

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 83 (1938)
Heft: 11

Artikel: Quelques considérations sur la discipline et l'initiative
Autor: Schlegel, C.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-341893>

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: 13.01.2026

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

Quelques considérations sur la discipline et l'initiative

Discipline et esprit d'initiative sont deux notions qui nous sont familières et dont nous comprenons aisément la signification. Pourtant, il n'est pas sans intérêt de les comparer afin de savoir quelle peut être l'influence que l'une exerce sur l'autre et de déterminer dans quelle mesure elles se complètent ou, éventuellement, se contredisent.

On donne au mot discipline des définitions souvent différentes et on s'étonne de constater combien le sens que lui attribuent les auteurs varie.

Prise dans le sens le plus général, la discipline se compose de ce qu'on appelle l'esprit du devoir, la conscience, la fidélité, le dévouement, la camaraderie, la bravoure, le courage sous ses diverses formes (moral, physique, individuel, collectif), l'endurance, etc. Prise dans un sens plus étroit, la discipline c'est l'obéissance, l'obéissance du militaire. Obéir, c'est soumettre sa volonté à celle d'un autre et l'exécuter. C'est non seulement faire taire sa propre volonté, peut-être différente et même opposée à celle d'un autre, mais c'est aussi exécuter celle-ci loyalement et généreusement comme s'il s'agissait de la sienne propre. Être discipliné, c'est savoir se soumettre à des chefs et à des règlements.

Avant la guerre, on lisait en tête du Règlement français sur le service intérieur ce qui suit :

La discipline faisant la force principale des armées, il importe que le supérieur obtienne de ses subordonnés une obéissance entière et une soumission de tous les instants. Les ordres doivent être exécutés sans hésitation ni murmure ; l'autorité qui les donne est seule responsable et la réclamation n'est permise à l'inférieur que lorsqu'il a obéi.

Ainsi expliquée, la discipline apparaît comme quelque chose de fort simple et dont la mise en pratique ne semble donner lieu à aucune difficulté. Dans la vie ordinaire, chacun obéit. L'homme prend l'habitude de se soumettre dès sa plus tendre enfance. Lorsqu'il pense s'être enfin libéré de la discipline que lui imposent ses parents et ses maîtres, il commence à obéir aux lois de son pays, à celles de sa religion ou, s'il croit ne point en avoir, à celles de son parti ou de son clan, souvent plus strictes et plus intolérantes encore.

La liberté lui apparaît vite comme étant très relative, limitée qu'elle est par celle des autres, d'abord, et par toutes les règles, coutumes et usages sans lesquels la vie sociale n'est pas possible.

Nous pouvons donc dire que l'homme saisit parfaitement les besoins de la discipline et qu'il s'y soumet sans trop de peine. Pourtant, il y a lieu de remarquer que celle dont il a l'habitude est le plus souvent passive et résignée. Si elle n'exclut pas la volonté et l'intelligence, elle n'exige néanmoins aucun effort surhumain ; sa vie est rarement en danger. Le drame de la guerre le place dans une atmosphère toute différente. Si nous voulons parler de discipline ou d'obéissance à l'armée, nous ne pouvons pas séparer cette notion des exigences du combat ; c'est à la lumière du champ de bataille et en tenant compte des obstacles parfois insurmontables qui y surgissent que nous devons étudier le problème.

L'INFLUENCE DE LA GUERRE SUR LA DISCIPLINE.

En considérant l'évolution suivie par la manière de combattre, on est amené à dire qu'il est beaucoup plus difficile d'obéir aujourd'hui qu'autrefois. En effet, les formations serrées comme la phalange et la légion des Romains, le carré des Suisses et la phalange flamande permettaient aux chefs de commander sans difficulté. Ces formations denses

ne furent modifiées ni par l'apparition du mousquet au temps de Gustave-Adolphe, ni par celle du fusil à silex sous Frédéric. Comme l'efficacité de ces armes était médiocre, il n'y avait alors pas grand mérite à être courageux et à obéir sous les balles aux ordres des chefs. Le combat était de courte durée ; les deux adversaires échangeaient leurs salves sans grande perte, malgré la courte distance qui les séparait. Par temps humide, les ratés étaient nombreux. Il n'est pas sans intérêt de relire à ce propos les impressions du maréchal de Saxe que voici :

J'ai vu des salves entières ne pas tuer quatre hommes et je n'en ai jamais vu qui aient causé un dommage assez considérable pour empêcher d'aller en avant et de s'en venger à grands coups de baïonnette dans les reins et à coups de fusil tirés à brûle-pourpoint ¹.

