

Zeitschrift: Allgemeine schweizerische Militärzeitung = Journal militaire suisse =
Gazetta militare svizzera

Band: 67=87 (1921)

Heft: 12

Artikel: Préceptes à l'usage de l'officier : devoirs des chefs (fin)

Autor: Magnin

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-37008>

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: 26.01.2026

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

Zum Schlusse kommen wir zu den folgenden Vorteilen:

1. Die leichte Maschinengewehrgruppe ist nahezu von der Infanteriegruppe nicht zu unterscheiden.
2. Die leichte Maschinengewehrgruppe hat dieselbe Beweglichkeit wie die Infanteriegruppe.
3. Das Bataillon hat 32 Fuhrwerke weniger, erhält somit eine kürzere Marschkolonne.
4. Die Mannschaft muß nicht zum Nachziehen der Karren verwendet werden, wird daher weniger ermüdet.
5. Bedienungspersonal und Munitionsträger haben die Hände frei.
6. Das Gewehr ist unmittelbar feuerbereit.

Préceptes à l'usage de l'officier. Devoirs des chefs.

Par le capitaine *Magnin, of. instr. d'inf.*

(fin).

Mais cette éducation sera impossible si le chef ne connaît pas chacun de ses hommes, leur passé, leur situation sociale, leurs projets, le milieu dans lequel ils ont vécu. Et dans une troupe chaque élément présente un intérêt particulier. Dans une troupe il y a toutes les qualités et tous les défauts de l'homme, toutes les joies et toutes les misères humaines. Vouloir faire un tout homogène avec un assemblage d'éléments aussi dissemblables en brusquant ou par crainte de châtiments, serait impossible et absurde. Nous devons nous rapprocher du soldat, nous devons suivre l'homme, le conseiller, le diriger, lui parler *naturellement*, en frère aîné responsable, pour lui enlever l'idée qu'il a devant lui *un être spécial et sans coeur*, incapable d'autre chose que de donner des ordres secs et raides et dont il doit se méfier; lui parler librement en service et hors du service pour chercher à le découvrir et se faire connaître. Comment prétendre agir sur un homme sans savoir ce qu'il est. Chaque fois que je me suis rapproché d'un homme, je lui ai découvert des côtés de son caractère dont je ne me doutais pas alors qu'il était dans le rang; plus encore: je l'ai chaque fois vu autrement! Craindre pour son autorité en se rapprochant de l'homme, *est une preuve d'impuissance, d'incapacité*. Le chef qui n'a que la distance comme moyen de créer et maintenir son autorité, sera tôt ou tard découvert et perdu. Le chef hautain qui traite ses hommes avec morgue ne pourra pas atteindre son but. Le seul résultat certain est que l'homme se repliera sur lui-même, qu'il ne pourra en obtenir quelque chose que par la crainte, et cette troupe là sera hors la main dès que le chef aura tourné le dos. De même du chef qui néglige de s'occuper du bien-être de sa troupe ou qui, parce que chef, s'accorde des allègements qu'il lui refuse. (Chacun à sa place, — s'entend.) Par contre, l'officier qui s'occupe de ses hommes non pas schématiquement mais sincèrement, a là un moyen de développer la confiance réciproque qui, en guerre,

est d'une inestimable valeur. L'homme qui sait que son chef connaît ses conditions de vie, s'occupe de lui, s'intéresse à lui, à sa situation, se réjouit avec lui de ses joies et prend part à ses peines, est un élément sur qui le chef peut compter. Dans les moments pénibles du service, pour prodiguer ses conseils, ses encouragements, le chef doit faire appel à toute son énergie pour oublier ses propres fatigues. Ces attentions feront la conquête de l'homme qui passera partout pour lui, sera capable de tous les dévouements : le contact moral basé sur l'estime et l'inclination réciproques sera établi.

