et demi. Aucune dérogation n'ayant été octroyée depuis que le général George Marshall avait été nommé en 1950, je doutais d'être un candidat crédible. Néanmoins, je me suis rendu à Bedminster, dans le New Jersey, pour un entretien.

Dans l'avion, j'ai eu le temps de réfléchir : comment résumer ma vision du rôle de l'Amérique dans le monde ? Juste après une escale à Denver, le message habituel de l'hôtesse de l'air sur la sécurité a attiré mon attention : « En cas de dépressurisation, des masques à oxygène tomberont automatiquement devant vous. Mettez votre masque en premier, puis aidez les autres autour de vous... » Nous avons tous déjà entendu cette annonce, mais à ce moment-là, ces mots familiers ont

résonné en moi comme une métaphore : pour préserver notre rôle de leader, il était temps que les États-Unis se réveillent, surtout si nous devons aider les autres.

Le lendemain, on m'a conduit au Trump National Golf Club et, après être entré par une porte latérale, j'ai attendu une vingtaine de minutes avant d'être introduit dans une modeste salle de conférence. On m'a présenté le président élu, le vice-président élu, le chef de cabinet et quelques autres personnes. Nous avons parlé de l'état de nos forces armées, évoqué nos convergences et nos divergences. Au cours de notre conversation de quarante minutes, c'est M. Trump qui a mené la discussion, sur de vastes sujets, et le ton fut aimable. Ensuite, le président élu m'a escorté jusqu'aux marches du club-house, sous la colonnade, où la presse nous attendait. Je pensais à ce moment que j'allais retourner à la Hoover Institution de l'université de Stanford, où j'avais passé les dernières années à faire de la recherche en donnant des conférences dans tout le pays, et où je me plaisais beaucoup. Je me disais que mon soutien résolu à l'OTAN et mon rejet du recours à la torture sur les prisonniers inciteraient le président élu à chercher un autre candidat. Mais debout à ses côtés, sur les marches, alors que les flashes crépitaient et que les questions fusaient, j'ai eu ma deuxième surprise de la semaine en entendant M. Trump me décrire aux journalistes comme « une vraie affaire ». Quelques jours plus tard, j'étais officiellement nommé. À ce moment-là, j'ai compris que, sous réserve d'une dérogation du Congrès et du consentement du Sénat, je ne reviendrais pas sur le magnifique et dynamique campus de Stanford.

Au cours de l'entretien, M. Trump m'avait demandé si je pouvais assumer les fonctions de secrétaire à la Défense. J'avais répondu par l'affirmative. Je n'avais jamais aspiré à ce poste, et j'ai saisi l'occasion pour suggérer plusieurs autres candidats que je pensais tout à fait capables de diriger notre Défense. Cependant, ayant été élevé par deux parents de la « Greatest Generation », qui avaient servi pendant la Seconde Guerre mondiale, et ayant ensuite été formé pendant plus de quatre décennies par le Corps des Marines, je considérais le service de l'État comme un honneur et un devoir. À mon avis, lorsque le président vous demande de faire quelque chose, vous ne jouez pas les Hamlet, à vous interroger en vous tordant les mains. Pour citer le slogan d'une grande marque de sport américaine, *just do it !* Du moment que vous êtes préparé, vous dites oui.

Lorsqu'il s'agit de défendre notre expérience de la démocratie et notre mode de vie, l'idéologie ne devrait pas entrer en jeu. Que ce soit un démocrate ou un républicain qui vous demande de servir, vous servez. « La politique s'arrête au bord de l'eau<sup>1</sup>. » Cette éthique m'a façonné et défini. Je n'allais pas la trahir, même si j'aimais ma nouvelle vie à l'ouest des Rocheuses et que je passais enfin du temps avec une famille que j'avais négligée pendant plus de quarante années passées dans les Marines.

---

1. Citation, fameuse aux États-Unis, de la résolution Vandenberg (11 juin 1948), du nom du sénateur républicain Arthur H. Vandenberg qui, dans le contexte du début de la guerre froide, soutint la politique étrangère du président démocrate Harry S. Truman. (NdT.)

