

**Zeitschrift:** Serie Ares : histoire militaire = Militärgeschichte  
**Herausgeber:** Association suisse d'histoire et de sciences militaires  
**Band:** 3 (2017)  
  
**Artikel:** Roger Mabillard : la pensée en action ou le retour aux fondamentaux militaires après Mai 68  
**Autor:** Juilland, Dominique  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1043668>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Dominique Juilland

Roger Mabillard : la pensée en action ou le retour aux  
fondamentaux militaires après Mai 68

## Introduction

Il ne peut s'agir de faire dans le cadre de cette brève étude de la carrière du Chef de l'instruction de l'Armée suisse de 1983 à 1987 une typologie des penseurs militaires. La tâche d'établir une telle classification incombe plutôt aux experts que sont les historiens et les spécialistes de questions militaires, qu'à un soldat de métier diplômé de sociologie. Il n'est cependant pas inutile de préciser pourquoi cette contribution porte le titre « La pensée en action ». La mise en perspective des carrières de deux officiers généraux suisses à peu près contemporains – Gustav Däniker (né en 1928) et Roger Mabillard (né en 1925) – explique ce choix. Deux fortes personnalités et officiers de haut rang ayant marqué durablement l'évolution de notre armée dans le dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle, mais agissant sur des modes différents : l'un, auteur de nombreux ouvrages consacrés à la doctrine militaire suisse en penseur militaire, l'autre, commandant de Grande Unité et Chef de l'instruction de l'armée suisse, en militaire penseur.

Il y a dans l'expression même que nous utilisons – penseur militaire – deux facettes : la réflexion et l'action. C'est pourquoi je distinguerai – en simplifiant à outrance, j'en conviens, mais c'est l'un des travers des soldats de métier – d'une part les personnalités chez qui dominent l'étude, la recherche, l'observation et l'analyse du phénomène militaire et qui, consacrant beaucoup de temps à la publication, cherchent à diffuser leurs idées à travers de leurs écrits et d'autre part celles plongées dans l'action, comme chef et éducateur militaire, et qui font passer leurs idées par l'influence qu'ils exercent sur les hommes et les unités qu'ils commandent.

Certains diront qu'il faut limiter l'usage du terme de penseurs militaires aux personnalités qui ont laissé une réflexion complète et écrit des ouvrages magistraux sur le phénomène de la guerre, à l'instar d'un Clausewitz, d'un Jomini ou d'un Raymond Aron. Je pense pour ma part que des grands chefs militaires ayant agi comme éducateurs militaires, comme commandants de Grandes Unités, comme responsables au plus haut niveau de la hiérarchie militaire ont certainement aussi influencé de manière significative la pensée militaire, même s'ils n'ont pas laissé de grands ouvrages. On peut néanmoins reconstituer leurs pensées à travers l'action et les écrits de leurs élèves et disciples, mais aussi à partir des traces écrites de l'exposé oral de leur pensées : rapports de division, directives pour la conduite et l'instruction, rapports de commandants d'écoles ou encore conférences données dans des circonstances particulières, comme à des journalistes, des sociétés d'officiers, un parterre de responsables politiques. Ces chefs méritent à mon avis aussi l'appellation de penseurs militaires. Le Commandant de corps Mabillard fait partie de cette catégorie : ceux qui imposent leur vision par l'action, d'où ce titre : la pensée en action.

J'ajoute, pour clore cette brève réflexion sur les théoriciens de la chose



militaire qu'il est aussi judicieux d'appeler penseurs militaires des auteurs ou des chefs militaires qui ne se sont pas attachés à une analyse globale du phénomène de guerre, mais qui se sont limités à apporter un éclairage sur un aspect particulier, comme par exemple Vauban pour la fortification, Beaufre pour la dissuasion nucléaire ou encore David Galula pour la contre-insurrection.

La communication suivante a été établie en majeure partie sur la base de documents inédits comme les tapuscrits des rapports de division entre 1977-1981 dirigé par le divisionnaire Mabillard, son tapuscrit « Réflexions sur l'éthique militaire » ainsi que les tapuscrits des rapports avec les officiers instructeurs et les commandants d'école du Chef de l'instruction de l'armée suisse de 1982-1987. Il s'agit de documents de service désormais déclassifiés faisant partie des archives personnelles du Commandant de Corps Mabillard, aujourd'hui en possession de l'auteur de cet essai. Il est cependant également possible de restituer ses idées maîtresses à partir des publications et écrits inédits conservés à la bibliothèque « Am Guisanplatz ».