Tous les éléments ne seront pas faciles à convaincre. Le chef agira avec bienveillance envers la maladresse tant qu'il sentira de la bonne volonté, mais il agira impitoyablement sur tout mauvais esprit. Lorsque les efforts du chef pour ramener l'homme récalcitrant sur le bon chemin seront restés sans succès, qu'il n'aura pas réussi à faire parler la voix de sa conscience, le cas sera exposé à la troupe en présence de l'homme. Cette manière de faire agit en général salutairement sur lui. Le soldat a l'amour-propre à fleur de peau lorsqu'il est blâmé devant ses camarades : il aura honte, et c'est le commencement du repentir, de la reconnaissance de la faute. Le succès sera obtenu lorsqu'il la reconnaîtra ouvertement.

Souvent le chef voit dans la punition un moyen *de venger l'autorité lésée ou un affront personnel* . . . Non ! *La punition n'est pas un châtement, mais un moyen de faire comprendre* à l'homme son erreur, le ramener dans le chemin droit et surtout *d'éducation* par exemple pour les autres. La punition n'est pas un acte personnel du supérieur, elle est infligée au nom de la discipline qui est l'accomplissement d'un devoir d'homme vis-à-vis d'une institution : l'Armée.

La *punition corporelle* est le moyen extrême. Les arrêts au cachot sont dégradants. Celui qui est obligé de punir souvent ne sait pas conduire.

Au cours des services actifs on a beaucoup trop puni. A voir certains contrôles de punitions on en reste stupéfait. Rien d'étonnant cependant quand on connaît la conception que certains chefs ont de leurs devoirs. A certains d'entre eux il ne venait pas à l'idée qu'un homme puisse être puni autrement que par des arrêts. Dans certaines unités *on appliquait schématiquement un tarif* pour une faute grave comme pour une moins grave et pour des fautes *d'ordre tout différent* ! . . . Un commandant de compagnie a même oublié un homme aux arrêts ! . . . Et des cas de tribunaux pour insubordination ! . . . j'en connais qui sont écoeurants ! . . . Provoqués par l'inconscience du chef. Ceux-là n'ont pas songé que leur rôle n'est pas d'envoyer les hommes aux tribunaux, mais de tenter l'impossible pour les en sauver, en leur parlant, en leur montrant toute l'étendue de leur erreur ou de leur faute. Dans la plupart des cas, le fautif se repentira assez tôt. Je connais un commandant de compagnie qui a dû s'escrimer 1½ heure avec son sergent-major

qui ne voulait plus „marcher“, parce qu'un jeune lieutenant lui avait fait des reproches injustifiés. Ce soldat fut par la suite un bon soldat! . . . Mais non! . . . voyez ce cas écoeurant entre tous: Le soldat, jeune homme intelligent, appointé, s'est rendu coupable d'insubordination parce que son chef s'était permis de lui retirer un congé, accordé pour examens, comme punition partielle d'une faute très peu grave commise dans un poste. Sans ce congé, c'était l'échec à l'examen, la carrière menacée, brisée peut-être. Ensuite de sa condamnation, ce jeune homme a quitté l'Europe. D'étudiant ingénieur doué qu'il était, il est maintenant paysan!! . . . Peut-on concevoir pareil acte d'un chef! . . . n'est-il pas d'un inconscient? A part cette triste conception de son rôle d'éducateur, tout de surface.

La punition est un moyen d'éducation puissant si on sait l'appliquer, mais décourage, dégrade, ruine, anéantit toutes les qualités si on en fait un usage irrationnel. Il n'est certes pas facile de juger du degré de gravité d'une faute. Il y a le degré de gravité de la faute elle-même par rapport au service et la répercussion qu'elle peut avoir sur la bonne marche du service; les circonstances dans lesquelles elle s'est commise; la personnalité du fautif, son passé, son éducation, son milieu, ses antécédants de service et le degré de son intelligence.

