

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 79 (1934)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Le métier de chef  
**Autor:** Mayer, Emile  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-341586>

### **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:** 29.09.2025

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

# REVUE MILITAIRE SUISSE

---

<b>Pour la Suisse :</b>	<b>ABONNEMENT</b>	<b>Pour l'Etranger :</b>
1 an fr. 12.— ; 6 mois fr. 7.—	Prix du N <sup>o</sup> fr. 1.50	1 an fr. 15.— ; 6 mois fr. 9.—
3 mois fr. 4.—		3 mois fr. 5.—

**DIRECTION ET RÉDACTION :**

Major R. MASSON, Avenue Druey 15, Lausanne. Tél. 32.217.

**ADMINISTRATION, ABONNEMENTS, VENTE :**

Avenue de la Gare 23, Lausanne. \_\_\_\_\_ Compte de chèques post. II.5209

ANNONCES : Agence de publicité G. Amacker, Palud 3, Lausanne. H. Droz, succ.

---

## Le métier de chef.

---

Un mouvement d'opinion s'est dessiné en France, au lendemain de la guerre, au sujet de la question si controversée des compétences. De nombreux ouvrages ont paru, inspirés par cette idée que la direction des grandes entreprises ne doit pas être, presque exclusivement, confiée à des techniciens. S'agit-il d'une société métallurgique ? On met le plus souvent à sa tête un ingénieur qui, après avoir débuté comme dessinateur, a dirigé un atelier, puis s'est élevé, d'échelon en échelon, — par l'effet de l'ancienneté, pourrait-on dire, — jusqu'à avoir sous ses ordres la totalité de l'usine. On en est venu à s'élever contre cette habitude, qu'on s'est évertué à représenter comme néfaste. Certes, la fabrication est un des éléments essentiels de la Société : elle constitue, en quelque sorte, sa raison d'être ; mais l'ensemble du mécanisme qui assure l'exploitation comprend le service des achats, le service commercial, les bureaux de la comptabilité, bref, une foule de rouages dont il s'agit de régler, de combiner, d'harmoniser les mouvements, et, s'il n'est pas impossible qu'un ingénieur en soit capable, ce n'est pas sa technicité qui l'y a préparé et qui l'y rend apte : il y faut des qualités particulières.

Autrement dit, il y a un métier de chef. Ce métier est régi par des règles. Et, ces règles, on peut les apprendre. De là, la profusion des articles, des livres, qui ont paru, d'abord, pour établir un corps de doctrine codifiant les règles dont il s'agit. En même temps, des cours ont été introduits dans plusieurs grands établissements d'enseignement en vue de préparer des dirigeants d'entreprises industrielles ou commerciales. En particulier, cette préparation est donnée par l'Ecole libre des sciences politiques, dont l'objet était plutôt, au début, de former de hauts fonctionnaires, des hommes politiques, des diplomates, et nullement des hommes d'affaires.

Tout officier est appelé à remplir les fonctions de chef. Le devoir primordial, pour les cadres de l'armée, c'est de commander. Nous ne pouvons donc rester indifférents à la littérature consacrée à une partie aussi importante de nos attributions ; nous avons intérêt à connaître les principales études françaises relatives à ce que M. Henri Fayol, instigateur du mouvement, a appelé la « doctrine administrative ». Titre qui paraît un peu étroit, soit dit en passant ; administrer, ce n'est pas diriger : ce n'en est qu'une partie. Or, c'est bien de diriger qu'il s'agit.

Le branle a été donné par deux volumes<sup>1</sup>, qui ont, à ce titre, une importance capitale, bien que leur valeur intrinsèque soit contestable. Ils ont eu, en tout cas, le grand mérite d'attirer l'attention et de provoquer une certaine effervescence dans les esprits. Les journaux ont été jusqu'à inventer le mot de *fayolisme*, et le fayolisme a été tantôt opposé au taylorisme, tantôt concilié plus ou moins avec lui. Il a trouvé fort peu de contradicteurs, contre beaucoup d'approbateurs, convaincus et chaleureux. Les commentaires des disciples ont complété (ou peut-être parfois dénaturé) l'enseignement du maître. Tel d'entre eux a prétendu montrer que la doctrine administrative obéissait aux lois de la nature et que, pour être bonne, l'organisation d'une

<sup>1</sup> *Administration industrielle et générale*, par Henri Fayol. Paris, Dunod et Pinal, 1917. — *L'Eveil de l'esprit public*, par le même. Paris, Dunod et Pinal, 1918.

entreprise, commerciale ou autre, devait reproduire la structure des végétaux ! De 1920 à 1930 ont paru nombre d'ouvrages à consulter sur le sujet en question, et dont la plupart sont énumérés dans la bibliographie placée en tête de *L'art de commander*<sup>1</sup>, qui est, comme l'indique le sous-titre, un essai de « psychologie de l'autorité personnelle ».