Il est un second aspect qu'il convient de mettre en évidence en introduction à cette étude : l'action de Roger Mabillard se situe dans les deux décennies qui suivent Mai 1968 et en pleine Guerre froide. Il ne s'agit pas de refaire ici l'historique de ces deux événements mais simplement de rappeler au sujet de Mai 68 le bouleversement des valeurs que représente cette période. Ceux qui sont nés après 1960 peinent à imaginer à quel point cette année 1968 marque une rupture profonde avec toutes les valeurs qui avaient cours jusqu'alors. Je ne suis pas loin de penser que mai 1968 a eu un impact aussi fort que la Révolution française ou la Révolution de 1917 dans le domaine qui nous intéresse : celui des valeurs et des institutions qui structurent la société : les églises, l'école, l'université, l'armée. Mai 68 remet en question le rapport entre l'individu et le groupe, entre l'intérêt personnel et le bien commun. Cette révolution balaie comme un tsunami en Europe occidentale et aux Etats-Unis, toutes les valeurs de bien commun, de respect de l'ordre établi et celui des autorités et des hiérarchies. Preuve en est ces slogans phare de Mai 68 : *Il est interdit d'interdire* et *Tout tout de suite*. A cela s'ajoute la forte composante pacifiste de Mai 68. N'oublions pas qu'une des racines du mouvement est dans l'opposition à la guerre au Vietnam menée par les Etats-Unis. Il est évident qu'un tel renversement de valeur ne pouvait pas ne pas avoir de répercussions importantes sur une institution hiérarchisée comme l'armée dont la colonne vertébrale est la discipline et l'obéissance. Il faut avoir été commandant de compagnie en 1970 avec comme interlocuteurs les *Comités de soldats* pour mesurer pleinement la portée de cet événement.

Dans le domaine qui fait l'objet de ce livre, c'est le *Rapport Oswald* paru en 1970 qui sanctionne cette rupture. C'est d'ailleurs moins le rapport que la lecture qui en est faite qui pose problème. En effet, le rapport contenait en soi d'excellentes propositions, comme par exemple : « dans tous les



Commandant de corps  
Roger Mabillard (Photo: BiG).

secteurs de division, on construira immédiatement des places d'exercice spécialement conçues en fonction des différentes formes de combat ». Ces places ne virent jamais le jour : cela aurait coûté alors que la suppression des formes et des rituels militaires pouvaient se faire sans frais financiers.

La thèse centrale que je développe dans mon exposé est que, grâce à l'action du Commandant de Corps Mabillard, nourrie par une réflexion profonde sur la nature de la guerre et de l'action militaire, le mauvais cap que prenait l'armée suisse après le *Rapport Oswald*, a été corrigé en remettant au centre de l'action et de l'éducation militaire les valeurs fondamentales et intemporelles de discipline, d'obéissance, de rigueur et de résistance physique et psychique.<sup>1</sup> Dans une conférence donnée devant les membres de la Société vaudoise des officiers, groupements de Lausanne et de Montreux, Mabillard critiquait, sans en y faire expressément référence, l'esprit qui inspirait la réforme prônée par le *Rapport Oswald* : « Si nous voulons une armée efficace, une rupture nette entre les habitudes quotidiennes et la vie militaire est indispensable. L'armée n'est pas une usine qui embauche son personnel en lui faisant miroiter et en assurant d'agréables conditions de travail. Elle est une institution dont l'objectif est l'aptitude à la guerre. Cela exige le durcissement physique et moral de tous ces membres et une conduite caractérisée par la rigueur, voire même, en certaines circonstances, par une impitoyable dureté. Tout cela ne va pas sans efforts, sans peine, ni tensions. L'essentiel pour l'armée est d'être reconnue par la majorité de la nation comme une institution indispensable à la défense et non de soigner son image de marque en faisant une vie agréable à ceux qui y servent. »<sup>2</sup>

En complément, j'ajouterai qu'en tant que membre de la Commission

de défense militaire, Roger Mabillard a largement contribué à faire en sorte qu'il y ait une forte cohérence et une adéquation entre la doctrine d'emploi, les acquisitions de systèmes d'armes et les réalités du champ de bataille suisse lors d'un conflit armé.

## Éléments biographiques

L'espace manque pour retracer en détail la vie et la carrière du penseur militaire qu'était Roger Mabillard. Né en 1925 en Valais, le Commandant de Corps Mabillard achève ses études à l'Université de Lausanne avec une licence en sciences commerciales et économiques. Il entre à l'instruction dans l'infanterie en 1954, suit une carrière complète d'instructeur d'infanterie, notamment dans les écoles de recrues d'infanterie et dans les écoles d'officiers de Lausanne et fait ses services d'officier de milice dans le secteur ouest du Corps d'Armée de montagne 3. On relèvera en particulier le commandement du bataillon de fusiliers de montagne 1 et du régiment d'infanterie de montagne 6, en alternance avec des affectations comme officier d'état-major général qui ne semblent pas – contrairement aux temps de commandement – avoir laissé des souvenirs impérissables. Ce sont 20 années que l'on pourrait qualifier de phase de maturation durant laquelle sa pensée se forge et s'affermir. Mais à cette époque déjà apparaissent les grandes lignes de force de ce qui sera la ligne de conduite de Roger Mabillard lorsqu'il sera investi des plus hautes responsabilités au sein de notre armée : clarté et rigueur du raisonnement, lucidité et courage dans la prise de décision, sans concessions dans l'exécution de ses ordres et un sens aigu du réalisme.