Quantité de fautes sont commises du fait que le chef ne sait pas être *simple et clair* dans l'énoncé de ses ordres, et surtout qu'il ne prend pas toujours la peine de faire répéter l'ordre s'il doit s'exécuter loin de ses yeux. Nos jeunes officiers trouvent souvent que le procédé ne sied plus à la dignité de leur galon . . . L'expérience ne nous enseigne-t-elle pas que neuf fois sur dix un ordre s'exécute inexactement dès qu'il s'allonge quelque peu! A Wagram, Napoléon donnant un ordre à Berthier lui demande: «M'avez-vous bien compris?» — «Oui, Sire!» — «Bien, répétez-moi ce que je vous ai dit» . . . et le Maréchal, prince de Neuchâtel — Berthier répéta . . .

On voit souvent un chef s'étendre sur l'exposé du moyen à employer pour exécuter un ordre. Est-ce juste? — Je ne crois pas. S'il veut agir éducativement, *il indiquera le but à atteindre* et des moyens pour y parvenir, mais il laissera au sous-ordre autant que possible la liberté dans le choix du moyen. *Il faut* que le chef *ait le courage de laisser faire*. Si c'est une tâche de longue haleine, il ira voir, mais n'interviendra que s'il y a des risques, s'il y a perte de temps, si le travail va de travers. Mais en principe il n'interviendra que si le sous-ordre a «de l'eau plus haut que la bouche». Quant à moi, chaque fois que je me suis borné à indiquer le but, le subordonné s'en est tiré et il en était fier. Qui a vécu tous les services en campagne de 1914 à 1918 sait ce que veut dire: «Système D». Ainsi on arrive à des résultats surprenants, même chez des êtres qui de prime-abord paraissaient insignifiants et amorphes. Et le soldat qui veut qu'on ait confiance en

lui, donne son plein. Faire agir l'homme comme une machine, c'est brider, atrophier la force vitale que la jeunesse voudrait donner. Lui indiquer le but ainsi que des moyens judicieux pour y arriver, c'est l'obliger à *penser, à raisonner, à décider*. Ainsi le chef agit éducativement.

Quantité d'actes d'indiscipline, de fautes sont provoquées par la maladresse du chef ou par l'imprudence dans l'emploi de ses paroles. Le manque de tact, la *grossièreté du geste et de la pensée* provoquent la révolte des éléments lésés. A une troupe, on ne fera jamais de reproches ayant pour cause des fautes commises par quelques-uns. Ce procédé a un effet désastreux sur son moral, partant sur la discipline. Plus une troupe est intelligente, moins elle pardonnera les maladroites commises envers elle.

Le jeune officier est souvent enclin à plastronner, à parader devant ses hommes et hors de service au point qu'il se montre ridicule, à vouloir appuyer son autorité sur son galon, sur les droits que lui donne le respect dû au grade. Je leur dirai: Commencez par oublier que vous avez un galon et mettez-vous en tête que seul votre savoir, votre tenue morale, votre exemple en imposeront. C'est moralement que l'officier a son élégance! . . . Quand vous aurez admis cela, vous aurez compris toute la grandeur de votre rôle: vous aurez vu qu'il est autrement plus méritoire, plus passionnant que le port d'un bel uniforme.

Ceci dit faisons *des éducateurs* plutôt que des instructeurs.

Ainsi seront évitées quantité de maladroites et de fautes qui ont partiellement causé la lassitude, le dégoût du service. Il faut au chef le courage de reconnaître des torts, si dure que puisse être la vérité. Il faut au chef le courage de reconnaître franchement, en homme intelligent, un acte louable d'un sous-ordre, une pensée juste, une correction justifiée par les besoins de la cause, et ceci quoi qu'il puisse en coûter à son amour-propre d'ainé et de supérieur, à condition toute fois que les règles de la courtoisie soient respectées. En réalité, que voyons-nous? . . . l'élève bien qualifié, le sous-ordre sympathique, c'est l'être sans personnalité, sans caractère, l'être timoré qui se soumet aveuglement, sans esprit critique; celui qui plaît à ses chefs parce qu'il en est moralement l'esclave... C'est ce qu'on appelle faussement *l'esprit militaire*. Tandis qu'on réproche et qu'on éloigne l'être viril qui sait se dégager de tout préjugé mesquin: *celui qui comprend qu'avant d'être un chef, il faut être un homme!* . . .

