

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 85 (1940)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Nos chefs à l'épreuve  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348318>

### **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:** 12.01.2026

**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

Prix du numéro : fr. 1.50.

Pour l'Etranger :  
1 an fr. 15.— ; 6 mois fr. 9.—  
3 mois fr. 5.—

**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

## Nos chefs à l'épreuve

Dans cette longue relève d'hiver, les questions essentielles qui se posent à l'esprit et au cœur du chef sont celles-là mêmes qui lui demeuraient par trop étrangères, au temps des cours de répétition.

Plusieurs paraissent difficiles à résoudre. Mais il importe déjà qu'elles soient formulées.

Il était aisé de s'imposer à la troupe dans le cadre de ces trois semaines... Quelle image un soldat pouvait-il emporter de son commandant de compagnie, d'escadron, de batterie ? Le jour de la mobilisation, celle d'un homme absorbé par les contrôles et les questions administratives ; puis, d'un chef de colonne, soucieux de la discipline de marche ; puis, d'un inspecteur de cantonnement... Ensuite, le soldat apercevait son chef, sur la place de tir, bousculé par un programme souvent trop chargé ; dans les services en campagne, il l'entendait faire la critique d'un exercice : « — En réalité vous feriez comme ceci, comme cela... Ce groupe ? Il serait mort depuis longtemps !... Avec la puissance de l'armement moderne... »

Ou bien, entraîné dans la cadence forcenée de nos grandes manœuvres, le chef se hâtait d'orienter sa troupe au cours d'une brève halte : « Notre compagnie progresse sur l'axe Rens-Gremasens... Montrez-moi Gremasens dans le terrain... »

Et Gremasens, c'était ce clocher effilé, qui émergeait des brumes de septembre. Dans une heure, il ferait très chaud. Déjà, dans le chemin creux, une camionnette chargée de bouteilles de limonade talonnait la colonne, et il fallait que le chef achevât son « orientation » par un ordre impératif à cet échelon peu réglementaire.

Enfin, le jour du défilé, le chef, c'était, bardé de courroies entre-croisées, un dos qui oscillait au-dessus des baïonnettes, en tête de la compagnie.

Puis, jusqu'au prochain cours, on le rencontrait une fois, deux fois peut-être, en l'espace d'une année : un homme comme les autres, en civil, qui portait une serviette ou qui donnait la main à un enfant.

\* \* \*

Comme l'image du chef s'est précisée depuis le 1<sup>er</sup> septembre 1939 ! Cela fait cinq mois qu'on le voit jour après jour, à toute heure, et que les traits de son visage s'impriment dans la mémoire : visage connu, archi-connu, jusqu'au moindre défaut de l'épiderme ; et cette voix, cette silhouette, cette démarche...

Autant d'aspects, autant d'images, de « prises de vues », par lesquels cet homme devra se manifester et s'affirmer, et qui, pourtant, s'usent de jour en jour, comme s'altère le paysage sur lequel nos yeux s'ouvrent chaque matin, les abords de la ferme ou du collège, les outils de campagne ou le paillason de fer, saturé de neige sale, mordue par le gel.

\* \* \*

Ce spectacle qu'un chef offre, bon gré mal gré, à sa troupe, est une épreuve pour lui-même, comme pour ses

subordonnés. Epreuve physique, inséparable et solidaire de l'épreuve morale. Ce que vous *disiez* pendant les premiers jours, qu'il s'agît d'un commandement, d'un ordre, d'une critique ou d'une explication, bénéficiait encore du préjugé favorable de la nouveauté. Les hommes réagissaient à vos paroles ; ils vous croyaient d'autant mieux que ces paroles déterminaient un choc dans leur esprit ou leur cœur ; d'autant mieux qu'elles les étonnaient, qu'elles les arrachaient à leur vie, à eux-mêmes.

Mais voici que tous, peu à peu, et jusqu'au moins attentif, au moins perspicace, ils vous « voient venir » ; ils devinent ce que vous allez dire. Ils savent quels sont vos réflexes, vos marottes, les défaillances de votre mémoire ou de votre attention. Sans vous comprendre, toujours, ils vous connaissent néanmoins à leur façon, qui est tout empirique. Et déjà, bon gré mal gré, ils vous jugent.

C'est ici que commence l'épreuve : quand un chef est parvenu à ce degré où il se sent classé, où il porte, aux yeux de sa troupe, une étiquette, justifiée ou non : fort ou pas fort, plus ou moins sympathique, ennuyeux ou intéressant, ou encore « chic type ». C'est le moment où il devient le plus difficile de s'amender, de se perfectionner.

Et pourtant, de quoi s'agit-il, pour le chef, si ce n'est pas, avant tout, de cela ? Pour lui-même, d'abord, pour la confiance qu'il doit avoir en soi. Puis, pour la troupe. Et c'est à dessein que nous l'écrivons dans cet ordre : nul progrès, en effet, nul perfectionnement du chef qui ne soit perceptible à la troupe, s'il ne l'est d'abord à son propre examen.

Vous n'obtiendrez de vos hommes qu'ils bondissent à travers ce champ labouré, qui s'élève vers la crête, en portant leurs mitrailleuses, que si vous avez d'abord conçu pour vous-même, et comme si vous deviez l'accomplir vous-même, la nécessité et la beauté de cet effort. Acte de foi et d'imagination, qui implique une vie personnelle, consciente, un arrachement continu à l'esprit de routine ou de facilité.

Et ce n'est point assez que d'imaginer : il s'agit de manifester, de communiquer et, parfois, de « rayonner ».

