

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 84 (1939)
Heft: 7

Artikel: Des qualités du chef subalterne
Autor: Couchepin
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-341945>

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: 14.01.2026

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

REVUE MILITAIRE SUISSE

Pour la Suisse :

1 an fr. 12.— ; 6 mois fr. 7.—
3 mois fr. 4.—

ABONNEMENT

Pour l'Etranger :

1 an fr. 15.— ; 6 mois fr. 9.—
3 mois fr. 5.—

Prix du numéro : fr. 1.50.

DIRECTION, RÉDACTION ET ADMINISTRATION :

Avenue de la Gare 33, Lausanne

Compte de chèques post. II. 5209

ANNONCES : Société de l'Annuaire Vaudois S. A. — Rue Neuve, 1 — Lausanne

Des qualités du chef subalterne

QUELQUES RÉFLEXIONS SUR L'AUTORITÉ.

Notre siècle, — siècle du sport, — a vu le retour au culte païen de la force physique, à la glorification du corps humain. Pour beaucoup d'hommes de notre temps et même dans certaines théories modernes de l'Etat, le *mens sana in corpore sano* n'a plus cours ; le corps a pris délibérément le pas sur l'esprit et souvent avec quel mépris pour l'esprit ! Ces gens ne se doutent peut-être pas, — à moins cependant qu'ils en tirent orgueil ! — qu'ils retournent ainsi aux temps barbares et se rapprochent des peuplades les plus sauvages, où le chef est tout simplement le plus fort, le plus adroit au combat corps à corps.

Un jeune officier de 1939 doit posséder évidemment la santé et la vigueur physique, sans lesquelles il ne pourra pas remplir sa mission : il est donc juste, dans la formation des cadres et en particulier des aspirants, de faire une large part aux exercices corporels, qui les aguerrissent et en outre leur inspirent confiance en eux-mêmes. Il serait faux en revanche d'éliminer de très bons ou même de bons

éléments, simplement parce qu'ils ne sont pas des athlètes complets ou ne sont pas susceptibles de le devenir.

Le chef subalterne dans une armée moderne doit en effet posséder encore d'autres qualités, non moins importantes, telles que l'intelligence, le don d'observation, la maîtrise de soi, des connaissances militaires, etc. De même qu'il y a quelques centaines d'années, le chef devait être le plus habile à manier son épée et à frapper d'estoc et de taille, de même il doit savoir aujourd'hui tirer de ses armes le rendement maximum, connaître ses trajectoires, utiliser le mouvement et le feu, apprécier les possibilités du terrain, etc., etc. Il ne doit manquer aucune occasion, en service et hors service, d'augmenter son « métier ».

Mais, — comme le dit notre *Règlement de service* (ce chef-d'œuvre en son genre, que beaucoup d'officiers ne relisent jamais assez) — ces qualités de l'officier ne comptent pas, ne représentent strictement rien, si elles ne sont pas, je ne dirai pas accompagnées, ni même complétées, mais dominées par des qualités morales : sens du devoir, esprit de sacrifice, fidélité et discipline dans le sens le plus élevé du mot.

Toutes ces qualités physiques, psychiques et morales ne représentent d'ailleurs pas un but ; elles ne sont que les moyens grâce auxquels le chef doit pouvoir exécuter les missions qu'on lui confie, qu'il n'a pas à exécuter seul, mais avec sa troupe. Rien ne sert donc de bien concevoir, de bien disposer et d'exposer clairement un ordre, si le chef n'a pas l'ascendant, l'autorité qui lui permettra — le chef n'est-il pas le dux, le conducteur — de conduire réellement sa troupe en toutes circonstances, à l'exercice comme en manœuvre, en temps de paix comme à la guerre.

* * *

La guerre bouleverse toutes les valeurs. Après le premier contact violent avec le feu ennemi, un nouveau monde surgit. Dans ce monde, que l'on regardera avec des yeux

étonnés et que l'on ne découvrira que petit à petit, tout ce qui jusqu'ici était important, affaires, rôle social, famille même, passera, immédiatement du moins au second ou au x^e plan, tandis que deviendront essentielles des choses qui jusqu'ici n'existaient pas : la hauteur et la consistance de la taupinière derrière laquelle on est aplati ou l'heure à laquelle, ce soir précisément, va tomber la nuit qui peut-être ralentira ce pilonnage infernal !