C'est à partir à l'âge de 49 ans que Roger Mabillard va pouvoir pleinement faire valoir ses qualités de chef et de penseur militaire et mettre en pratique les convictions qu'il s'est forgées et cela successivement à quatre postes :

D'abord comme commandant des cours d'état-major général, puis Sous-chef d'état-major opération à l'Etat-major général de 1974 à 1976, ensuite en tant que Commandant de la division de montagne 10 de 1977 à 1981 et enfin dès 1982 jusqu'à sa retraite en 1987 comme Chef de l'instruction de l'Armée suisse.<sup>3</sup>

Sa pensée s'alimente à deux sources : Au-delà d'une certaine ressemblance physique, il y a aussi une communauté de pensée avec Napoléon, en particulier avec le Napoléon chef de guerre. Comme lui, c'est par la lecture et l'étude assidue des anciens – Alexandre, Jules César, Turenne, Frédéric II – qu'il se forge une opinion et des convictions. On raconte à ce sujet l'anecdote suivante : Alors que le Major Mabillard est chef de classe à l'Ecole de sous-officiers antichar d'Yverdon, un jeune collègue officier instructeur surveille scrupuleusement le service de parc de ses stagiaires après un exercice de nuit et voit de la lumière dans la chambre du Major

Mabillard. Surpris, il monte à l'étage et frappe à la porte. Prié d'entrer, il voit le Major Mabillard lisant les mémoires d'un grand ancien. Etonné, le jeune officier demande : « Vous ne surveillez pas le service de parc de votre classe ? » Le Major Mabillard lui répond : « Ce qui importera dans 15 ans, ce n'est pas d'avoir surveillé le service de parc d'une classe d'élève sous-officiers ce soir. Mais d'avoir lu ce livre ! »

La seconde source d'inspiration est l'école supérieure de guerre à Paris où le futur chef de l'instruction est stagiaire de 1968 à 1970. A cette époque l'école est commandée par des généraux ayant combattu durant la Seconde Guerre mondiale et les professeurs et camarades de promotion ont commandé au feu des unités en Indochine et en Algérie. Le jeune stagiaire suisse bénéficie donc d'un enseignement non pas livresque ou tiré d'un règlement, mais basé sur l'expérience du combat. Cela le marquera pour la suite de sa carrière. Preuve en est cet extrait des conclusions de son rapport de stage :

« Apprendre à rester objectif, à distinguer l'essentiel de l'important et l'important du secondaire, à garder le sens de la mesure et de la relativité des événements, à poser clairement le problème, c'était sur ces garanties de la « pensée juste » que se portait l'effort principal de la formation du stagiaire. Pour ceux qui, par tempérament ont le goût de la vérité et la volonté de rester lucides en toutes circonstances, rien ne peut remplacer un tel enseignement ».<sup>4</sup>

On retrouve la trace de ces principes à toutes les étapes de la carrière de ce brillant intellectuel plongé dans l'action.

### Quelques éléments de la pensée du Commandant de Corps Mabillard : Réflexions sur l'emploi des forces

L'influence de Roger Mabillard s'exerce dans trois domaines de l'art militaire : La conduite opérative, l'éducation et l'instruction militaire et la stratégie militaire. Là, à la charnière entre la politique et le militaire, il s'impose avec un argumentaire très élaboré pour justifier la nécessité d'une armée en général et d'une armée de milice en particulier pour la Suisse.

Comme il a déjà été mentionné, le Commandant de Corps Mabillard ne nous a pas légué un corpus doctrinal complet sur l'emploi des forces armées suisses. Mais il a beaucoup influencé la pensée stratégique et opérative du pays par son action, d'abord en tant que Commandant des Cours d'état-major général, puis comme Sous-chef d'état-major opérations à l'état-major général et enfin en sa qualité de membre de la Commission de défense militaire lorsqu'il était Chef de l'instruction.

L'étude de la contribution de Roger Mabillard au développement de la pensée militaire suisse durant le dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle est encore in-

complète, car elle ne se base que sur ses articles publiés et les discours publics. Il n'a pas encore été possible d'exploiter les archives des Cours d'état-major général, de l'Etat-major général et notamment les protocoles de la Commission de défense militaire à partir desquels il serait possible de documenter les contributions du Chef de l'instruction dans la conduite et le développement de l'armée.

S'il n'est pas encore possible d'étudier dans les sources écrites l'apport du commandant des cours EMG et du Sous-chef d'état-major à l'élaboration de la doctrine d'emploi des forces, on peut en revanche suivre assez facilement sa vision de la mise en œuvre de la conception du 6. 6. 66. En officier loyal et fidèle exécutant des ordres reçus, il ne s'exprime pas sur l'opportunité ou la qualité des principes opératifs exposés dans la conception 6. 6. 66, notamment lorsqu'il est commandant de division. Il se limite, mais avec beaucoup d'à-propos, de clairvoyance et de lucidité à expliciter comment cette doctrine est à mettre en œuvre à l'échelon qui est le sien.