Quand j'ai dit que je pouvais assumer ces fonctions, je voulais dire que je me sentais préparé. La vie avait fait que je connaissais le poste intimement. À la fin des années 1990, j'avais été secrétaire exécutif de deux secrétaires à la Défense, William Perry et William Cohen. J'avais également été l'assistant militaire principal du secrétaire adjoint à la Défense, Rudy de Leon. J'avais personnellement saisi l'immensité et la gravité des responsabilités d'un « SecDef », comme on le surnomme au sein de l'Administration. La tâche est difficile : notre tout premier secrétaire à la Défense s'est suicidé et peu de titulaires du poste en sont sortis indemnes, que ce soit sur le plan judiciaire ou politique.

Nous étions en guerre, engagés dans la plus longue période de conflit armé de l'histoire américaine. J'avais signé suffisamment de lettres de condoléances pour comprendre ce que signifiait diriger un ministère sur le pied de guerre alors que le reste du pays ne l'était pas. Ses millions de soldats et de civils dévoués, répartis dans le monde entier, accomplissaient leur mission avec un budget supérieur au produit intérieur brut de la plupart des pays du monde, à l'exception d'une vingtaine. Sur le plan personnel, je n'avais pas le désir immodéré de retourner à Washington D.C. Je n'ai jamais puisé mon énergie dans les querelles politiques qui animent notre capitale. Pourtant, je ne me sentais pas dépassé par l'immensité du travail à accomplir. Et je me sentais capable d'obtenir un soutien bipartite pour la Défense, malgré la politique fratricide qui déchirait Washington.

Fin décembre, je me suis donc envolé pour Washington afin d'entamer le processus de confirmation du Sénat.

Ce livre raconte comment ma carrière dans les Marines m'a amené à ce moment précis et m'a préparé à accepter un poste de cette ampleur. Les Marines vous apprennent avant tout à vous adapter, à improviser et à surmonter les difficultés. Mais ils attendent de vous que vous ayez fait votre boulot, que vous maîtrisiez votre métier. Chez les Marines, une performance de niveau amateur est inacceptable. Les échecs y sont vertement critiqués, on n'y accepte qu'un effort et un engagement à 100 %. Pourtant, au cours de ma carrière, chaque fois que j'ai fait une erreur – et j'en ai fait beaucoup –, les Marines m'ont promu. Ils ont reconnu que ces erreurs étaient le prix à payer pour mon apprentissage et qu'elles constituaient une étape nécessaire pour apprendre à faire les choses correctement. Année après année, les Marines m'ont formé aux compétences dont j'aurais besoin, tout en m'apprenant à faire face aux situations imprévues.

Sous son apparence prussienne, avec cheveux coupés à ras, uniformes impeccables et normes rigoureuses, le Corps a accueilli certains des penseurs les plus originaux et même les anticonformistes les plus curieux que j'ai rencontrés au cours d'un parcours qui m'a vu passer par de multiples commandements, des dizaines de pays et de nombreux campus universitaires. L'excellence militaire des Marines n'étouffe pas la liberté intellectuelle, pas plus qu'elle n'enrégimente la pensée au détriment de solutions imaginatives. Ses membres connaissent leur doctrine, souvent issue des leçons apprises au combat et écrites dans le sang. Mais ils refusent de la laisser se transformer en dogme. Malheur à celui qui, dépourvu d'imagination, se réfugie dans la doctrine lors des revues après action. Sur le terrain, en classe, ou à

l'heure de l'apéritif, les critiques sont souvent brutales, et pour de bonnes raisons. Les sensibilités personnelles n'entrent pas en compte. Personne ne vous aidera à gérer vos états d'âme lorsque vos pairs, vos supérieurs ou vos subordonnés vous proposeront des options plus astucieuses et forgées par l'expérience, mais qui ne sont pas fidèles à la doctrine.