La période napoléonienne voit un accroissement marqué des effectifs à la suite des levées en masse proclamées en 1793. La durée des combats passe de une heure, sous Frédéric II, avec 30 à 50 000 hommes, à six heures pour une armée de 50 à 100 000 hommes. Les troupes combattent toujours en formations denses, en bataillons carrés. Les hommes sont au coude à coude, sous les yeux de leurs chefs. On commande à la voix et dans ces masses il n'est pas possible de ne pas obéir. Le général, l'Empereur même, peut suivre des yeux les péripéties de la lutte ; il peut l'influencer en donnant des ordres ou en prenant des dispositions nouvelles qui ont un effet presque immédiat et qu'il peut contrôler. Le chef comme le soldat voit l'ennemi, dont il peut suivre tous les mouvements. L'exécutant n'a pas à faire preuve d'intelligence ou de jugement. Son obéissance peut et doit même être simplement mécanique et passive.

Au cours de la guerre franco-allemande de 1870-71, l'efficacité accrue des fusils, surtout du Chassepot, a pour effet d'élargir la bande de terrain qui sépare les combat-

¹ Cité par R. van Overstraeter : *Des principes de la guerre*.

tants. Mais, comme les lignes de tirailleurs restent encore denses, les pertes sont énormes. Malheureusement, ni cette guerre ni la guerre russo-japonaise ne semblent avoir exercé une grande influence sur la tactique des petites unités, malgré l'introduction du fusil à répétition et de la mitrailleuse. La guerre de 1914 débute avec l'ancienne tactique ; la cavalerie allemande attaque en escadrons serrés les mitrailleuses ennemies (par exemple à Haelen) et les fantassins français se font faucher par l'artillerie et les armes automatiques allemandes d'une manière que nous avons peine à concevoir aujourd'hui.

Avec la stabilisation des fronts, la physionomie du champ de bataille change. Le feu des armes automatiques et de l'artillerie disperse les combattants, obligés en outre de se terrer.

L'unité élémentaire du combat se réduit de plus en plus ; le groupe, cellule organique la plus petite constituée par un sous-officier et quelques hommes, remplace la compagnie et la section. Ces éléments minuscules sont éparpillés dans le terrain ; ils occupent de larges fronts et sont fortement échelonnés en profondeur. Et ainsi apparaît ce vide du champ de bataille, peu peuplé de soldats, mais sillonné en tous sens par les trajectoires tendues et courbes qui fouillent les moindres replis du terrain. A cela, il faut ajouter les nappes de gaz, les bombes et le feu des avions ainsi que le tank.

Le soldat ne voit plus son adversaire ; il n'en reçoit que les coups. Il vit isolé et dans l'ignorance de ce qui se passe devant, à ses côtés et derrière lui. C'est dans ces conditions difficiles et dans cette atmosphère particulière qu'il doit savoir obéir.

Cette forme nouvelle prise par le combat moderne fait apparaître deux facteurs : premièrement, une multiplication des échelons de commandement et, secondement, une difficulté toujours plus grande de réaliser entre eux les liaisons nécessaires et cela malgré le perfectionnement apporté aux moyens de transmissions.

La nécessité d'avoir des cadres plus nombreux qu'autrefois se manifeste surtout dans les échelons inférieurs, donc à un niveau où l'instruction militaire est forcément la plus rudimentaire. Il faut ajouter à cela le fait que les pertes en officiers sont aujourd'hui proportionnellement plus élevées que jadis. La dernière guerre abonde en exemples où des compagnies ont été commandées au combat par des sous-officiers, voire par de simples soldats. On peut dire, par conséquent, que le rôle à jouer par le petit chef est beaucoup plus important.

Avant la guerre, la tâche d'un capitaine était simple. Le lieutenant n'était qu'un transmetteur d'ordres dans la ligne de feu et le caporal un bon soldat et un contrôleur. Aujourd'hui, conduire une compagnie est devenu un art difficile. Le chef de section doit savoir combiner le travail de ses groupes et manœuvrer ; le caporal, souvent livré à lui-même, doit savoir agir seul et parfois sans ordres. Et c'est bien ce que l'on exige maintenant du soldat : savoir faire son devoir en isolé, sans panache et savoir mourir seul dans un trou d'obus, en inconnu.

D'autre part, la précarité des liaisons sur le champ de bataille rend l'obéissance difficile, car elle éloigne l'exécutant de celui qui ordonne. Lorsque la pensée du chef lui parvient, elle ne correspond peut-être plus à la situation du moment.