Que M. Fayol ait puisé son expérience du monde des affaires, tandis que l'abbé Toulemonde a tiré la sienne des milieux scolaires, il semble qu'ils aient dû arriver à des conclusions identiques, puisque les qualités caractéristiques du chef sont indépendantes de sa technicité et de sa spécialité. Il est pourtant évident que la domination s'exerce sur les enfants autrement que sur des hommes, sur des citoyens libres autrement que sur ces mêmes citoyens soumis à la « servitude militaire ».

C'est donc avec une certaine circonspection que nous devons consulter les livres de ces deux auteurs, dont l'un marque le point de départ du mouvement, alors que l'autre en est au point atteint par ce mouvement. D'autre part, le premier enregistre les méthodes qu'il a employées et qui lui ont donné de bons résultats, d'où il conclut qu'elles sont bonnes et qu'on doit donc les adopter sans hésitation ; le second expose les conclusions auxquelles il a été conduit par la psychologie et la méditation, ce qui lui permet de ne pas imposer ces conclusions avec intransigeance, malgré le nom de « lois pragmatiques » qu'il leur donne. Pratique, d'une part. Théorie, de l'autre.

M. Fayol s'est pourtant proposé, lui aussi, de formuler la théorie de l'art de commander. Il l'analyse, et il voit, dans l'acte d'administration, comme il dit, cinq sortes d'actes distincts. D'après lui, le devoir du chef porte sur cinq opérations plus ou moins distinctes. La première

<sup>1</sup> *L'art de commander*, par l'abbé Jean Toulemonde, professeur à l'Université catholique de Lille, docteur ès lettres, licencié ès sciences naturelles. Paris, Bloud et Gay, 1929. — Quoique fort longue, la bibliographie est assez incomplète. Il y manque, entre autres *Pour gouverner*, par Maxime Leroy ; *Organisation et rénovation nationale*, par Henri Michel ; *L'entreprise gouvernementale et son administration*, par Albert Schatz, sans compter les publications de Léon Blum, Favareilles, des colonels Gory, Lebaud, Lucas, du capitaine André Garet, pour ne parler que de la France.

consiste à envisager l'avenir, c'est-à-dire à déterminer le plus exactement possible les moyens qu'on mettra en œuvre et les conséquences des mesures qu'on prendra pour atteindre le but. Une fois le programme arrêté, il faut préparer la réalisation du plan qu'on a conçu. Il y a donc à se procurer le personnel et le matériel nécessaires, à monter les différentes parties du mécanisme, et à tout régler en vue de son bon fonctionnement. Le moment venu, on n'a plus qu'à mettre le moteur en marche, sauf à intervenir pour que le fonctionnement de la machine soit coulant et harmonieux. Cette machine étant formée de plusieurs rouages, le mouvement de certains d'entre eux risque, en effet, de contrarier le travail des autres. Aussi il faut veiller à ce que tout concoure à donner le rendement le meilleur, au meilleur compte, et avec le moins possible de heurts, de grippements, de déperdition de forces, ce qui exige une attention vigilante, bien en éveil et perspicace.

Bref, « administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler ». En donnant cette définition, M. Fayol ajoute que ces cinq « fonctions essentielles » se complètent par ce qu'il appelle la « fonction administrative », celle-ci ne devant pas être confondue avec ce qu'on appelle le gouvernement. « Gouverner, dit-il, c'est conduire l'entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose ; c'est assurer la marche des six fonctions essentielles ». Il n'y a pas lieu de s'arrêter à ces distinctions vagues et imprécises, à ces nuances insaisissables entre administrer, gouverner, commander. Un mot dit tout : il s'agit d'exercer le métier de chef.

Certains êtres semblent capables d'en assumer la charge sans effort, grâce à un don spécial de la nature. — « Tel homme est né général, tel autre caporal », a écrit le général de Brack dans ses *Avant-postes de cavalerie légère*. Il y a des prédestinations manifestes. Ceux qui sont marqués pour dominer en savent trouver le moyen. Non certes que toute initiation leur soit inutile. L'apprentissage du métier de

chef peut les préserver de commettre certaines erreurs. La connaissance de ce qui a été fait par d'autres suffit à suggérer l'idée de ce qu'on peut tenter encore et à détourner d'expériences déjà faites et infructueuses. Mais, à la rigueur, ces privilégiés peuvent s'en passer, et beaucoup de dictateurs sont des autodidactes, en ce sens qu'ils se sont préparés eux-mêmes à s'emparer du pouvoir et à l'exercer.