Plus une troupe est intelligente, plus elle voudra comprendre ce qu'elle fait et le pourquoi de ce qu'elle fait. En guerre le soldat veut connaître sa manœuvre. Il veut savoir où il va, ce qu'il est lui, rouage dans le tout. Nous devons montrer à notre troupe qu'on la sait capable de s'intéresser, de comprendre. Une troupe orientée aura de l'allant, du mordant. Une troupe qui marche sans savoir où elle va, ce qu'elle fait, ce qu'on attend d'elle, n'est pas une troupe, mais *un troupeau*.

Intéresser une troupe c'est maintenir son moral haut, son esprit éveillé, c'est cultiver les qualités indispensables dans l'épreuve, c'est aviver, c'est *donner un but à la volonté*.

Notre troupe est des plus intéressante; elle admet le chef à condition qu'il lui soit supérieur, qu'il sache «conduire la barque». Pour cela il a absolument besoin de se rapprocher de sa troupe. Il doit être au courant de ce qui l'intéresse, de ce qu'elle fait lorsqu'elle est livrée à elle-même. C'est en connaissant son état d'esprit qui est fait *de tout* ce qu'elle vit en service, et seulement alors, qu'il «saura toucher juste».

Notre troupe a besoin d'être constamment contrôlée. Le contrôle s'impose à celui qui veut éduquer: il s'impose dans l'intérêt du service, par ce que le chef doit savoir exactement dans quel état est sa troupe, mais aussi par ce que le contrôle *force à l'action*.

* * *

Un chef qui a cette conception de son rôle d'éducateur est à mon avis un bon officier qui peut être fier de lui-même. Sa tâche principale est remplie; sa troupe sera capable *de supporter l'épreuve*. Ceci est infiniment plus important que des qualités tactiques. Un mauvais chef peut aisément être remplacé; une troupe mal éduquée, mal instruite ne peut être corrigée qu'au prix de longs efforts. En guerre les tâches tactiques imposées au jeune officier sont en général très simples. Exceptionnellement, il aura à accomplir une tâche indépendante, importante. D'ailleurs, l'officier qui comprend ainsi son devoir de chef ne sera pas un mauvais stratège. Tandis qu'en guerre «il y a des *moments* où tout dépend de la personnalité de l'officier combattant», *de sa puissance de chef, de l'exemple qu'il donne, de sa volonté* beaucoup plus que de ses connaissances tactiques. Dans ces moments, le soldat hésitant effrayé, n'ayant plus en lui que l'instinct de conservation, *regarde son chef, il veut voir son chef, il appelle son chef*. A cette attente nerveuse du soldat angoissé, la pâle impersonnalité, l'esprit militaire de façade saura-t-il répondre??... Mais l'élève inconfortable à ses supérieurs d'antan, le gars qui a du «cran», le *Chef* se dresse, rend à ses hommes la confiance ébranlée et les enlève...

Ceci est vieux comme la guerre!

* * *

En écrivant ces lignes, mes pensées reconnaissantes vont à un de mes anciens chefs de compagnie:

Taille moyenne, sec, visage calme, énergique et sévère. Lorsqu'il commandait tout était clair, tout était simple. Modeste, le geste pondéré, la parole précise, chevaleresque. D'humeur égale, dans la compagnie il n'y avait hauts ni bas. Peu de punitions: les mauvaises têtes sentaient la partie trop risquée.

Conscience de parfait honnête homme, cœur jeune. Psychologue, il lisait dans toutes les consciences et savait toucher juste: un homme tout simplement, mais un HOMME.

Ce travail n'a pas la prétention d'épuiser le sujet; je me suis efforcé de traiter sans parti pris, objectivement, les traits essentiels, les grandes lignes du rôle de l'éducateur soldat. J'aurai atteint mon but si par ces préceptes avérés, justes par l'expérience, je puis contribuer à donner à mon camarade le jeune officier la force et la sûreté dans l'action.

Sektionsberichte.