Le métier des armes a ceci de particulier que l'apprentissage s'en fait sans que jamais l'apprenti puisse être placé dans des conditions qui se rapprochent vraiment beaucoup de l'exercice du métier, c'est-à-dire de la guerre. On ne concevrait pas que, pour apprendre son métier à un conducteur d'automobile, on se borne à lui exposer théoriquement la marche d'une machine, pour toute pratique, à lui faire manœuvrer, à l'intérieur d'un garage, son volant et ses leviers de vitesse et qu'un beau jour on lui ouvre la porte du garage en lui disant : « Allez, mon ami ! », en le livrant du coup à la circulation intense d'une grande ville, avec ses difficultés, ses embûches, ses dangers. Or, il y aura, soyons-en certains, plus de différence encore entre la manœuvre et la guerre, qu'entre ce paisible garage et la route sur laquelle on jetterait cet apprenti !

Il est ainsi bien difficile de dire d'avance ce que vaudra un officier en temps de guerre. Je ne parle pas ici de généraux commandants d'armée qui ont dû abandonner la partie les premiers jours d'une campagne, ni de colonels « dont on ne fera jamais un général de brigade » et qui sont devenus maréchaux de France ! Je m'en tiens à l'officier qui reste au contact immédiat de la troupe, chefs de section ou commandants d'unité. La plupart des très bons officiers du temps de paix ont donné, à la guerre, de magnifiques chefs ; il y a eu aussi, comme à toute règle, des exceptions ; combien en revanche, d'après les récits de guerre, a-t-on vu d'officiers médiocrement notés, de second ordre, qui dès les premières rencontres se sont révélés des chefs de section ou des commandants d'unité de haute valeur ?

Ces officiers étaient en réalité méconnus : leurs chefs n'avaient pas su discerner à l'apprentissage leurs qualités profondes ni pu prévoir qu'elles seraient mises en valeur par la guerre.

Les qualités du chef en général, l'autorité qu'il acquiert ou qu'il est en puissance d'acquérir sur sa troupe en temps de paix doivent être d'un airain si pur et si bien trempé, qu'il résiste à ce formidable changement de climat que représentera la guerre.

* * *

On ne conçoit pas qu'un officier dépourvu de quelques qualités primordiales, d'un certain minimum d'intelligence, de volonté, de courage, puisse jamais s'imposer à sa troupe.

Ces cas extrêmes mis à part, il serait toutefois faux de croire qu'étant donné telles qualités chez un aspirant et telles caractéristiques de la troupe, la résultante, c'est-à-dire l'autorité qu'il aura sur cette troupe puisse être d'avance exactement ou même approximativement déterminée et dosée. Montaigne disait déjà : « C'est un subject merveilleusement vain, divers et ondoyant que l'homme ; il est malaisé d'y fonder jugement constant et uniforme ! » Nous avions, au lycée, comme professeur de chimie, un excellent père bénédictin qui nous annonçait gravement que quelques gouttes de ce liquide incolore ajoutées à cette autre solution incolore allaient provoquer un précipité d'une belle couleur jaune légèrement dorée et l'éprouvette, à notre grande joie, s'emplissait d'un nuage irrémédiablement noir de suie !

Il en est exactement de même ici : l'épreuve sur la troupe des qualités de l'officier donne souvent les résultats les plus inattendus et les plus déroutants : revanche de l'individu sur l'analyse et la classification.