Mais, ce ne sont pas les seuls facteurs qui conditionnent notre problème. Nous devons aussi nous rappeler qu'on fait la guerre avec des hommes, c'est-à-dire avec des êtres passionnés dont le caractère, les sentiments, l'intelligence même sont essentiellement variables selon les circonstances et les influences du moment (exemples : fatigue, gens abrutis par bombardements prolongés, etc.) et que, par conséquent, leur capacité d'obéissance varie également.

D'ailleurs, indépendamment de cette question des influences extérieures, on peut dire que la manière de comprendre un ordre peut varier d'un individu à l'autre. Deux chefs qui recevront en même temps un même ordre, les

autres facteurs restant identiques, réagiront différemment, non par simple raison de compréhension tactique, mais parce que l'un saura découvrir dans son ordre la vraie pensée de son supérieur, tandis que l'autre n'en saisira que la lettre.

La difficulté devient encore plus grande lorsque l'ordre est défectueux, peu clair ou incomplet, ce qui n'est pas rare à la guerre.

Enfin, rappelons-nous que la guerre n'est pas faite que de succès ; il y a les revers, lesquels engendrent le découragement. On peut sans peine imaginer qu'il était plus difficile d'obéir dans l'armée française se retirant vers la Marne en août et septembre 1914 — souvent sans raison apparente — que dans les rangs de l'armée allemande, consciente du gigantesque mouvement qu'elle accomplissait avec succès.

Mais, même lorsqu'il n'y a pas défaite, le découragement peut se faire sentir, causé par la longueur de la campagne. En 1917, le général Pétain a dû intervenir avec la plus grande énergie pour combattre le mouvement de défaitisme qui s'emparait de ses armées, menaçant gravement la discipline.

Il n'est même pas besoin de chercher chez les belligérants, car nous trouvons un exemple dans notre armée mobilisée. Il suffit de lire la brochure « L'amour du service » du général Wille, distribuée aux Chambres en 1917, pour se rendre compte que l'état d'esprit de nos troupes était soumis à une très dure épreuve. Le « *à quoi bon* » que beaucoup se posaient commençait à miner la discipline. Dans son rapport sur le service actif de 1914-18, le général écrit :

L'instruction au début du service actif était insuffisante à tous les degrés de la hiérarchie quant à la discipline et à l'aptitude au combat.

et

On a parfois l'impression que l'exécution incomplète d'un ordre n'est pas considérée comme une chose grave.

Enfin :

Le but principal est l'éducation militaire de la troupe et des cadres à comprendre et à exécuter leur devoir militaire.

Nous voyons donc par ce qui précède que la notion de discipline est plus difficile à mettre en pratique qu'on ne le pense habituellement et que même dans un pays où l'armée ne subissait pas l'épreuve décisive de la guerre elle ne se trouvait qu'imparfaitement réalisée.

COMME QUOI LA DISCIPLINE A LA GUERRE
NE PEUT PAS SE CONCEVOIR SANS ESPRIT D'INITIATIVE.

Napoléon a dit : « La guerre est un art simple et tout d'exécution ». Or *exécuter*, sur le champ de bataille, est chose malaisée, car il faut agir en face et malgré l'ennemi, au milieu du danger et malgré la fatigue. L'obéissance passive ne suffit plus. Le chef, à tous les échelons, doit faire acte d'initiative.

Cette pensée a été exprimée d'une manière particulièrement heureuse par le philosophe Boutroux :

La vraie discipline, dit-il, continue l'obéissance passive par une initiative obéissante. En fait, entre l'ordre donné et les conditions effectives de sa réalisation, il y a toujours une distance. Celui qui *veut* vraiment obéir supplée par lui-même ce qui est nécessaire pour accomplir la volonté du chef.

Ces quelques mots définissent parfaitement l'initiative telle que nous devons la concevoir à la guerre. Celle dont nous avons besoin n'est pas simplement la faculté de prendre une décision par soi-même, spontanément, ou d'imaginer sa propre action d'une manière indépendante. Il est indispensable que cette action spontanée concorde avec les intentions du chef. Car, il n'y a rien de commun entre l'initiative et le mépris de l'ordre reçu.

Ici, nous touchons précisément au côté délicat de la question initiative. Une initiative mal prise, ce qu'on appelle une fausse initiative aboutit à la désobéissance ; elle est donc

en contradiction complète avec la notion de discipline. La difficulté consiste à trouver le juste milieu ou plutôt à déterminer l'instant et la manière de l'appliquer.

En simplifiant, nous pouvons distinguer trois modalités et dire que l'initiative consiste :

- 1° à demander ou à provoquer des ordres au lieu d'attendre dans l'inaction,
- 2° à savoir agir sans ordres et sans les attendre, mais à la condition d'être certain qu'il faut agir immédiatement et qu'il est impossible d'en recevoir à temps ;
- 3° à agir même à l'encontre des ordres reçus, mais à la condition que la situation qui avait motivé ces ordres a changé et qu'il est impossible de recevoir d'autres directives.