— A quoi doivent-ils ce don ? On a cru parfois qu'une sorte de fluide magnétique émanait de leur personne, qu'ils possédaient une puissance de fascination, de suggestion hypnotique. A quoi, l'abbé Toulemonde répond « que la plupart des chefs acquièrent lentement l'art de commander en corrigeant leurs insuffisances et leurs erreurs ; que, par conséquent, il existe vraiment une psychologie du commandement ». Il n'en reste pas moins que, chez les uns, on constate peu d'insuffisances, et ils ne commettent pas d'erreurs graves ou nombreuses, tandis que d'autres résistent à tous les enseignements : on aura beau faire, ils y mettront eux-mêmes toute la bonne volonté possible, ils sont condamnés à ne jamais acquérir d'autorité.

Ce n'est pas que l'intelligence leur fasse défaut. Au contraire. Il n'est pas rare que la finesse de l'esprit s'oppose à l'exercice du commandement. Les penseurs les plus pénétrants et perspicaces sont souvent hésitants en présence des décisions à prendre. A peser le pour et le contre, à vouloir tenir compte de toutes les conditions d'un problème à résoudre, ils restent irrésolus, intimidés par le nombre et la grandeur des responsabilités qu'ils encourraient en adoptant une solution. On a vu des généraux assez bornés et inaccessibles à certains scrupules de conscience, entraîner leur troupe par la vigueur de leurs ordres, par la netteté de leurs conceptions simplistes, par leur calme en face du risque. Napoléon n'écrivait-il pas à Murat : « Vous avez trop d'esprit. Il n'en faut pas à la guerre » ?

Le pouvoir qu'on possède dérive de la confiance qu'on inspire. Et la confiance va à ceux de qui on attend une bonne direction. Que l'officier soit brave et se montre

indifférent au danger, qu'il parle avec précision, qu'il ait le ton assuré, même si on doute de sa supériorité intellectuelle et de sa valeur technique, on se sentira porté à l'écouter, et on ira volontiers où il dit d'aller. La fermeté de son caractère importe plus que sa science et l'ouverture ou la souplesse de ses qualités intellectuelles. Certes, mieux vaut qu'il ait, en même temps, la réputation de posséder la connaissance parfaite de la tactique, d'être un manœuvrier habile, qu'il passe pour comprendre vite et pour apprécier sainement une situation. Il n'en inspirera que plus de confiance.

Dans son livre *De Charleroi à Verdun dans l'infanterie*, le capitaine J. La Chaussée écrit :

Je m'en voudrais de ne pas ajouter quelques mots au sujet de notre précédent chef de bataillon, un breveté, qui nous avait quittés peu de temps avant la guerre.

A tous ceux qui, comme moi, l'avaient connu, son nom revenait à l'esprit, parce que chacun le savait manœuvrier de premier ordre — j'ajouterai : grand tacticien.

On racontait que, même parmi les blessés du combat de la veille, on entendait souvent dire :

— Ah ! si le commandant Odent était encore là !

Les petits défauts qu'on lui avait attribués disparaissaient devant sa valeur incontestée et son habileté reconnue de tous. Sous le feu de l'ennemi, ces mérites-là comptent seuls. A-t-il compris, lui qui devait tomber héroïquement devant Verdun que, parmi ses anciens soldats, il en est qui sont morts en prononçant son nom, parce que, pour eux, un chef militaire maître de son art, c'était le succès, et le succès avec le minimum de pertes ?

On comprend que, dès le temps de paix, on se sente heureux de servir sous de tels hommes. Mais, qu'on les voie nerveux à l'approche du champ de bataille, que la chute des projectiles autour de leur troupe les rende balbutiants, voici que se dissipe bien vite le sentiment de sécurité que donnait leur attitude en garnison. En revanche, ce sentiment poussera la troupe vers celui dont l'impassibilité sous le feu rassurera, même si on sait qu'il ne connaît rien du devoir militaire, s'il n'est pas préparé à exercer le commandement.

On cite des officiers du service de santé, des aumôniers, qui se sont fait obéir par des soldats sourds à la voix de leur chefs hiérarchiques.

L'autorité du même personnage n'a rien de stable. Elle disparaît et reparaît tour à tour, suivant les circonstances. Tel, qui vivait effacé, trouve l'occasion, par un mot, par un geste, de révéler des qualités qu'on ne lui connaissait pas. Aussitôt, la considération unanime d'aller à lui. Tel autre s'éclipse, au moment où on comptait sur lui, et le mépris général succède à l'admiration dont on l'entourait. L'autorité n'est donc pas une vertu qu'on possède. Elle est concédée à celui qui l'exerce par celui qui la subit. Le mot « prestige », si souvent détourné de sa véritable acception, trouve ici à s'employer correctement. C'est bien d'une illusion qu'il s'agit.