Tel officier intelligent, instruit, de condition sociale qui doit s'imposer, de haute valeur morale, de belle prestance physique et doué par ailleurs d'énergie et de volonté, sera peut-être absolument incapable de commander une

troupe, tandis qu'un autre qui ne possède pas la moitié des qualités du premier, fera de ses hommes ce qu'il voudra. Diversité d'effets, diversité aussi des moyens par lesquels l'officier se rapproche de sa troupe et fait qu'elle vienne à lui : ce sera pour l'un l'intérêt qu'il prodigue à ses hommes, le souci de leur bien-être, pour un autre sa bonhomie, pour un autre le rayonnement de son enthousiasme, pour un autre encore, ce qui peut paraître paradoxal, sa froideur même et la distance où il se tient, extérieurement du moins, de sa troupe. Diversité jusque dans le temps : tel officier n'acquerra de l'autorité que péniblement, en luttant comme un cavalier qui se bat longtemps avec sa monture, avant de pouvoir la dominer en un équilibre harmonieux entre la poigne et la confiance ; celui-là au contraire a eu le bonheur de recevoir à son berceau le don divin de l'autorité et il suffit qu'il paraisse pour que sa troupe se donne à lui tout entière et sans barguigner.

Le phénomène de l'autorité échappe donc à toute règle simple ; il est aussi complexe que l'homme lui-même, précisément parce que l'autorité ne résulte de rien d'autre que de la projection sur autrui, sur d'autres êtres humains, de la personnalité d'un homme.

* * *

La tâche de ceux qui sont chargés d'opérer la sélection en vue de l'avancement est ainsi lourde et ingrate. Il ne suffit pas seulement — et nos officiers-instructeurs le savent, — de scruter les qualités morales, psychiques et physiques des aspirants pour elles-mêmes et considérées par rapport à l'individu ; il faut en outre par une sorte de prescience rechercher si leur personnalité est susceptible de s'affirmer et plus tard de s'imposer à leur troupe. Et les difficultés ne s'arrêtent pas là ; elles deviennent plus ardues encore lorsqu'il faut guider, à l'école de recrues ou au cours de répétition, les premiers pas de chef des officiers frais émoulus.

Si l'on considère, comme on vient de le faire, la diversité des caractères, des tempéraments, des personnalités et la variété des moyens qui s'offrent aux jeunes officiers pour se frayer un chemin jusqu'à la confiance de leur troupe et par là s'imposer à elle, l'idéal me paraîtrait être de mettre sa section entre les mains du jeune officier et, — graves écarts réservés — de lui laisser tout d'abord le plus long temps possible la bride sur le cou.

Non pas, entendons-nous bien, au point de vue de l'instruction proprement dite, ni même au point de vue pédagogique, domaines où il faut au contraire diriger de très près le jeune officier et où, comme le relève le colonel Carrard dans son intéressant article, on peut faire encore de grands progrès. Je voudrais simplement que le jeune lieutenant ait, non pas seulement l'impression mais la certitude, que la manière de saisir sa troupe, de prendre contact avec elle, de se faire connaître d'elle et de la connaître, en un mot d'assurer son autorité, c'est là sa chose, son jardin secret.

Si, après ce temps d'essai, le résultat est très bon, qu'on le laisse continuer en l'observant toujours; s'il est franchement mauvais, qu'on essaie d'en rechercher sérieusement les causes; et si, comme ce sera le plus souvent le cas, les résultats ne sont ni très bons ni très mauvais, que l'on cherche alors à aider, à épauler le jeune officier, tâche ingrate, difficile, où il faut des psychologues de premier ordre et où la moindre faute de touche peut être grave. Je n'ai ni la place ni surtout la compétence pour poser ici des principes. Evitons en tous cas, puisque l'élève est dans la bonne voie, de contrarier sa nature, de guinder les allures de son caractère en cherchant à obtenir un résultat artificiel et fabriqué. Ne refrénon pas systématiquement tous les élans d'un officier enthousiaste, qui a de l'allant, simplement parce qu'il manque un peu de réflexion et de jugeotte; ne cherchons pas à rendre impulsif et brillant un brave montagnard qui pense et agit lentement.

N'oublions pas que nous n'avons pas à tordre la person-

nalité de ces jeunes gens, mais bien à la développer, ce qui n'est possible qu'en utilisant les ressources propres de leur nature à chacun. Chassez le naturel il revient au galop ! Au premier coup de feu, ce n'est pas d'un petit galop rassemblé, mais dans un galop d'enfer qu'il reviendra !