Vue sous cet angle, l'initiative devient une partie intégrante de la discipline. Il s'agit alors de cette « discipline intelligente et active, ou plutôt de cette initiative qui donne le droit d'agir dans le sens voulu » dont parle le maréchal Foch.

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'esprit d'initiative. La forme même du combat exerce une première influence. Dans le mouvement et dans l'attaque, le besoin d'initiative est, en général, plus grand que dans la défensive. Dans le premier cas, le manque de renseignements suffisants sur l'ennemi et surtout la rapidité du mouvement à exécuter ne permettent pas, le plus souvent, de donner des ordres suffisamment précis. Dans la défense d'une position organisée, au contraire, les ordres peuvent être plus complets, la mission de chacun devient beaucoup plus rigide de sorte qu'il est moins nécessaire de sortir du cadre tracé.

Un autre facteur est la doctrine établie, c'est-à-dire les idées directrices qui donnent à l'armée une même manière de penser et d'envisager la solution des problèmes tactiques. Notons, en passant, que l'unité de doctrine facilite l'obtention de la discipline parce qu'elle permet au subordonné de mieux entrer dans les vues de ses supérieurs.

La doctrine étant ou devant être spécifiquement nationale, autrement dit propre à chaque armée, il s'ensuit que la notion d'initiative peut varier d'un pays à l'autre, non pas dans la manière de la comprendre, mais dans la manière de l'appliquer.

Dans une étude sur l'initiative (*Bulletin belge des sciences militaires*, avril et mai 1936), le lieutenant-colonel Frankignoul compare les idées allemandes et belges et il arrive à des dissemblances assez curieuses. Pour ne pas allonger, je ne citerai qu'une seule comparaison. Dans *Führung und Gefecht* on trouve : « Des principes clairs doivent diriger le chef... Il n'est pas possible de lui donner des directives convenant à toutes les situations. Cela conduirait au schéma et ne répondrait pas à la complexité de la guerre ».

Dans l'Instruction provisoire sur l'emploi tactique des grandes unités (I.G.U., 1924), il relève :

L'obligation d'ordre et de méthode est évidente ; elle condamne les improvisations hâtives. En raison des aléas que comporte l'entrée en campagne avec des troupes à court terme de service on n'hésitera pas à recourir au schéma...

et plus loin, parlant de doctrine :

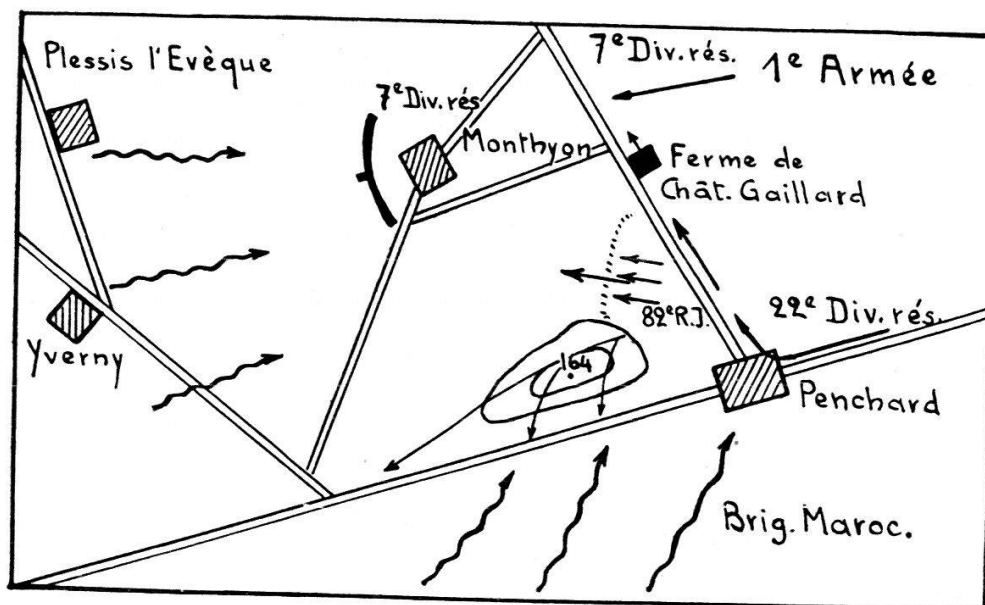
... elle peut s'élever jusqu'au schéma qui assure l'ordre, garantie de solidité et d'efficacité.