Dans toute organisation, l'essentiel est de recruter la bonne équipe. L'initiative et l'agressivité sont les deux qualités que l'on m'a appris à valoriser le plus dès lors qu'il s'agit de donner une promotion à un individu ou de lui confier une fonction très sensible. J'ai recherché ces caractéristiques chez ceux avec qui j'ai servi. Les institutions obtiennent les comportements qu'elles récompensent. Les Marines n'entretiennent aucune confusion institutionnelle quant à leur mission : ils sont une force navale prête à se battre sur n'importe quel point de la planète, sous n'importe quel climat, puis à retourner à la société meilleurs citoyens qu'ils ne l'avaient quittée. Les Marines récompensent l'agressivité et la prise d'initiative. Cet état d'esprit a créé une force redoutée par les ennemis et adoptée par les alliés du monde entier.

Pendant les quelques semaines passées à préparer les audiences de confirmation au Sénat, j'ai lu de nombreux rapports de renseignements, la plupart excellents. J'ai été frappé par le degré d'érosion de notre avantage concurrentiel militaire, y compris au plan technologique. Nous devons nous concentrer sur la reconquête de cet avantage. Au cours de ma dernière décennie sous les drapeaux, j'avais combattu le terrorisme au Moyen-Orient. Pendant cette période et au

cours des trois années qui avaient suivi mon départ du service actif, les aléas du budget avaient considérablement aggravé la situation, causant plus de dommages à notre état de préparation militaire actuel et futur que n'importe quel ennemi sur le terrain.

Le contexte qui m'avait été imposé en tant que Marine devait évoluer pour que je puisse jouer correctement mon rôle civil de secrétaire à la Défense. La formulation de la politique – de la définition des principales menaces pour notre pays à l'adaptation de la formation, du budget et de la sélection des dirigeants afin de faire face à l'évolution rapide du caractère de la guerre – allait m'imposer de nouvelles exigences. Je comprenais désormais encore mieux pourquoi, quand vous montez en grade, le Corps des Marines vous assigne une longue liste de lecture : ces livres donnent une profondeur historique qui éclaire le chemin à suivre. Lentement mais sûrement, nous avons appris qu'il n'y avait rien de nouveau sous le soleil. Mais ce savoir était précieux. Correctement informés, nous ne serions pas des victimes : nous pouvions toujours nous créer des possibilités.

Les habitudes ancrées en moi pendant toutes ces décennies d'immersion dans la tactique, les opérations et la stratégie, dans les succès et les revers, dans les cercles alliés et politiques, et dans le traitement des facteurs humains, toutes ces habitudes guidées par l'insistance du Corps des Marines à nous voir étudier l'histoire (et non pas simplement la lire) ont porté leurs fruits. Quand j'ai quitté le service actif, on m'a rappelé que j'avais eu de la chance d'être autorisé à servir si longtemps, et d'être au bon endroit au bon moment

dans ce qui avait été une carrière aventureuse. Lorsque j'ai dit au président élu que je pouvais accepter le poste qu'il me confiait, je savais que mon travail serait éclairé par ces décennies d'études et d'observation de ceux qui, parfois compétents et parfois incompétents, avaient géré des questions similaires à celles auxquelles je serais confronté.

Avec le recul, certaines choses sont claires : les listes de livres qui s'allongent à chaque grade, les entraîneurs et les mentors qui imposent leurs normes exigeantes, l'accent mis par le Corps des Marines sur l'adaptation, l'esprit d'équipe et la pensée critique, mes années en mer et sur les rivages étrangers m'avaient préparé à ces nouvelles responsabilités, bien que je ne les aie jamais sollicitées. Le destin, la providence ou les affectations fortuites d'une carrière militaire m'avaient préparé. Sans arrogance ni ignorance, je pouvais répondre oui lorsqu'on me demandait de servir une fois de plus. Mais, alors que j'avais l'intention d'assumer mes fonctions pendant la totalité du mandat de quatre ans, j'ai démissionné à mi-parcours. C'est ainsi que s'est terminée ma carrière au service de l'État ; je vais maintenant vous raconter comment elle a commencé.