Illusion qui peut être créée par des mensonges. Certains auteurs recommandent de se montrer autre qu'on est, de se composer ce qu'on appelle une « tête de service », d'affecter une certaine allure, de « parler haut et net », avec assurance, même si on n'est pas sûr de soi, ou, au contraire, de « garder ... un silence plein de réserve, ou dédaigneux et entendu », ce qui est interprété « comme une marque de compétence alliée à une parfaite maîtrise de soi. Cela concourt à l'autorité ». Ainsi s'exprime *L'art de commander* (p. 94), qui n'hésite pas à conseiller au chef de recourir à la feinte, à un certain charlatanisme, et, en résumé, de jouer un rôle.

De fort grands esprits, d'ailleurs, se sont prêtés à ce jeu. — *Commediante, tragediante !* disait le pape Pie VII pour caractériser la duplicité de Napoléon. L'Empereur, en effet, ne craignait pas de recourir à des supercheries qui avaient pour objet de lui faire attribuer des dons surnaturels par ses grognards, d'éblouir ceux-ci, de stimuler leur adoration. On raconte que, dans les maisons qu'il occupait, ou sous sa tente, il faisait disposer, autour d'une carte étalée sur le plancher ou sur le sol, des chandelles qui restaient allumées toute la nuit pour qu'on s'imaginât qu'il travaillait sans répit, alors qu'il était, en réalité, en train de dormir. Il



annonçait, comme s'ils lui étaient révélés par une divination ou comme s'ils étaient la conséquence de ses ordres, des mouvements exécutés par l'ennemi et dont il n'avait eu connaissance que par des rapports d'espions. Il lui arrivait de mettre pied à terre, d'appliquer son oreille sur le sol, et de déclarer qu'il entendait ainsi un bruit révélateur de l'arrivée prochaine de la garde.

Il faisait appel aussi à des moyens de meilleur aloi. Il connaissait et il exploitait fort habilement la faveur dont la science jouit auprès des ignorants.

C'est parce qu'il passe pour avoir le plus de capacité, — a-t-il dit en parlant du « chef qui fait de grandes choses » — que le soldat lui obéit et le respecte. Il faut l'entendre raisonner au bivouac. Il estime plus le général qui sait calculer que celui qui a le plus de bravoure....

.... Je savais ce que je faisais quand, général d'armée, je prenais la qualité de membre de l'Institut. J'étais sûr d'être compris même par le dernier tambour.

Les altérations de la vérité, les réticences, les supercheries, peuvent accroître le prestige, tant qu'on ne les démasque pas. En revanche, elles perdent toute leur vertu lorsqu'on en dévoile le caractère artificiel. Et, alors, une brusque réaction se produit. L'opinion se retourne tout d'une pièce, et on n'a rien de plus pressé que de maudire ce qu'on a adoré. Rappelons-nous le frisson qui a secoué toute la France quand le communiqué, après avoir caché la vitesse avec laquelle s'avançaient à travers la Belgique les colonnes d'invasion allemandes, a dû finir par avouer que le front de l'armée s'étendait « de la Somme aux Vosges ». La crainte de provoquer de tels revirements dans la confiance doit retenir les chefs qui songeraient à dissimuler la vérité. La franchise a des inconvénients, certes ; et il ne faut pas toujours tout dire. Mais il est souvent dangereux de dire ce qui n'est pas vrai.

Et il est sage aussi de se taire, dans nombre de cas. Le silence n'en risque pas moins d'être interprété à contresens. Outre que, s'il est « dédaigneux et entendu », il peut blesser

une susceptibilité un peu chatouilleuse et paralyser ou annihiler une sympathie disposée à s'ouvrir ; il peut être considéré comme un aveu d'impuissance. Mon interlocuteur ne me répond rien, parce qu'il n'a rien à répondre, parce qu'il n'est pas certain de la valeur des arguments qu'il aurait à m'opposer : voilà ce qu'on est en droit de penser. Le mutisme n'est donc pas toujours une preuve de « compétence alliée à une parfaite maîtrise de soi » et il ne concourt pas forcément à accroître l'autorité de celui qui se tait en prétendant énoncer une proposition mauvaise.

Même la « parfaite maîtrise de soi » n'est pas toujours de mise. Il y a telle faute qui provoque une légitime indignation. Les éclats de cette indignation mesurent en quelque sorte la gravité de la faute. Napoléon ne se diminuait pas en se laissant aller à des accès d'emportement qui, même, quelquefois, étaient simulés ou exagérés à plaisir, pour produire plus d'effet.