Les réflexions sur l'emploi des forces sont pour l'essentiel regroupées dans trois documents, dont le Commandant de Corps Mabillard a souvent repris de larges extraits à d'autres occasions comme des rapports de division, rapports des commandants d'école ou conférences devant les auditoires les plus variés. Il s'agit de

- « L'armée de notre politique de sécurité » du Cdt div mont 10 (1977–1981)
- « L'armée peut-elle remplir ses missions ? » du Cdt div mont 10 (1977–1981)
- Conférence d'information à l'Ecole des journalistes de Lausanne de mai 1977<sup>5</sup>

Les idées de Roger Mabillard dans le domaine de l'emploi des forces sont le résultat d'une profonde et permanente étude de la nature et des caractéristiques de la guerre. Elles se situent en général au niveau des principes immuables de la conduite des opérations et sont rarement des conseils concrets relatifs à la doctrine d'emploi des forces. Par ailleurs pour bien les comprendre, il faut se rappeler que nous nous situons en pleine Guerre froide, à un moment où la menace est essentiellement militaire. L'adversaire potentiel dispose du feu nucléaire, il a une supériorité générale en moyens de feu terrestres et aériens. Son corps de bataille est entièrement mécanisé, alliant mobilité, protection, puissance de feu et aptitude à poursuivre le combat de nuit quasiment sans restrictions. Les troupes sont à un haut niveau d'instruction, car permanentes, et elles ont une forte capacité d'action par la troisième dimension, grâce à une aéromobilité considérable.<sup>6</sup>

Sa ligne de conduite était dictée par quelques idées simples, exprimées avec force et clarté, et répétées avec une constance impressionnante. Ces préceptes de base que le Commandant de bataillon Mabillard a inculqué aux jeunes chefs de section en 1966 étaient les mêmes que ceux qu'ordonnait vingt ans plus tard le Chef de l'instruction à ses colonels commandants



d'écoles. Les anciens se rappellent peut-être de MOCCASSIM, le moyen mnémotechnique pour ne pas oublier les principes tactiques :

- Mobilité
- Ordre
- Concentration
- Camouflage
- Agressivité
- Simplicité

De ces principes, Roger Mabillard en privilégiait trois :

- *Simplicité*, selon la célèbre phrase de Napoléon : « *La guerre est un art simple et tout d'exécution* ». Simplicité dans l'idée de manœuvre, simplicité dans les structures de commandement, simplicité dans l'exécution de l'action opérative ou tactique. Le Commandant de Corps Mabillard avait une méthode très simple pour tester la faisabilité d'une intention : lors de la donnée d'ordre, il faisait répéter l'intention du chef par les subordonnées. Comme en général, la majorité des subordonnés étaient incapables de répéter ce que voulait leur chef, il concluait : votre idée de manœuvre n'a aucune chance de succès ! Il était particulièrement allergique aux artifices audiovisuels pour exprimer une idée. Ce qui lui importait, c'était la qualité du raisonnement et non pas l'emballage audio-visuel. On l'entendait parfois commenter l'exposé d'un officier d'état-major accompagné d'une orgie de folios pour rétroprojecteur – à l'époque powerpoint n'existait pas – avec sarcasme : « l'épaisseur du trait masque la minceur des idées ».
- *Mobilité* : s'il ne négligeait pas la nécessité de la défense comme forme de combat, notamment pour l'infanterie non-blindée, sa préférence allait à la mobilité. Il reconnaissait l'importance du feu et son effet dévastateur notamment sur l'infanterie non protégée – il avait fait sien le constat brutal du Général Pétain : « le feu tue ». Mais pour lui, seule la mobilité donne liberté d'action, condition sine qua non de toute action militaire victorieuse.<sup>7</sup>
- *Concentration* : Aller à l'essentiel et renoncer à l'accessoire ou au souhaitable ; faire courageusement un choix et un effort principal. Courageusement, car tout choix implique des renoncements et des risques. Le Commandant de Corps Mabillard était un décideur courageux, mais pas irréfléchi. Lorsque, lors d'une manœuvre, un officier s'agitait sous la pression du temps, il lui rappelait cette maxime : « ça presse, donc je réfléchis ! ».<sup>8</sup>

A ces trois principes, il faut encore ajouter son *sens aigu du réalisme* : qu'est-ce qui, compte tenu des caractéristiques du champ de bataille, des aléas de la guerre, est faisable ? Sur le plan humain : quel effort la troupe est-elle capable de fournir, quelle manœuvre les chefs sont-ils en mesure d'imposer et de conduire ? Sur le plan technique : quel effet telle arme aurait-elle concrètement dans une situation donnée. Je le cite : « une bonne

décision ne se distingue pas par sa conformité à une théorie, mais par son accord avec la réalité. »<sup>9</sup> Ce même réalisme l'animait aussi plus tard lorsqu'il portait une responsabilité à la charnière entre le politique et le militaire, par exemple : quel projet d'armement est-il raisonnablement acceptable sur le plan financier pour l'homme politique et pour le citoyen-électeur.<sup>10</sup>