Mon but en écrivant ce livre est de transmettre les leçons que j'ai apprises à ceux qui pourraient en bénéficier, que ce soit dans l'armée ou dans la vie civile. J'ai eu la chance que le peuple américain finance mes quarante années d'études, et certains des enseignements que j'en ai tiré pourraient être utiles à d'autres. Je suis vieux jeu : je n'écris pas sur les présidents en exercice. Dans les chapitres qui suivent, je raconterai ce qui m'a préparé

à relever des défis que je ne pouvais pas anticiper, mais je ne m'engagerai pas dans les polémiques enflammées qui marquent notre époque. Je reste un gardien de la confiance des citoyens dans les institutions.

Le livre est structuré en trois parties : le leadership direct, le leadership exécutif et le leadership stratégique. Dans la première partie, je décrirai mes années de formation, avant l'armée puis dans le Corps, où la génération des Marines du Vietnam m'a fait grandir et où j'ai mené mes premiers hommes au combat. C'était une époque de leadership direct, en face à face, où je me tenais aux côtés de ceux que je commandais. J'entretenais un lien personnel, souvent tendu, avec des hommes que je connaissais souvent mieux que mes propres frères.

Dans la deuxième partie, je décrirai l'élargissement des affectations dans la direction exécutive, lorsque je commandais une force de 7 000 à 42 000 hommes et qu'il n'était plus possible de connaître le nom de chacun de ceux que je dirigeais. J'ai ainsi dû adapter mon style de commandement pour m'assurer que mes intentions et mes préoccupations, filtrées par différentes couches de commandement, étaient ressenties et comprises par les plus jeunes Marines, sur les ponts des navires et sur le terrain, où je les voyais rarement.

Enfin, dans la troisième partie, je me pencherai sur les défis et techniques au niveau stratégique. J'aborderai les interactions entre civils et militaires du point de vue d'un officier supérieur, lorsque les dirigeants militaires doivent essayer de concilier les sombres réalités de la guerre avec les aspirations humaines des dirigeants politiques, et lorsque la complexité domine et que

les conséquences de l'imprudence sont graves, voire catastrophiques.

L'habitude d'apprendre et de m'adapter m'a accompagné lorsque j'ai rejoint l'Administration en tant que membre du gouvernement, avec un portefeuille dépassant mon ancien rôle militaire. Mais, au bout du compte, ce qui m'a poussé à faire de mon mieux, c'est le regard des vétérans des guerres passées que je sentais sur moi, et l'humble honneur de servir ma nation en dirigeant ces patriotes loyaux et dévoués qui, ignorant les vicissitudes politiques de Washington, s'étaient portés volontaires, au risque de leur vie, pour défendre la Constitution et le peuple américain.

Une grande partie de l'expérience que j'apportais avec moi se résumait à une carte manuscrite qui reposait ces dernières années sur mon bureau du Pentagone, celui sur lequel je signais les ordres de déploiement des troupes envoyées à l'étranger. On pouvait y lire : « Cet engagement contribuera-t-il suffisamment au bien-être du peuple américain pour justifier d'exposer nos troupes à la mort ? » J'aime à penser que, grâce aux leçons que l'on m'a apprises, la réponse aux familles de ceux que nous avons perdus est « oui », malgré la douleur éternelle que ces familles portent en elles.