On nous dit pourtant : « Le silence des chefs, indice d'une volonté forte et d'une réflexion intense, inspire le respect. L'homme d'autorité se refuse à discuter avec ses subordonnés et, par là, rend sa personnalité impénétrable ». (*Loc. cit.* p. 224.) Et on rappelle la taciturnité d'un Moltke, d'un Kitchener et d'un Joffre. Mais Napoléon était volontiers bavard. Foch l'était aussi. En un temps surtout où on prétend que la discipline doit être consentie, et non plus imposée, l'esprit public étant trop éclairé, ayant trop le sens critique, pour accepter de se soumettre aveuglément, n'est-il pas indispensable qu'il y ait communication, contact intime, entre la pensée de celui qui ordonne et la pensée des exécutants, qui ont à obéir ?

On oublie trop, parfois, les réactions que ceux-ci opposent à la volonté du chef. Ce que le soldat accepte, les généraux le refusent. Nous avons vu que l'Empereur s'efforçait de se faire passer pour plus savant encore qu'il n'était, ou plus perspicace, ou plus laborieux, ou plus clairvoyant. Au contraire, il ne craignait pas d'avouer devant des généraux son incompétence comme manœuvrier, son ignorance des

détails du service. Artilleur, il n'était pas au courant des exercices de l'infanterie. Certain jour, voulant décorer lui-même un de ses divisionnaires (Friant, je crois), il n'hésita pas à demander quels commandements il avait à faire pour le maniement des armes. Déjà général en chef avant d'avoir appris ce que savaient les moindres officiers d'infanterie, il s'adressa ouvertement, pour s'en instruire, au général Chaney, ancien sergent des gardes-françaises, et au général Krieg, auteur d'un très bon *Manuel de guerre des soldats républicains*. Le général baron Thiébaud, ayant assisté à une de leurs leçons, en a fait un récit pittoresque qu'il a accompagné de ces remarques :

Parmi les questions qu'il fit, quelques-unes dénotaient une si complète ignorance des choses les plus ordinaires, que plusieurs de mes camarades sourirent. Quant à moi, je fus frappé du nombre de ces questions, de leur rapidité, tout autant que de la manière dont les réponses étaient saisies et se trouvaient parfois résoudre beaucoup d'autres questions, qu'il déduisait comme autant de conséquences ; mais ce qui me frappa davantage, fut le spectacle d'un général en chef mettant une entière indifférence à montrer à ses subordonnés, aussi éloignés de lui, combien en fait de métier il ignorait des choses que le dernier d'entre eux était censé savoir parfaitement. Ce fait le grandit à mes yeux de cent coudées.

Voilà bien la preuve que le métier de chef exige des qualités particulières indépendantes de la valeur technique, de la science professionnelle. Autant, en d'autres circonstances, Napoléon a gagné la confiance de la troupe à force de petites tromperies, autant ici il a gagné celle d'officiers haut placés, intelligents et réfléchis, par la crânerie de sa franchise, pour la loyauté de ses aveux d'ignorance. Il ne cherchait pas, lui, à rendre sa personnalité impénétrable.

L'art de commander, en effet, ne s'exerce pas en adoptant des règles formelles et en s'astreignant à les appliquer. Les formules données dans des traités comme ceux de M. Fayol ou de l'abbé Toulemonde ont un caractère strictement impératif qui ne correspond pas aux conditions du problème. L'erreur de ces théoriciens s'apparente à

celle des maîtres en art militaire lorsqu'ils cherchent à déterminer une forme de guerre bonne en soi, en faisant abstraction des méthodes de combat qu'emploiera l'adversaire. C'est toujours d'après la façon dont celui-ci agira qu'on doit agir soi-même, eût-on l'initiative de l'attaquer. Cette attaque doit être conduite en fonction de la riposte qu'on prévoit, et il faut modifier ses dispositions initiales si cette riposte n'est pas celle sur quoi on comptait.

Par exemple, la « doctrine administrative » impose l'obligation, pour chaque entreprise, d'établir un programme d'ensemble à longue échéance, en même temps qu'une sorte de sous-programme pour l'exécution immédiate. Elle exige aussi que les chefs de service soient réunis toutes les semaines en conférence pour renseigner la direction sur ce qui se passe dans leurs départements respectifs, pour que soit réglé le concours réciproque et mutuel des différents rouages de la machine, pour que soient résolus, séance tenante, les problèmes d'intérêt commun qui se posent.

Ces moyens sont bons ou mauvais, selon l'emploi qu'on en fait. Telle conférence hebdomadaire, dirigée par un chef timide, indécis, loin d'augmenter son autorité et d'améliorer la marche des affaires, laisse s'aggraver les mésententes, les conflits d'attributions, de sorte qu'on en sort déçu, découragé, ayant perdu toute confiance dans le pouvoir directeur. Or, comme il a été dit déjà, cette confiance est le fondement le plus ferme de l'autorité, laquelle résulte, presque exclusivement, de la crainte qu'inspire le chef, ou de l'admiration qu'on a pour lui, ou de la séduction qu'il exerce.