Dans le domaine qui nous intéresse ici, Mabillard se montre très sceptique à l'égard des théoriciens de la guerre qui élaborent des doctrines d'emploi séduisantes par leur cohérence intellectuelle, mais déconnectées des réalités militaires suisses, qu'elles soient financières, socio-économiques, techniques ou géographiques.<sup>11</sup> Je prendrai à titre d'exemple l'artillerie à longue portée, dont il était question de faire l'acquisition dans les années 1970–80. S'il admettait que sur un plan purement théorique la possession du feu opératif sous forme de lance-roquettes multiples pouvait se justifier, il s'opposait à l'acquisition d'un tel armement avec un argument choc : il n'existait aucun endroit en Suisse où on aurait pu s'entraîner à l'emploi en conditions réelles de combat d'un tel système d'armes (il faut se rappeler qu'à l'époque il était pour des raisons politiques hors de question d'aller s'exercer à l'étranger).

Il attachait beaucoup d'importance à l'adéquation entre la mission donnée et les moyens attribués pour la remplir, que cela soit au niveau tactique le plus bas d'un chef de section comme au niveau de l'armée. Ce sens aigu du réalisme l'amenait à jeter un regard sans complaisance sur les possibilités de l'armée de milice à faire face à l'ennemi moderne. Cette armée de milice avait à ses yeux certes d'immenses qualités, mais aussi des faiblesses intrinsèques qui limitaient son champ d'action.<sup>12</sup> Pour lui, tout tournait autour de la notion de l'aptitude à la guerre.<sup>13</sup> Il aimait à répéter : « La guerre n'établit pas de distinctions entre les divers systèmes militaires ; elle distingue l'aptitude de l'inaptitude ; point c'est tout ». <sup>14</sup> Cet élément lui paraissait capital pour un pays basant sa doctrine sur la dissuasion.<sup>15</sup> En effet, cette dissuasion ne pouvait fonctionner que si l'adversaire potentiel jugeait l'aptitude à la guerre de l'armée suisse suffisamment élevée – que ce soit en termes de qualité de son armement, de cohérence de la doctrine d'emploi des forces ou encore en raison de l'excellence du niveau d'instruction – pour que le coût d'une attaque s'avère exorbitant.<sup>16</sup>

Partant du constat que nous disposions

- d'une armée de milice dont la mise en œuvre exige du temps ;
- d'une armée à base d'infanterie à forts effectifs, mais à la mobilité restreinte et vulnérable face au feu adverse ;
- d'une puissance de feu nettement inférieure à l'adversaire potentiel ;
- d'un handicap initial résidant dans le temps nécessaire à l'infanterie pour atteindre un niveau suffisant dans les préparatifs au combat ;
- d'un niveau d'instruction plus bas que l'adversaire au moment de la mobilisation.



Roger Mabillard: partisan d'une armée de milice «apte à la guerre» (Photo : BIG).

Il en déduisait quelques grands principes d'emploi des forces prenant en compte ces caractéristiques. Il s'agissait notamment

- de compenser la lenteur de la mise en action de l'armée de milice par la construction d'infrastructures de conduite, de combat et de logistique, par la planification des cas d'engagement,
- de mobiliser nos unités suffisamment tôt pour donner à l'infanterie le temps de se protéger contre le feu adverse et
- de se préparer au combat défensif de longue durée par la constitution de réserves opératives et logistiques
- de se ménager une dose suffisante de liberté d'action grâce des forces mobiles blindées et mécanisées.<sup>17</sup>

En outre, pour protéger la neutralité dans l'espace aérien, lors d'une phase précédant une attaque terrestre de la Suisse, mais aussi pour garantir une suprématie aérienne limitée dans le temps et dans l'espace afin de protéger des opérations offensives blindées terrestres, il est indispensable de disposer d'une défense aérienne crédible combinant avion de combat intercepteur et missile DCA.

## L'éducation et l'instruction

Comme déjà évoqué en préambule, l'action du Commandant de division et du Chef de l'instruction Mabillard se situe dans les années qui suivent Mai 68 au moment où les mesures proposés par le *Rapport Oswald* déploient tous leurs effets, avec par exemple l'introduction d'un nouveau Règlement de Service et ou deviennent commandant d'unités des officiers imprégnés par la culture soixante-huitarde. Avec Mai 68 on passe d'une so-

ciété où le bien commun – la famille, la communauté villageoise, la patrie – prime sur l'individu à une société individualiste et hédoniste où l'épanouissement personnel est la mesure de toute chose.<sup>18</sup> On passe d'une société structurée par les normes et valeurs imposées par l'éducation familiale, l'école, l'église à une société où il est « interdit d'interdire ».