D'un côté, pas de schéma ; de l'autre, ne pas craindre, éventuellement, d'y recourir. Pourquoi cette divergence ? Parce que, dans le premier cas, on s'adresse à l'ancienne Reichswehr, autrement dit à une armée de volontaires restant sous les armes pendant douze ans et, dans le second, on pense avant tout aux réservistes qui entrent dans la bataille sans grande cohésion et avec un minimum d'instruction. Il y a lieu d'ajouter que le règlement belge n'exclut aucunement l'initiative ; il la préconise simplement d'une manière plus pondérée. En Allemagne, l'initiative est passée sous forme de dogme et fait l'objet de la part du Haut Commandement de la plus grande attention (v. *Führung und Gefecht*).

EXEMPLES TIRÉS DE L'HISTOIRE DE LA GUERRE.

Pour résumer ce qui vient d'être dit et surtout pour illustrer un sujet plutôt théorique, nous voudrions citer trois exemples tirés de l'histoire de la guerre.

Changement de décision à la suite d'un changement de situation ¹.



Nous sommes au 5 septembre 1914. Le 82^e R.I.Rés. fait partie de la 22^e Div. Rés., elle-même dépendant du IV^e C.A. Rés. de la 1^{re} Armée von Kluck. Le C.A. dont la mission est de protéger le flanc droit de l'armée contre une attaque venant de la direction de Paris, marche vers le sud en direction de la Marne.

A 1200, les troupes s'apprêtent à organiser leurs bivouacs lorsqu'arrive un contre-ordre prescrivant un changement de direction et une reprise immédiate de la marche à l'W. de Penchard. Quelques instants après, on entend la fusillade vers l'ouest.

La 7^e Div. Rés., qui marche également vers l'W., est

¹ Tiré de *Infantry in Battle*, page 142.

entrée en contact avec les troupes françaises et engage le combat près de Monthyon.

La 22^e Div. reçoit l'ordre de se porter vers le flanc gauche de la 7^e. Par conséquent, en arrivant à Penchard, ses éléments de tête tournent vers le NW., en direction de Monthyon.

Les troupes françaises sont signalées vers Yverny et Plessis l'Evêque. En face d'elles, les unités passablement entremêlées de la 7^e Div. sont déployées devant le village de Monthyon. Le 82^e R.I. se trouve près de Penchard. Une attaque française se dessine au sud d'Yverny contre la ferme de Château Gaillard, menaçant ainsi dangereusement les flancs des 7^e et 22^e Div.

Le 82^e R.I. reçoit l'ordre d'attaquer immédiatement en direction de Plessis l'Evêque. Le régiment se déploie sous le couvert d'un petit vallon au NW. de Penchard.

Au moment même où l'attaque allait se déclencher, le Cdt. de régiment donne un contre-ordre par lequel il prescrit à tout le R.I. de faire un mouvement tournant et de se porter vers la cote 164, en direction du SW. Le changement s'effectue et lorsque les unités descendent les pentes de la colline, elles arrivent juste à temps pour intercepter et repousser une attaque de la Brigade marocaine contre Penchard et le flanc gauche de la 22^e Div.

Cet exemple nous montre un subordonné, le Cdt. de régiment, obligé de prendre une décision dictée par les nécessités impérieuses du moment et qui ne correspond pas à l'ordre reçu. Pour pouvoir endosser la responsabilité d'une pareille modification, le subordonné doit être persuadé qu'il agit dans l'esprit de son supérieur et que ce dernier aurait pris la même décision s'il avait été sur place.

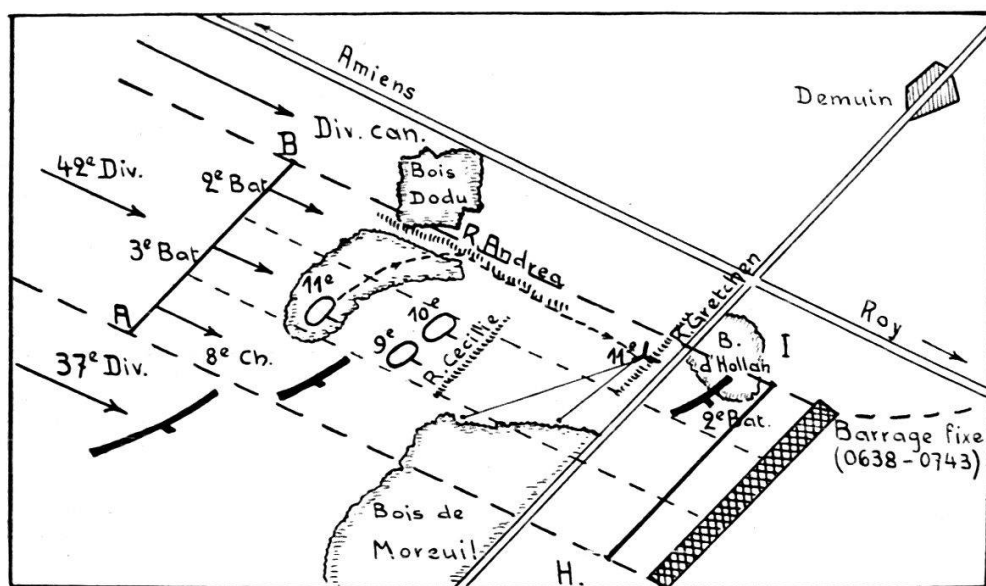
*Savoir agir, même lorsqu'on n'a pas d'ordre*¹.