La crainte résulte des moyens de coercition dont il dispose et de l'usage qu'il en fait. Dans l'armée, le droit de punir varie avec le grade du chef, et l'emploi de la répression doit être l'objet d'une extrême attention de la part des gradés. Ils ont à tenir compte de l'effet que la peine infligée produira, non seulement sur le coupable, mais sur ceux qui pourraient être amenés à commettre la faute pour laquelle il a été frappé. Car il s'agit moins d'améliorer un

individu que de donner une leçon qui serve d'avertissement aux autres.

L'admiration va tantôt à la force physique, tantôt à la vigueur de la pensée, tantôt à l'énergie du caractère. La beauté, une puissante stature, y prédisposent, et aussi, dans un corps malingre, la fermeté des résolutions et la hardiesse de l'esprit. Il est bien des cas où elle ne répond pas à la valeur réelle des gens. Elle se laisse prendre aux apparences ; elle écoute la voix, parfois trompeuse, de la renommée. Il n'est pas rare qu'on respecte de faux dieux et qu'on méconnaisse les vrais. Certains êtres privilégiés obtiennent, de prime abord, la considération de leurs pairs. Evoquant le souvenir de son enfance, Henri Béraud dit que les petits camarades avec lesquels il jouait dans la rue, devant la boulangerie de son père, ne se préoccupaient pas de la fortune ou de la situation sociale de leur famille. « Il s'agissait d'être le plus ardent, le plus adroit ou le plus fort, et alors on commandait. Celui qui était marqué pour cela n'aurait point compris qu'on lui résistât ; et ceux qui étaient nés pour obéir trouvaient naturel d'obéir. »

La tâche est aisée, dans ce cas, d'imposer son autorité. Mais il ne faut pas perdre de vue que l'existence de celle-ci est fragile. Une maladresse, une mauvaise chance, un accident, risquent de compromettre les facilités qu'on a, et un moment de défaillance expose à une volte-face des esprits. Aussi convient-il de ne pas faiblir. L'exercice régulier et rigoureux de l'autorité ne fait que la renforcer, quoique le ressort perde de sa puissance à être toujours tendu et qu'il soit sage de lui accorder une période de repos, de loin en loin.

Le dosage judicieux des exigences et des relâchements exige beaucoup de tact. L'art du commandement est extrêmement délicat et incertain. Il y faut beaucoup de douceur, à certains moments, alors que d'autres circonstances — la guerre, en particulier — admettent des actes violents et impératifs. Mais, là encore, l'expérience de la dernière guerre a montré que l'organisme des subordonnés demande

à ne pas être soumis à des contraintes sans répit. On a vu des généraux obliger les troupes, lorsqu'elles étaient retirées du front pour aller au repos, à des exercices destinés à leur faire « reprendre les bonnes habitudes du temps de paix et que la guerre était en train de leur faire perdre ». Cette conception du métier de chef a été pour beaucoup dans les mutineries d'avril 1917. Elle a provoqué un sentiment de désaffection, en même temps que de la déconsidération, plus fort que la crainte des répressions.

L'attachement de l'inférieur pour la personne de son chef, comme pour la collectivité à laquelle il appartient, c'est-à-dire l'esprit de corps, sont des éléments de force que le commandement doit savoir créer et développer. Napoléon était aimé de ses troupiers, autant qu'il en était admiré, et plus qu'il n'en était craint. Les exemples sont nombreux du dévouement inspiré par certains officiers à leur personnel, ce qui a permis d'obtenir de celui-ci bien des actes d'héroïsme ou de résignation vraiment admirables.

Un devoir de solidarité doit pourtant retenir les gradés qui pourraient être tentés d'user, jusqu'à l'abus, de cette disposition du cœur. J'ai déjà eu l'occasion de faire remarquer qu'il serait souhaitable que le soldat s'attachât au dépositaire du commandement, quel qu'il fût, au titulaire d'un grade, et non à sa personne. En France, les supérieurs se font souvent aimer de leurs sous-ordres : ce leur est une jouissance très douce, et il est naturel qu'ils la savourent. Mais ils auraient tort d'absorber à leur profit exclusif des sentiments d'affection qui devraient se répandre, dans l'intérêt de l'armée, sur tout l'ensemble des officiers. « On m'aime » ne vaut pas : « On nous aime ». Et : « Je me fais aimer » ne vaut pas : « Je fais aimer mes camarades ». Il faudrait que, passant sous le commandement d'un chef nouveau — ce qui est fréquent à la guerre — la troupe accueillît le remplaçant avec la sympathie, la déférence, le respect, la confiance dont elle était animée pour son prédécesseur.