Le *Rapport Oswald*, qui a été commandé par le Chef de l'Instruction de l'époque, se propose d'analyser les conséquences de cette révolution pour l'institution militaire. Il est vrai qu'en 1968, l'armée suisse est encore fortement inspirée par un formalisme hérité des traditions prussiennes. Dans beaucoup d'activités, la forme passait avant le contenu et des réformes s'imposaient. Les anciens se souviendront qu'un col de tenue d'exercice dégrafé pouvait facilement valoir quelques jours d'arrêts et qu'un commandant des Ecoles d'officiers mesurait la qualité d'un futur lieutenant non pas à sa capacité de conduire sa troupe mais à l'élégance de sa position de garde-à-vous. Mais comme souvent dans de telles circonstances il y a des excès, bien résumé dans cette phrase : « Dans ce grand élan libertaire qui a suivi les bouleversements sociaux de Mai 68, on a tout jeté par-dessus bord, les bonnes choses avec les mauvaises ». Le *Rapport Oswald* ne fait pas exception : je ne citerai que 3 exemples :

- « Parce que partie intégrante de la société, l'armée ne peut, ni ne doit, se refuser à suivre l'évolution du monde ambiant »;
- « Les cadres doivent être formés à convaincre la troupe et pas seulement à commander. C'est « l'Ordre par la persuasion » »;
- La formule « à vos ordres » est à remplacer par le mot « oui ».

C'est dans ce contexte qu'il faut apprécier les réflexions du Commandant de Corps Mabillard. Sa pensée s'articule autour de trois axes :

- une réflexion rigoureuse et très poussée sur la nature de la guerre ;
- une analyse des conséquences pour le chef et le commandement ;
- les caractéristiques d'une instruction rendant l'armée apte à se battre.

Il développe

- l'argumentation pour justifier la nécessité d'une armée autonome au moment où elle était fortement remise en question par tout une partie de la classe politique et l'opinion publique ;<sup>19</sup>
- la réflexion sur la nature de la guerre et les conséquences à en tirer pour l'éducation et l'instruction militaire : discipline, obéissance, résistance physique et psychique ;<sup>20</sup>
- la conception du commandement : réfléchir – décider (et assumer les risques) – imposer – réalisme.<sup>21</sup>

Mieux que de longues analyses de textes, ces extraits tirés d'une conférence faite à l'Ecole des journalistes à Lausanne et d'un rapport de division reflètent bien les lignes de force de la pensée de Roger Mabillard :

« Lorsque l'on juge de l'armée en général ou d'un problème particulier qui la concerne, il importe de ne jamais oublier sa destination qui est l'ac-



tion en période de crise, voire de guerre. La valeur d'une armée dépend de sa capacité à agir efficacement dans des circonstances qui sont en général essentiellement différentes de celles de la vie normale. Même les tensions que connaît celle-ci n'ont qu'une parenté très éloignée avec les vicissitudes et les risques de l'action militaire. Les situations dans lesquelles l'armée serait appelée à s'engager sont caractérisées par l'incertitude et l'insécurité permanentes, de terribles dangers physiques, des risques moraux bouleversants, la pression du temps ».

« Agir efficacement exige l'action disciplinée, organisée et coordonnée d'un grand nombre d'hommes, en vue d'atteindre un objectif dans un délai toujours limité, dans une situation en constante évolution et face à un adversaire dont on ne connaît pas ou qu'imparfaitement les intentions. Il y a peu d'actions qui soient aussi difficiles que celle-là et la maîtrise ne peut s'acquérir que par un sûr et long apprentissage » ;

« Ne jugez pas l'armée et son activité en fonction de critères « civils », valable pour la vie normale » ; « Que l'on veuille ou non, nous devons accepter d'entrer dans un monde différent avec une échelle de valeur différente et dans laquelle la collectivité aura souvent le pas sur l'individu » ;<sup>22</sup>

« Le danger principal, l'obstacle, et partant notre problème réside dans les illusions sur les conditions à créer et sur l'action à mener en temps de paix, pour que notre milice soit apte à la guerre, à bref délai » ;

« L'illusion la plus commune est de croire qu'il est possible d'entretenir une armée « style temps de paix » pour ne pas dire « style bon enfant », à laquelle on ferait retrouver au moment voulu les vertus de guerre. Les débandades les plus humiliantes ont toujours été la suite fatale de ce genre d'aberration. La discipline, les exigences d'instruction ne sont pas malléables à volonté, elles doivent être définies et vécues en fonction du moment le plus éprouvant » ;

« Ceux-là se trompent qui s'imaginent que l'armée de milice a droit à un traitement particulier, plus libéral, parce que de milice. L'épreuve n'établit pas de distinction entre les armées professionnelles, permanentes ou de milice ; elle distingue l'aptitude de l'inaptitude ; c'est tout ! »