Il s'agit d'un fragment de la grande offensive alliée du 8 août 1918, la « journée de deuil de l'armée allemande ».

¹ Voir : *Montdidier*, du colonel A. Grasset.

La 42^e Div. française encadrée, à droite par la 37^e Div., à gauche par la 3^e Div. canadienne, attaque parallèlement à la route Amiens-Roy, en direction de Mézières. Elle a, en première ligne, les 2^e et 3^e Bat. du 94^e R.I. et le 8^e Bat. de chasseurs.

L'action a été préparée minutieusement dans ses moindres détails ; l'infanterie doit suivre de près un puissant



barrage roulant qui se déplace à la vitesse de 100 m. en 3 minutes ; lorsque le barrage atteint la ligne H-I, il se fixe pendant 65 minutes, de 0638 à 0743. L'attaque commence à 0420.

À gauche, le 2^e Bat. progresse sans trop de peine, d'après l'horaire prévu, et atteint le bois d'Hollan à 0640.

Au centre et à droite, les troupes sont arrêtées par le feu des mitrailleuses installées dans le bois de Moreuil et qui n'ont pas été détruites par le barrage roulant. La situation du 3^e Bat. devient critique ; ses deux Cp. de première ligne (9^e et 10^e) sont clouées sur place ; elles ont perdu le contact avec le barrage et une large brèche s'est faite à gauche entre le 3^e et le 2^e Bat.

C'est à ce moment que le Cdt. de la 11^e Cp., qui suit en réserve dans le sillage de la 9^e, intervient de sa propre

initiative. Voyant l'arrêt des 2 Cp. de 1^{re} ligne, il décide d'entrer en action et de les dépasser par la gauche. Il envoie un coureur au Cdt. Bat. pour le renseigner sur sa manœuvre. Sous le couvert d'un ravin, il arrive jusqu'à la première tranchée allemande et, avec son gros, il pénètre dans le ravin Gretchen, d'où il prend sous un feu d'enfilade les positions allemandes du bois de Moreuil. Cette résistance tombe et, grâce à l'action de la 11^e Cp., le 3^e Bat. peut reprendre son avance. Il capture 50 hommes et 10 mitr. dans le bois de Moreuil.

L'engagement de cette unité réservée fait sur l'initiative de son chef a permis de rétablir une situation momentanément compromise. Cette action concordait, d'ailleurs, avec les idées du commandant de la 42^e Div., qui précisait dans son ordre d'opérations N^o 526, du 7 août : « Le Général de division encourage et couvre tous les actes d'initiative, si audacieux qu'ils soient. »

Agir, s'il le faut, à l'encontre d'un ordre.

Le massif de la Meletta, entre Asiago et la vallée de la Brenta (Trentin) a été fortement organisé depuis le mois de juin 1916 par le XX^e C.A. italien. Ce massif forme comme un bastion avancé du front de la Piave ; il pénètre en coin dans le front alpin de l'armée autrichienne. Le commandement autrichien décide de s'en emparer.