Il n'en va pas de même, bien entendu, dans les entre-

prises industrielles ou commerciales, où les questions d'intérêt jouent plus que les considérations sentimentales. Le patron n'a d'ailleurs pas à demander à ses ouvriers les sacrifices ou les prouesses, les qualités ou les vertus, la résignation ou les audaces qu'un officier combattant est appelé à exiger de ses soldats.

Le soldat allemand, lui, semble s'attacher moins que le soldat français à la personne de ses supérieurs. Ceux-ci n'ont pas besoin de « faire de la popularité ». La troupe, volontiers docile et grégaire, voit en eux — qu'elle ne connaît guère, avec qui elle n'a aucune relation d'intimité — des êtres à peu près identiques, parce qu'ils ont la même origine, la même mentalité, la même valeur professionnelle, parce qu'ils sont de la même caste, et parce qu'aucun d'eux ne cherche à obtenir la confiance au détriment de ses camarades. Tous se soutiennent pour former un corps homogène et uni, qui a joui pendant longtemps, et à bon droit, de l'estime générale.

On comprend que les considérations de ce genre n'entrent pas dans toute autre profession que celle des armes. L'amitié qu'on peut avoir pour un ingénieur ou la dette de reconnaissance contractée envers un contre-maître ou un chef d'équipe n'ont que rarement l'occasion de se manifester avec éclat et au prix de grands sacrifices. Et un changement dans les cadres de l'usine n'a pas les mêmes inconvénients que les mutations de gradés au cours d'une campagne.

Ceci revient à dire que, si le métier de chef est régi par des principes à peu près généraux et identiques, les modalités d'après lesquelles il s'exerce doivent varier avec les circonstances. S'agissant des militaires, en particulier, il y a des règles de détail à observer et des décisions capitales à prendre.

Par exemple, quelles que soient la valeur du chef et la prédominance de sa personnalité, il ne lui est pas permis d'adopter des commandements à sa convenance, fussent ces commandements mieux appropriés que ceux des règle-

ments à sa nature, à son tempérament, aux nécessités de l'heure. Et, ceci, toujours pour la même raison. Il faut que, en proférant certains mots, toujours les mêmes, on obtienne certains actes, toujours les mêmes. Les commandements ont pour ainsi dire un caractère cabalistique ou magique. On est tenu de le leur conserver pour ne pas s'exposer à de graves mécomptes lorsque d'autres en feront usage.

La forme donnée par les règlements à ces commandements est l'objet d'études qui portent sur la façon dont ils assurent une exécution correcte et mettent à l'abri de malentendus. Tout bon instructeur a remarqué que s'il adresse une observation du genre de celle-ci : « Pesez sur la crosse ! » chacun peut supposer qu'il tient mal son arme, et on voit, en effet, toutes les armes bouger, avant qu'ait été prononcé le nom de celui qui avait une attitude défectueuse. Il faut donc commencer par énoncer ce nom avant de formuler l'observation.

Au contraire, si, en posant une question, on commence par nommer celui qui doit y répondre, les autres s'en désintéressent, et leur attention se porte ailleurs. Aussi est-il de règle de poser la question sans désigner celui qui est appelé à y répondre, pour que tous y réfléchissent.

Sur le champ de bataille, c'est d'après leur ordre d'importance qu'on émet les différents éléments du commandement. Si on commence par indiquer l'amplitude d'un mouvement à effectuer, le nombre des degrés frappe l'oreille de l'exécutant, et il porte une attention affaiblie au sens du mouvement. Or, c'est ce sens qui importe le plus. Le plus urgent est de s'éloigner d'une direction ou de se rapprocher d'une autre ; il est relativement indifférent que cet éloignement ou ce rapprochement ait, du premier coup, toute la grandeur désirable. On a attribué le naufrage de *La Framée* à ce que, pour éviter un écueil, au lieu de : « Sur tribord, vingt degrés ! » l'officier de quart a commandé : « Vingt degrés sur tribord ! » Le timonier a bien donné l'angle prescrit, mais il l'a donné du mauvais côté,



sur bâbord, et c'est ainsi que le bâtiment est venu fracasser sa coque sur le rocher dangereux.

Les détails de ce genre, le chef est amené à les régler, ce qui n'exige pas une compétence spéciale. Mais il y a d'autres problèmes, essentiels ceux-là, qu'il est obligé d'aborder et de résoudre, à commencer par ceux qui se rapportent à la décentralisation du pouvoir et à l'initiative qu'il convient de laisser aux subordonnés chargés de l'exécution.