« Que notre système de milice nous contraigne à une limitation et un échelonnement dans la réalisation des programmes, c'est évident. Mais il est faux de croire qu'il nous oblige à des concessions ou à des compromis touchant à la discipline. Il faut beaucoup plus de temps pour éduquer une troupe que pour lui faire acquérir une technique de combat » ;<sup>23</sup>

« Il importe que ce peuple ... exige des militaires une armée apte à se battre, ce qui postule

- une organisation hiérarchique et un fonctionnement permettant l'exercice du commandement en situation de crise ;
- une conception et une pratique rigoureuse de la discipline ;
- un entraînement dur, parfois impitoyable. »<sup>24</sup>

## Ombres

« Il n'appartient qu'aux grands hommes d'avoir de grands défaut », écrivait La Rochefoucauld. L'estime et le respect que je porte au Commandant de Corps Mabillard m'interdit de parler de grands défauts. Mais il est vrai qu'un caractère aussi trempé que celui de Roger Mabillard avait forcément ce que je préfère qualifier de zones d'ombres et suscitait la controverse. Je n'évoquerai pas les réactions politiques que devaient immanquablement provoquer les phrases que je viens de citer sur l'aile gauche du parlement. Les démêlés du Chef de l'Instruction avec un Helmut Hubacher pourraient faire à elles seules l'objet d'une étude complète.

Je me limiterai à trois ombres de cette forte personnalité :

Le Commandant de Corps Mabillard comme souvent les intellectuels avait une vision élitiste de la société. S'il admettait l'égalité des hommes dans leur dignité humaine, et exigeait de chaque chef le respect absolu de cette dignité, il était plutôt pessimiste – ou réaliste – quant aux qualités intellectuelles et morales du citoyen lambda. Tous ceux qui l'ont approché et ont pu échanger des idées et dialoguer avec lui sur un plan intellectuel à un niveau élevé gardent un lumineux souvenir de ces rencontres. Le soldat, lui, se souvient d'un chef exigeant, voire dur, distant et peu souriant. Mais le Chef militaire Mabillard avait un respect profond du soldat. J'en veux pour preuve cette phrase qu'il répétait souvent : « le bon chef militaire n'est pas celui qui obtient la victoire à n'importe quel prix ; c'est celui qui gagne aux prix de pertes humaines minimales ; c'est pourquoi la guerre des tranchées de 14-18 est la négation absolue de l'art militaire. »<sup>25</sup>

Roger Mabillard n'aimait pas les médias. Il était un excellent communicateur, mais il n'a pas mesuré l'importance et l'impact des médias dans un monde de plus en plus transparent et globalisé. Il considérait les journalistes comme des adversaires par nature : l'action militaire a besoin de discrétion, voire de secret, le devoir du journaliste est d'informer et son ambition est d'être celui qui met au grand jour ce qui par nature n'est pas destiné au grand public. Mais tous les journalistes qui ont rencontré personnellement le Commandant de Corps Mabillard ont été convaincus par sa personnalité et le message qu'il délivrait.

Donnant la priorité à l'homme, à l'action humaine du chef, le Commandant de Corps Mabillard a sous-estimé l'impact de la technologie.<sup>26</sup> Pour lui, la technique était au service de l'idée opérative. Ce qui l'intéressait était l'effet militaire à obtenir (l'impact du feu, la fiabilité des communications pour le commandement, la rapidité et la qualité du renseignement). Par quel moyen technique cela était obtenu et quelles contraintes techniques il fallait vaincre ne l'intéressait guère. Ces souffre-douleurs étaient les armes d'appui et techniques : aviation, génie, transmission, logistique. Il leur reprochait d'avoir une vision trop technicienne des choses et ne cessait de

leur rappeler je cite « Avant d'être un bon technicien, il faut être un bon soldat ».<sup>27</sup>

Lorsque le Commandant de division demandait pourquoi tel ou tel ordre n'avait pas été transmis à un régiment, et que le chef transmission de la division expliquait : « on a eu un problème de transmission », la question faisait immédiatement : « < on > c'est qui ? Il y a un chef et donc un responsable qui a des comptes à rendre ». La logistique n'était pas logée à meilleure enseigne. C'était « L'intendance suivra » de Napoléon. Pour le divisionnaire Mabillard le chef était responsable de la décision, de l'idée de manœuvre. Le reste était affaire de l'état-major et de son chef. Je me souviens d'un camarade EMG ayant eu l'outrecuidance de soumettre à signature du Cdt div l'ordre pour le soutien d'une opération : « je ne signe pas l'ordre pour la distribution des salamettis ».

Cette note un peu anecdotique ne doit pas masquer le fait qu'il s'agit ici d'une toute première ébauche de l'étude de la pensée et de l'action du Commandant de Corps Roger Mabillard. L'analyse historique et en profondeur de la pensée de ce chef militaire de grande valeur reste encore à faire.