(Mitgeteilt vom Zentralvorstand.)

Die Delegiertenversammlung der Schweiz. Offiziersgesellschaft, welche am 5. Juni im Hotel Aarhof in Olten stattfand, war von etwa 80 Delegierten besucht. Als Vertreter des Eidgenössischen Militärdepartements war Herr Oberst Roost, Waffenchef der Infanterie, anwesend.

Die vom Zentralvorstand vorgelegten neuen Statuten sowie das Geschäftsreglement für den Arbeitsausschuß wurden mit einigen Aenderungen angenommen.

Die Frage, ob die Gesellschaft eine Bundessubvention nachsuchen solle, wurde von den Delegierten einstimmig verneint, und es wurde beschlossen, den Ausbau der Tätigkeit mit eigenen Mitteln zu versuchen.

Die ordentliche Hauptversammlung der **Bernischen Kavallerie-Offiziersgesellschaft** fand am Sonntag, den 22. Mai, in Burgdorf statt; sie erfreute sich, wie die Pistolenschießübung des Vormittags im Stand der Scharfschützen, eines guten Besuches.

Der Obmann, Herr Oberstl. Bauer erstattete den Jahresbericht pro 1920 und gab Kenntnis von den Arbeiten des Ausschusses für die Erstellung des Reiterdenkmals für die verstorbenen bernischen Kavalleristen auf der Lueg bei Affoltern i./E., dessen Fertigstellung und Einweihung im Spätsommer erfolgen wird. Der vorgelegte Entwurf des Herrn Münsterbaumeisters Indermühle fand allgemeine Zustimmung. Kameraden die für die Finanzierung etwas leisten und in ihren Kreisen sammeln wollen, können Sammelisten bei Herrn Hauptmann W. Rüfenacht, Bern, Spitalgasse 15. beziehen.

Die Genehmigung der Jahresrechnung 1920 wird dem Vorstande übertragen. Im Laufe 1921 werden die üblichen Pistolen- und die obligatorischen Karabinerübungen abgehalten.

Schlussbericht des Schweizer Verbands Soldatenwohl.

Der Schweizer Verband Volksdienst, Soldatenwohl, Arbeiterwohl, versandte in den letzten Tagen den Schlußbericht über seine Tätigkeit als Verband Soldatenwohl in den Jahren 1914—1920 und den ersten Jahresbericht als Verband Volksdienst über das Jahr 1920.

Die Tätigkeit des Verbands, die mit der Armee in den Jahren der Mobilmachung aufs engste verknüpft war, verdient, an dieser Stelle eingehend gewürdigt zu werden.

Der Verband Soldatenwohl, der sich aus dem Zusammenschluß einiger gemeinnütziger Vereinigungen gebildet hatte, setzte sich ursprünglich nur den Betrieb von Soldatenstuben zum Ziele, in denen die Wehrleute ihre freie Zeit gemütlich verbringen, wo sie Briefe schreiben und lesen, und wo sie um billiges Geld alkoholfreie Getränke genießen konnten. Die Organisation dieser Stuben setzte schon im Herbst 1914 ein: um die Jahreswende 1914/15 waren deren 41 im Betrieb; ihre Zahl vermehrte sich rasch. Welch große Arbeit die Verbandsleitung geleistet hat, kann nur ermessen werden, wenn man weiß, wie rasch sie sich jeweilen den neuen Bedürfnissen anzupassen vermochte, die durch neue Truppenaufgebote, Dislocationen und dergleichen hervorgerufen waren. Im ganzen wurden etwa 1000 Soldatenstuben eingerichtet; die Höchstzahl der gleichzeitig im Betriebe stehenden betrug 178. Der Lebensmittelumsatz in den Jahren 1915—1920 erreichte einen Wert von über 5 Millionen Franken. Den Wert dieser Einrichtung wissen alle diejenigen besonders zu schätzen, die den Winter in ungemütlichen Kantonnements zuzubringen gezwungen waren und in den Soldatenstuben in dieser Zeit ein Heim fanden.