Voici comment M. Henri Fayol s'exprime à ce sujet :

Dans les petites affaires, où la tête agit directement sur tous les membres, la centralisation peut être absolue. Elle cesse de l'être dans les entreprises importantes « où le chef est séparé des agents inférieurs par une longue hiérarchie » et où les ordres, d'une part, les « impressions de retour », d'autre part, arrivent — plus ou moins déformés en cours de route — à leurs destinataires respectifs. Le degré de la concentration dépend de la valeur du chef, de ses forces, de son intelligence, de la rapidité de ses conceptions, de son autorité.

La décentralisation a pour corollaire l'initiative, qui accroît le zèle et l'activité de ceux à qui est conféré le pouvoir de l'exercer. Celle des exécutants s'ajoute à celle des dirigeants, ce qui crée une grande force dont on mesure la puissance et dont on tire profit surtout dans les moments difficiles.

Aussi faut-il encourager et développer le plus possible cette faculté.

Il faut beaucoup de tact et une certaine vertu pour exciter et soutenir l'initiative de tous dans les limites imposées par le respect de l'autorité et de la discipline. Il faut que le chef sache faire quelques sacrifices d'amour-propre pour donner des satisfactions de cette nature à ses subordonnés.

Toutes choses égales d'ailleurs, un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel est infiniment supérieur à celui qui ne le sait pas.

Inspirées à un industriel par la pratique de sa profession, ces réflexions s'appliquent à l'armée. Et on peut les illustrer en comparant les méthodes de commandement adoptées par deux grands hommes de guerre : Napoléon et de Moltke. On les a souvent opposés l'un à l'autre.

Nous avons tous pris plaisir à suivre les chevauchées de l'Empereur, soit qu'il allât reconnaître le champ de bataille, soit qu'il parcourût le front des troupes ; nous l'avons accompagné au bivouac, au milieu de ses grognards ; nous sommes montés avec lui sur l'éminence du haut de laquelle, entouré de son état-major, il a regardé l'action se dérouler, nous avons attendu avec des battements de cœur le moment où a jailli l'éclair de génie, générateur de la manœuvre décisive. Ce qu'il y avait en lui de charlatanisme, de romantisme, d'imprévu, nous a charmés et amusés.

Rien de tel avec de Moltke, froid et silencieux. Il ne prend pas contact avec la troupe, lui. Il ne la connaît pas. Il ne cherche pas à la connaître. Il ne cherche pas non plus à étudier le théâtre de la lutte. Il ne va pas sur le terrain : il ne sait même pas à quel endroit la bataille est engagée. Il se tient au loin, ignorant ce qui se passe, attendant avec calme la nouvelle du triomphe ou celle de la défaite.

Pour supporter de telles angoisses, il faut, comme le dit M. Fayol, une certaine vertu, qui est même plus nécessaire au généralissime qu'aux dirigeants d'une affaire industrielle ou de toute autre entreprise. Car le contrôle d'une société est relativement facile, et il est presque toujours possible d'être renseigné sur la situation, ce qui permet d'intervenir à temps et d'empêcher une catastrophe. Les événements, à la guerre, se précipitent avec vitesse, de sorte qu'il faut, au chef responsable, une volonté de patience, une force de caractère et une impassibilité peu communes.

Aussi admire-t-on de Moltke d'autant plus qu'on l'a étudié davantage. Il était aussi autoritaire que Napoléon, mais autrement. L'Empereur l'était par tempérament : il n'a fait qu'obéir aux impulsions de sa nature exubérante et de son ambition excessive. Chez le vainqueur de Sadowa et de Sedan, la volonté était voulue, tenace, silencieuse. Il était arrivé, à force de réflexion, à comprendre qu'il fallait adopter des procédés de commandement inédits,

et il a su les créer. Ce sont précisément ceux dont parle l'auteur d'*Administration industrielle et générale* et au sujet desquels il dit : « Un chef qui sait donner de l'initiative à son personnel est infiniment supérieur à celui qui ne le sait pas ».

Ce rapprochement nous amène à penser que la biographie d'un Hugo Stinnes, ou d'un Ford, ou d'un Albert Ballin, tout autant que celle d'un Condé ou d'un Turenne, peut préparer à bien exercer le métier de chef. N'en soyons point surpris : Napoléon a écrit : « Qu'est-ce qui fait la force d'un général ? — Les qualités civiles. Le coup d'œil, le talent, l'esprit, les connaissances administratives, l'éloquence, la connaissance des hommes, tout cela est civil... Le chef qui fait de grandes choses est celui qui réunit les qualités civiles ».

Les officiers suisses se trouvent sans doute, à cet égard, dans de meilleures conditions que leurs camarades des autres armées, puisque ceux-ci sont — aux degrés supérieurs de la hiérarchie, tout au moins — des professionnels plus ou moins étrangers à ce monde de l'industrie ou du commerce, où on est appelé à donner journallement sa mesure en exerçant le métier de chef.

Lieutenant-colonel Emile MAYER.

---