* * *

Un supérieur tant soit peu psychologue n'a nul besoin d'un dynamomètre pour mesurer l'autorité de ses subordonnés sur leurs hommes.

Il doit cependant se garder de se laisser prendre à certaines apparences trompeuses : l'appel de la troupe, la réaction extérieure sont, en général, les signes d'une autorité solide et de bon aloi. Il se peut aussi que ce ne soient que des formes vides et sans racines profondes.

Un jeune chef ne doit jamais être jugé définitivement s'il n'a pu être observé dans des situations qui le rapprochent tant soit peu de la guerre : lorsque par exemple la troupe est menacée d'un danger quelconque, en cas d'accident, en service d'ordre, etc., ou alors, ce qui est à la portée de chacun, au moment où la troupe et partant l'officier ont à fournir un effort considérable.

Chacun sait que c'est dès la dernière halte-horaire que l'on juge le mieux l'autorité de ses subordonnés. C'est là que vous trouverez peut-être affalé au bord de la route le champion de pentathlon dont le moral ne serait pas de la même trempe que ses muscles. C'est à ce détour de la route ou de ce sentier de montagne que vous verrez passer des visages d'officiers, des visages de pauvres garçons qui n'ont rien d'autre que des étoiles au col, et d'autres visages, tout aussi tirés par la fatigue, dont vous voyez du premier coup que ce sont des visages de chefs : par un jeu de balance nécessaire, leur moral, leur autorité, toutes leurs facultés n'ont fait que s'accroître au cours de ces dernières heures à mesure que tendaient à s'affaïsser l'énergie et le moral de leurs hommes et elles sont maintenant portées au maxi-

mun d'intensité. Et pour cet examen critique, aucun détail n'est sans importance, discipline de marche, port de l'arme, mousquetons et casques sur les bâts, tenue uniforme, etc., etc., sans parler des visages des hommes, dans les yeux desquels vous saurez voir la flamme que vous avez trouvée dans ceux du chef.

Pierre de touche ! Lucarne entr'ouverte par laquelle on peut deviner ce que sera peut-être cet officier à la guerre ! Encore une fois, ce n'est pas au moment où il sort frais rasé de sa chambre et trouve une troupe reposée, rassemblée gaiement sous les pommiers d'un village paisible, que l'officier aura à résoudre des tâches tactiques et à conduire sa section ou sa compagnie au feu, mais lorsque ces hommes et lui-même se trouveront dans un état de fatigue physique et peut-être de dépression morale bien pire que tout ce que nous apporte le service de paix.

* * *

Une classe de mon école d'officiers, pendant la guerre, était commandée par un lieutenant — aujourd'hui colonel — plein d'allant, vrai meneur d'hommes, qui d'autre part, ce qui était assez rare en ce temps-là, conduisait sa classe d'une main légère, sans brutalité ni rudesse. Il avait toutes fois averti ses élèves, qu'un jour il leur demanderait, comme à la guerre, tout ce que l'on peut demander d'une troupe comme effort physique.

Un bel après-midi, il annonça à la classe rassemblée dans la cour du collège : « C'est pour aujourd'hui ; vous me suivrez ; je ne me retournerai pas. Ceux qui ne pourront plus me suivre n'auront qu'à abandonner sans autre ». Et ils partirent. Je ne sais exactement ce qui se passa : mes camarades m'ont simplement dit par la suite que jamais ils n'avaient subi épreuve si dure. Mais deux heures après, je vis rentrer la classe au complet ; j'entendis le « Subdivision, halte ! » Je vis le lieutenant les garder quelques secondes au garde-à-vous, bloc immobile, mais

frémissant, fumant de poussière et de sueur. Puis, lorsqu'il leur eut dit : « Merci, repos, rentrez ! » je vis cette section d'environ 25 hommes s'effondrer, comme si un ressort subitement avait cassé : quelques-uns tombèrent, d'autres se couchèrent à même le pavé, la plupart se dirigèrent en titubant vers le cantonnement.

Je venais de voir pour la première fois, pendant quelques secondes, des hommes dont les muscles physiologiquement ne devaient, ne pouvaient plus résister, des hommes que leurs jambes ne pouvaient plus porter, des corps qui devaient être couchés par terre, et qui étaient littéralement tenus debout par l'esprit, grâce à l'emprise d'un chef.