PREMIÈRE PARTIE  
LEADERSHIP DIRECT



# 1.

## Un jeune insouciant découvre la discipline des Marines

**C**omme la plupart des jeunes de vingt ans, je me croyais invulnérable. Puis, sur une crête escarpée dans l'est de l'État de Washington, à l'hiver 1971, je suis tombé et je me suis vu mourir. Je regardais les minuscules silhouettes des ouvriers d'un barrage, en contrebas, quand mon pied a dérapé. J'ai commencé à glisser sur une plaque de glace qui filait tout droit vers le fleuve Columbia. Je me suis jeté en arrière pour éviter de foncer la tête la première sur la pente raide. J'ai essayé de planter mes talons, mais mes bottes glissaient sur les rochers. Mon sac s'est déchiré, j'allais de plus en plus vite. J'avais à la ceinture un Ka-Bar, un couteau de combat qui m'avait été donné par un vétéran des Marines. Je l'ai sorti et l'ai planté sur la plaque de glace, mais il m'a échappé des mains. J'ai continué à glisser et à prendre de la vitesse. Je me suis retourné, j'ai griffé et gratté frénétiquement. Mais je ne ralentissais pas.

J'ai rebondi sur un gros rocher et je suis tombé sur le côté, heurtant un bloc de pierre qui a amorti ma chute. Quand je suis revenu à moi, je saignais du nez, mais pas des oreilles, et je ne vomissais pas, donc je savais que

mon crâne n'était pas fracturé. Je suis resté allongé là, à tester différentes parties de mon corps. Mes côtes me faisaient mal quand je respirais, mais je pouvais bouger mes bras et mes jambes. Je ne m'étais pas empalé.

J'avais eu de la chance, et ce n'étaient certainement pas mes talents d'alpiniste qui m'avaient sauvé. Il m'a fallu quelques heures de glissades et de dérapages pour arriver à un ravin rocheux et descendre la pente. Un ouvrier m'a vu boitiller et m'a fait traverser le barrage de Priest Rapids. Il m'a proposé de me ramener chez moi en voiture, à plus de 60 kilomètres.

« C'est gentil, lui ai-je dit, mais j'aimerais d'abord récupérer un peu. »

Il m'a jeté un regard compréhensif. C'était un ouvrier, dehors par tous les temps. Il connaissait les gars comme moi. Si je préférais prendre mon temps avant de rentrer chez moi, c'était mon affaire.

J'ai campé pendant deux jours, en attendant que les bleus s'estompent. Pendant la journée, j'étais couché sur le dos et je n'avais rien d'autre à faire que d'admirer la neige fondue sur l'armoise. La nuit, je somnolais plus que je ne dormais. Avec des côtes meurtries, probablement fêlées, chaque fois que je me retournais une secousse me réveillait.

L'été précédent, j'avais subi les rigueurs de l'école des cadets du Corps des Marines. Je me suis souvenu de ce nous avait dit un sergent particulièrement coriace. Quelques années auparavant, son peloton avait dû prendre une colline sous le feu. Tout le monde était nerveux, car les Nord-Vietnamiens savaient tirer. Il nous a raconté comment le commandant de son peloton les avait calmés.

« On ne peut pas choisir le moment de notre mort, avait-il dit. Mais nous pouvons choisir comment nous mourons. »

Ma chute sur la glace m'avait fait comprendre que je voulais passer ma carrière parmi des hommes comme ça : des hommes qui traitaient la vie comme elle venait, qui montraient plus d'intérêt pour vivre pleinement leur vie que pour leur propre longévité. Je ne me souciais pas de gagner de l'argent. Je voulais vivre au grand air, en compagnie de gens aventureux. Pour moi, les Marines avaient le bon esprit et la bonne façon de voir la vie. Ma chute allait servir de métaphore pour ma carrière ultérieure dans les Marines : on fait des erreurs, la vie nous met à terre, mais on se relève et on continue. Vous ne vous plaignez pas de la vie, vous lui faites face.

J'ai grandi à Richland, dans l'État de Washington. Dans les années 1940, c'était une communauté agricole poussiéreuse de quelques centaines de personnes sur le fleuve Columbia. Pendant la Seconde Guerre mondiale, le Corps des Ingénieurs de l'Armée l'a fait entrer dans l'âge nucléaire en exploitant l'énergie hydroélectrique du Columbia pour construire les réacteurs de Hanford. Cela faisait partie du projet Manhattan, la course pour fabriquer la bombe atomique. Richland s'est transformée en une ville solidement ancrée dans la classe moyenne, sans enclaves de richesse ni de pauvreté. Notre communauté de dix-sept mille ingénieurs, techniciens, ouvriers du bâtiment et commerçants avait été façonnée par les épreuves de la Dépression et de la guerre – ils étaient travailleurs, cultivaient des valeurs civiques, familiales et patriotiques. Personne ne cherchait à en imposer. Des années plus tard, j'ai lu sur

la pierre tombale du champion de base-ball Jackie Robinson : « Une vie n'est importante que par son impact sur d'autres vies. » Ce sentiment exprimait le credo de la génération qui m'a élevé.