\* \* \*

Dans un de ses derniers *Cahiers*, où il notait au jour le jour, non pas tant ce qu'il faisait que ce qu'il eût rêvé d'avoir fait, Barrès se reproche de n'avoir pas davantage « pensé la guerre » — celle de 1914-1918. Il reconnaît par là qu'il n'a pas prêté toute l'attention désirable aux événements dont il a été le témoin ; il doute que cette grande et tragique expérience humaine l'ait enrichi dans l'ordre de cette connaissance de l'homme qui est notre raison d'être et notre dignité.

Si « penser la guerre » paraissait déjà difficile à Barrès, dans la France de la Marne et de Verdun, il nous semble plus malaisé encore de « penser la paix » — cette paix pourtant vigilante et armée que nous devons, au moins jusqu'en cet hiver de 1940, à la situation privilégiée de notre pays, et dont nous sommes les garants. Cela exige plus d'imagination, et peut-être, en un sens, plus de constance, plus de courage. Mais penser la guerre — ou la paix — c'est avant tout acquérir une idée juste et vivante de ceux qui nous entourent et dont nous sommes responsables. Et, à notre tour, essayer de leur donner, à chacun d'eux — officiers, sous-officiers, soldats — une idée de l'homme plus complète et plus riche.

Afin que cette idée ne demeure pas sur le plan de la théorie ou de la doctrine, il faut que le chef se fasse à son tour une image précise, individuelle, de chacun de ses subordonnés ; qu'il ait la curiosité de les connaître ; il faut — le règlement et M. de la Palisse l'ont dit — il faut qu'il soit psychologue.

\* \* \*

Psychologue, on l'est dans notre pays peut-être plus qu'ailleurs en vertu d'une certaine propension à la vie intérieure et de nos préoccupations morales, qui sont autant

de qualités ; et aussi en vertu d'une certaine difficulté d'expression, qui est un défaut, et qui devrait nous inciter à réfléchir. Dans les travaux souvent silencieux de nos chefs et de nos hommes à la frontière, il y a le germe d'une méditation qui ignore sa puissance, d'une méditation qui se nourrit, presque toujours, de la curiosité et de la connaissance d'autrui.

Il importe que ces dispositions ne soient pas perdues. Cette longue relève d'hiver nous en offre une occasion que nous ne retrouverons plus. S'il est vrai qu'un chef digne de ce nom a quelque chose à dire à chacun de ses hommes en particulier, ce quelque chose ne s'exprime pas nécessairement par des paroles nombreuses : une question, une remarque, une idée générale, une plaisanterie, surgissant au moment favorable, créent la détente et l'entente, jettent une passerelle sur le fossé de la hiérarchie.

Il faut vaincre, en chacun de nous, et chez nous plus qu'ailleurs, cette sotte pudeur qui nous empêche d'être naturels devant nos subordonnés.

\* \* \*

La mission des chefs — non seulement d'unités, mais de toute subdivision ou corps de troupes, — s'est développée et aggravée — au vrai sens de ce mot — depuis quelques mois. Sans que nous en nous doutions, pour la plupart d'entre nous.

Ainsi, notre destinée, ou, plus modestement, notre vie, et la vie en général, nous proposent une expérience à laquelle nous avons le droit et le devoir de nous prêter.

De ces chefs intermittents que nous étions encore, nous autres officiers de milices, pendant les années d'entre-deux-guerres, nous devons effacer l'image naïve et surannée, l'image d'Epinal, et nous persuader qu'avec les facultés et les dons les plus divers, nous avons un message à délivrer à chacun de nos hommes, que nous avons la *vocation*.

Ce sera le meilleur moyen de parer à la lassitude et au doute.

Avec une sincérité à laquelle il faut rendre hommage, un capitaine qui rentrait à sa troupe après quelques jours de congé, s'inquiétait, non pas du désœuvrement, mais de la difficulté qu'il éprouvait à introduire dans chaque journée, dans chaque « ordre du jour », cet élément nouveau qui ravive l'attention et arrache la troupe au sentiment de la monotonie et de l'inutilité.

Et il ajoutait : « — Comment faire... ? On ne peut tout de même pas leur faire des lectures ! »

Pourquoi non, en vérité ? Des lectures qui seraient extraites tantôt de l'œuvre d'un grand écrivain, tantôt d'un ouvrage technique. Pourquoi ces deux cents hommes ne seraient-ils pas réunis une ou plusieurs fois par semaine, ne fût-ce que l'espace d'une demi-heure, pour entendre leur capitaine lire une page du *Mémorial de Sainte-Hélène*, d'Alfred de Vigny, ou de Charles Péguy, pour les troupes de langue française, ou d'un écrivain de chez nous ? Cela vaudrait bien des « théories ».

Car l'erreur consiste à croire que cette richesse, dont nous devrions être prodigues envers nos hommes, ne peut être que la nôtre. Elle s'épuiserait bien vite, en vérité. Mais l'expérience et la connaissance de ceux qui ont, avant nous, « pensé » la guerre, ou la paix, nous est offerte, accessible, immédiate, efficace. Elle fait partie du trésor commun à ceux d'hier et d'aujourd'hui.

\* \* \*

Un temps viendra où nous regretterons non seulement la vue, aujourd'hui connue, archi-connue, des clochers de Rens ou de Gremsens, tantôt tachés de vieille neige, tantôt saupoudrés d'un givre léger, et surtout la « compagnie » des hommes qui s'y trouvaient réunis à nos ordres et qui pouvaient nous aider à deviner un peu du secret des êtres vivants.

Major B.

---