* * *

L'influence sur la troupe d'une forte personnalité n'est pas sans présenter elle aussi ses écueils et ses dangers.

L'ascendant du chef est un moyen et doit rester un moyen. Il ne doit en aucun cas devenir un but. Il n'est absolument pas intéressant qu'un bataillon soit — ou se croie — le premier bataillon de l'armée, mais à la condition seulement qu'il soit commandé par le plus brillant major de l'armée. C'est là un faux esprit de corps que l'on doit éviter à tout prix. Les chefs, surtout en guerre, sont interchangeables : ce que l'on demande d'une unité ou d'un corps de troupe, plus encore que des performances, c'est d'être un instrument solide, souple, dont on peut attendre en toutes circonstances qu'il exécute strictement sa mission, fût-elle la moins glorieuse. L'esprit de corps bien compris insufflé à la troupe par un chef ou par plusieurs chefs qui successivement ont marqué leur personnalité sur elle, est celui qui fait de cette unité et de ce corps de troupe cet instrument-là.

Il y a deux fautes, que j'appelle des péchés contre l'esprit : la première, c'est l'absence du sens des responsabilités, le « je m'en foutisme », qu'on ne pardonne à un officier sous aucun prétexte. La seconde, c'est l'attitude

que l'on peut appeler des « pieds contre le mur », celle de l'officier qui est mécontent d'un supérieur et qui souligne les déficiences et les lacunes dans le commandement de ce dernier, au lieu de chercher à les combler.

C'est précisément lorsque l'arbre moteur d'une machine ne tourne pas rond que tous les organes subordonnés doivent alors fournir un effort double, pour que la machine continue à marcher. Car la machine doit marcher, c'est là la seule chose qui compte ; c'est là le seul vrai but de l'esprit d'équipe, de l'esprit de corps.

* * *

De simples réflexions n'appellent pas de conclusions : chacun y puise ce qu'il croit y trouver de bon et rejette le surplus.

Jamais le moral dans notre armée n'a joué un rôle aussi grand qu'aujourd'hui. Il est possible que la première offensive que notre peuple — et partant notre armée — ait à soutenir, soit une bataille morale, bataille redoutable où des peuples et des armées ont déjà succombé sans coup férir.

Accordons, dans le choix des jeunes officiers, une place insigne aux valeurs morales. Choisissons en particulier, avec un soin jaloux, les aspirants-instructeurs : le corps des officiers-instructeurs, dont on ne saurait trop reconnaître la valeur, doit être un corps d'élite : il faut donc qu'il jouisse non seulement d'une situation matérielle, mais aussi de la considération sociale qui permette de choisir des hommes d'élite.

Ne cherchons pas, dans la formation des jeunes officiers, à égaliser, à standardiser, mais bien au contraire, comme le prévoit notre Règlement de service, à développer leur personnalité en cherchant dans leur propre nature les germes générateurs de l'autorité.

Et vous, jeunes officiers, ayez confiance !

Puisque vous avez été choisis, c'est que vous pouvez devenir des chefs. Le reste vous appartient. Mais que votre

ambition soit d'acquérir sur votre troupe l'ascendant qui vous permette de la conduire en toutes circonstances et dans toutes conditions. Cherchez à acquérir cette autorité non pas en fonction du défilé, mais en fonction de la guerre.

Et si un jour nous devons recevoir le baptême du feu, que vous vous réveilliez couché derrière une haie ou dans un trou d'obus terriblement seul, comme abandonné de tous dans un monde de cauchemar, vous vous souviendrez alors que vous êtes un chef, que tout autour de vous, invisibles, plus abandonnés encore que vous, vos hommes, — les vivants — ont l'esprit tendu vers vous, attendent de vous quelque chose et que vous êtes le seul au monde, à ce moment-là, qui possédiez les maîtres-mots pour agir sur eux. Vous donnerez alors votre premier ordre sous le feu et cet ordre passera de votre volonté dans celles de vos hommes comme une étincelle sacrée.

Major COUCHEPIN.