Mon père était marin, ingénieur en chef dans la marine marchande. Il avait visité des dizaines de pays dans les années 1930 et 1940. Ma mère, major de sa classe au lycée et issue d'une famille d'immigrés canadiens, a servi comme civile dans les services de renseignements de l'armée américaine à Washington et à Pretoria pendant la Seconde Guerre mondiale. Elle a rencontré mon père à bord d'un navire en route pour l'Afrique. Ils ont initié leurs trois fils à la libre concurrence des idées, un monde à explorer sans crainte. Leur curiosité de la vie me guide encore aujourd'hui.

En grandissant, j'ai aimé la liberté dont je jouissais. Entre les séjours de camping en famille dans les montagnes et la chasse aux lapins avec mon calibre 22, accompagné de mon chien Nikki ou de mes amis, j'avais la permission de me promener où je voulais. Combien de parents conduiraient leur fils adolescent sur l'autoroute à la sortie de la ville, pour qu'il puisse traverser l'Ouest en auto-stop ?

Je n'ai jamais beaucoup aimé rester assis dans une salle de classe. Je pouvais lire tout seul à un rythme beaucoup plus rapide. Au lieu d'un téléviseur, nous avions chez nous une bibliothèque bien fournie. Je dévorais des livres – *L'Île au trésor*, *Capitaines courageux*, *Le Dernier des Mohicans*, *L'Appel de la forêt*, *Le Robinson suisse*... Hemingway était mon auteur préféré, avec Faulkner et Fitzgerald. En lisant le compte rendu de l'expédition de Lewis et Clark, la toute

première traversée de l'Amérique du Nord en 1804, j'étais fasciné par le fait qu'ils avaient navigué sur le fleuve Columbia et qu'ils étaient passés juste à côté de chez nous<sup>2</sup>.

J'avais commencé à faire de l'auto-stop en 1964, à l'âge de treize ans. J'avais un penchant insatiable pour découvrir le monde. Les autoroutes me permettaient d'explorer bien au-delà de l'arrière-pays de la région des Cascades. Mes parents n'y voyaient rien à redire. C'était une époque plus simple. Chacun nourrissait un fort sentiment de confiance envers ses compatriotes. Je me suis promené dans une grande partie de l'Ouest des États-Unis, appréciant cette vie simple et rude. J'étais en forme, habitué à dormir dehors, et tout aussi curieux des livres, des gens et de la campagne.

Comme tous ceux qui ont parcouru le monde, j'ai eu pas mal d'ennuis. Dans le Montana, je me suis embrouillé avec trois gars du coin. J'étais en train de me faire casser la figure quand un grand shérif portant une étoile d'argent et un chapeau de cow-boy blanc est arrivé dans un pickup, comme au cinéma. Il m'a collé dans une cellule et, tôt le lendemain matin, m'a conduit à la gare de triage pour me faire monter dans un convoi de fret en direction de l'Est.

« Trois contre un, dit-il. Un pari perdant, non ? »

---

2. En 1805, dans une prairie située juste à côté de notre petite ville, le capitaine Clark écrivit dans son journal : « Cent Indiens sont venus des différents camps et un certain nombre d'entre eux ont apporté du bois qu'ils nous ont donné. Nous avons fumé avec eux tous, et deux membres de notre expédition ont joué du violon, ce qui les a beaucoup réjouis. » *Journal de Lewis et Clark*, entrée de Clark, 19 octobre 1805.