- 1 Mabillard, Roger, *Ausbildung zur Kriegstüchtigkeit. Referat des Ausbildungschefs vor der Glarner Offiziersgesellschaft am 30. 4. 1983*, Berne 1983, p. 3 ss.; Mabillard, Roger, « Encore un mot sur la discipline ... », *Mosaik* 40 (1987), p. 2–5, ici 2 ss.
- 2 Mabillard, Roger, *Tapuscrit de la conférence à la société vaudoise des officiers, groupement de Lausanne et de Montreux*, février 1981, archives privées Dominique Juillard, p. 9; Mabillard, Roger, « Die Armee und unsere Sicherheitspolitik », *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ)* 145/2 (1979), p. 53–58, hier 54.
- 3 Vgl. Guisolan, Jérôme, *Le corps des officiers de l'état-major général suisse pendant la Guerre Froide (1945–1966): des citoyens au service de l'Etat? L'apport de la prosopographie* (Der Schweizerische Generalstab 9), Baden 2003, p. 402.
- 4 Lt Col EMG R. Mabillard, *Rapport de fin de stage*, archives privées Dominique Juillard, p. 57.
- 5 *Tapuscrits du Cdt C Mabillard*, archives privées Dominique Juillard.
- 6 Mabillard, « Die Armee und unsere Sicherheitspolitik », p. 53.
- 7 Mabillard, « Die Armee und unsere Sicherheitspolitik », p. 58.
- 8 Mabillard, *Tapuscrit rapport de division mont 10 1978*, archives privées Dominique Juillard, p. 6.
- 9 Mabillard, *Tapuscrit rapport de division 1978*, p. 11.
- 10 Mabillard, Roger, « Notre armée de milice maîtrisera-t-elle la technologie des nouvelles armes dans 25 ans ? », *Periodix* 1 (1987), p. 29; Mabillard, Roger, *Kriegstüchtigkeit: eine Standortbestimmung des Ausbildungschefs (Fassung für ziviles Publikum)*, 1983, p. 7.
- 11 Mabillard, Roger, « L'armée peut-elle encore remplir ses missions ? », *Impact* 151 (1981), p. 10–13.
- 12 Mabillard, Roger, « Instruire et conduire », *Revue Militaire Suisse (RMS)* 129 (1984), p. 19–25, ici 25.
- 13 Mabillard, Roger, *Auswirkungen des Armeeleitbildes im Bereich der Ausbildung, Medienkonferenz vom 15./16. 11. 1982*, p. 6; Mabillard, Roger, *Ausbildung zur Kriegstüchtigkeit. Referat des Ausbildungschefs vor der Glarner Offiziersgesellschaft am 30. 4. 1983*, p. 2.
- 14 Mabillard, *Tapuscrit rapport de division 1978*, p. 2.
- 15 « Dissuasion » décrit une doctrine militaire dont le cœur est la conviction qu'un adversaire rationnel évalue les chances de succès d'une opération militaire sur la base d'une saine analyse militaire du rapport coût – efficacité; Mabillard, Roger, *Notre armée; raison d'être et missions. Exposé devant les participants du cours suisse de direction d'entreprise 1984. Centre romand de promotion du management*, Lausanne 1984, p. 9.
- 16 Mabillard, « Die Armee und unsere Sicherheitspolitik », p. 54–57.
- 17 Mabillard, Roger, « L'armée et notre politique de sécurité. De la relation entre le risque calculé et la crédibilité », *Impact* 114 (1977), p. 4–11, ici 5 s.
- 18 Mabillard, Roger, « Problèmes actuels de l'instruction de notre armée. Exposé présenté à l'occasion de l'assemblée générale de la SCJO, le 9 mars 1985 à Saignelégier », *Bulletin de la Société cantonale jurassienne des officiers* 2 (1986), p. 9–25, ici 9.
- 19 Mabillard, « L'armée et notre politique de sécurité », p. 4 ss.
- 20 Mabillard, « Problèmes actuels de l'instruction de notre armée », p. 10 ss.
- 21 Mabillard, Roger, « Staat, Armee und Wirtschaft », *Sonderdruck aus der «Schweizerischen Arbeitgeber-Zeitung/Journal des Associations patronales»* 26/27, 28/29 (1986), p. 16–24, ici 22.
- 22 Mabillard, Roger, *Tapuscrit de la conférence d'information à l'Ecole de journaliste Lausanne*, mai 1977, archives privées Dominique Juillard, p. 20.
- 23 Mabillard, Roger, *Tapuscrit rapport de division mont 10 1977*, archives privées Dominique Juillard, p. 5–6.
- 24 Mabillard, *Tapuscrit Conférence d'information Ecole de journalistes Lausanne*, p. 20.
- 25 Propos exprimés par Cdt C Mabillard vis-à-vis de l'auteur.
- 26 Mabillard, Roger, « Instruire et conduire », *Revue Militaire Suisse (RMS)* 129 (1984), p. 19–25, ici 20; Mabillard, Roger, *Notre armée; raison d'être et missions*, p. 14.
- 27 Mabillard, *Tapuscrit rapport de division 1978*, p. 12.