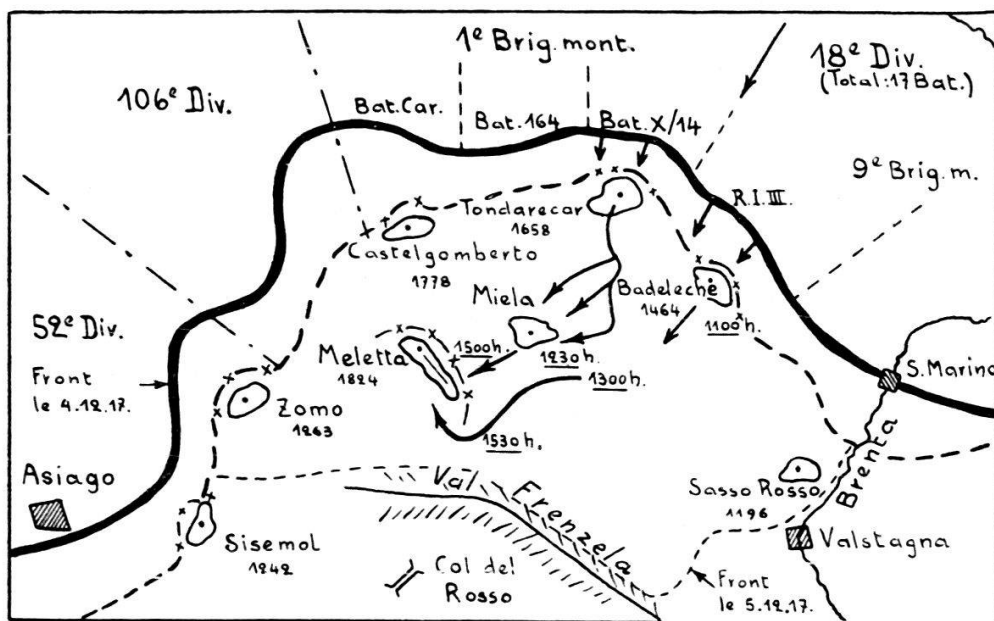
Une première attaque est lancée le 10 novembre 1917 par le III^e C.A. Après une semaine de durs combats, l'action doit être arrêtée, sans résultat.

Une seconde tentative est faite le 22 novembre ; le XX^e C.A. italien repousse toutes les attaques et oblige les Autrichiens à renoncer à l'offensive le 24 novembre.

Cependant, le commandement autrichien attache une très grande importance à la prise du plateau d'Asiago et de la Meletta ; il décide de faire une troisième tentative, qui doit avoir lieu avant l'hiver.

Les deux échecs précédents ont démontré que la position de la Meletta ne pouvait pas être enlevée sans le concours

d'une forte artillerie. Un plan est arrêté d'après lequel l'attaque doit se faire en deux phases distinctes, afin de permettre à l'artillerie de se regrouper et d'agir chaque fois avec un effet de masse maximum (« um das Art. Feuer jedesmal im höchstmass örtlich vereinigen zu können ») et pour éviter de trop lourdes pertes. Le premier jour, on atteindra la ligne Monte Badelecche-Monte Zomo ; le



second jour, on s'emparera de la position principale de la Meletta.

Dans le secteur de la 18^e Div., le Bat. X/14 a pour mission, le premier jour, de s'emparer du Monte Tondarecar, tandis que le 2^e Bat. du R.I. III occupera le Monte Badelecche. L'ordre précise qu'une fois occupées, ces deux positions doivent être organisées défensivement. L'attaque contre la Meletta reprendra le second jour. La mission est donc parfaitement claire et il ne peut y avoir de doute dans l'esprit des exécutants.

Le 4 décembre, l'action commence à 0500 par le tir préparatoire de l'artillerie ; à 1000, l'infanterie part à l'assaut de ses objectifs. Les troupes attaquent avec un tel allant que les Bersaglieri de la 1^{re} Brig. sont bientôt obligés de céder leurs positions.

Une fois en possession du Tondarecar et du Badelecche, les deux Commandants des bataillons de 1^{re} ligne se rendent compte que la résistance italienne à l'E. de la Meletta est assez faible et que la situation est très favorable pour les assaillants. Ils décident alors de leur propre initiative et sans s'être concertés de continuer l'attaque. Les ordres pourtant sont formels : on s'installe défensivement sur les premiers objectifs.

Le X/14 progresse en direction du Monte Miela qu'il occupe vers 1200. L'avance du 2^e Bat. se fait aussi sans grande difficulté.

En arrivant au Monte Miela, le Cdt. du X/14 fait savoir à son Cdt. de régiment qu'il occupe cette nouvelle position. La situation lui paraissant toujours très favorable, il décide ensuite d'occuper le jour même la position principale de la Meletta. Les compagnies, animées du plus bel esprit offensif, pénètrent vers 1500 dans la position, suivies de près par les premiers éléments du 2^e Bat.

Le bastion de la Meletta que des semaines de durs combats n'avaient pu faire tomber était réduit en quelques heures grâce à l'initiative, à l'esprit de décision et à l'action énergique des exécutants. Toutes les dispositions prises par le commandement étaient dépassées par les événements.

C'est ainsi, par exemple, que le Cdt. du X/14 recevait dans la soirée, par coureur, l'ordre de s'installer défensivement sur le Monte Miela et d'assurer sa position vers l'W. et le SW., alors que son bataillon occupait déjà depuis quelques heures le sommet principal de la Meletta.

Il y a lieu de relever que les choses se passèrent tout différemment dans le secteur de la 52^e Div. A la tombée de la nuit, le Monte Zomo n'était pas entièrement occupé et le Castelgomberto était encore aux mains des Italiens. Cela prouve bien que le plan autrichien d'opérer en deux phases était parfaitement justifié.

En agissant autrement, les deux commandants de bataillons endossaient une très lourde responsabilité. En cas d'échec, ils risquaient le conseil de guerre. Le succès ayant

récompensé leur audace, ils furent décorés quelques mois plus tard de l'ordre militaire de Maria-Theresia, la plus haute récompense de l'armée autrichienne ¹.

CONCLUSION.

Ces trois exemples nous montrent bien que l'obéissance dans toute armée n'est pas quelque chose de rigide, allant de soi, et qu'il y a un voisinage immédiat entre l'initiative permise et la désobéissance.

Devant l'incertitude où peut nous plonger une situation imprévue, quel est le facteur qui nous fera prendre une décision heureuse ?

A n'en pas douter, c'est la mission reçue, laquelle traduit la volonté du chef, son intention. En m'appliquant à la saisir parfaitement, en l'étudiant d'une façon approfondie, je me mets en état d'obéissance et je me facilite par avance tout acte d'initiative que j'aurai à faire ultérieurement.

Dans cet ordre d'idées, notre Règlement de service exige que chaque ordre et rapport verbal à transmettre soit répété par l'inférieur. Le sens de cette disposition n'est pas toujours compris et ce n'est pas sans une certaine difficulté qu'on arrive à la faire admettre par nos jeunes officiers. Pourtant, elle permet précisément de mieux entrer dans les vues du supérieur.

Il n'est pas sans intérêt, à ce propos, de se rappeler que ce besoin d'une répétition des ordres était déjà reconnu au temps de Napoléon. Voici ce qu'écrivait, en 1813, le général Thiébault, baron de l'Empire, dans son « Manuel général des Etats-Majors ² » :

Tout officier qui reçoit un ordre à porter, doit le recevoir le chapeau à la main, l'écouter avec la plus grande attention, le répéter après l'avoir reçu pour s'assurer qu'il l'a bien entendu, partir ensuite et *lentement d'abord*, afin de donner le temps d'y

¹ Voir : *Oesterreich-Ungarns letzter Krieg*, 1914-1918, vol. 6, et l'historique du Bat. X/14.

² Bibliothèque de l'Ecole polytechnique fédérale.

modifier quelque chose s'il y a lieu, et se le répéter à lui-même, et après accélérer sa marche et son retour, autant que cela lui est possible.

Cette opinion, vieille de cent vingt-cinq ans, exprime une vérité essentielle que nous devons enseigner et appliquer.

En terminant, nous voudrions tirer une leçon de ces quelques réflexions sur la discipline et l'initiative.

L'initiative étant une des qualités primordiales du soldat moderne, il est de notre devoir de la cultiver et de la développer chez nos subordonnés.

Qui dit initiative dit aussi personnalité et goût des responsabilités. C'est donc en affermissant la personnalité de nos jeunes officiers et sous-officiers, en créant en eux le plaisir des responsabilités que nous obtiendrons le mieux ce sens de l'initiative dont nous avons parlé.

Dans nos écoles, nous sommes parfois tentés de limiter l'action des jeunes chefs ; sous prétexte d'éviter des fautes ou des maladresses, trop souvent, nous leur imposons des solutions ou des procédés *sine qua non*. C'est une erreur. Nous devons, au contraire, les livrer à eux-mêmes le plus possible. Non pas bien entendu sans contrôle ou sans leur donner des directives précises. Mais, il faut absolument leur laisser le choix des moyens. Peu importe si ce choix n'est pas des meilleurs ; l'essentiel est que le subordonné s'habitue à prendre une décision par lui-même et qu'il l'exécute ensuite vigoureusement.

Cette façon d'envisager le travail des subordonnés implique naturellement que tout instructeur ou supérieur sache faire confiance. Partout, nous lisons que le subordonné doit avoir confiance en ses chefs, mais beaucoup plus rarement, la vérité inverse. Or, il n'est pas possible de développer la personnalité des subordonnés sans qu'on leur fasse confiance. C'est à cette condition seulement qu'ils apprendront que « l'initiative est cette forme la plus élevée de l'obéissance qui consiste à vouloir ce que le chef ordonnerait s'il était présent ».

Capitaine CH. SCHLEGEL.
