

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 85 (1940)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Réflexions d'un officier d'infanterie  
**Autor:** Gafner, R.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348336>

#### **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>**

## Réflexions d'un officier d'infanterie

---

*Ces pages font suite à des notes rédigées à la fin de l'hiver.*

*L'auteur, officier de troupe, après avoir passé quatre mois comme chef de classe à une école de sous-officiers en campagne puis à des cours de perfectionnement pour sof., a rejoint sa compagnie.*

*Il a groupé ici des réflexions inspirées par notre présent service actif.*

\* \* \*

Depuis huit semaines, j'ai rejoint ma compagnie et bien vite j'ai été repris par la troupe. Etre à nouveau un exécutant, mener les gens non plus de l'extérieur mais du dedans (toute la différence entre l'instructeur et l'entraîneur, deux attitudes qui doivent d'ailleurs sans cesse se combiner), cela reste le métier militaire le plus riche et le plus périlleux, parce qu'offrant le plus de prise à la défaillance.

Etre pris par la troupe ne signifie en aucune manière lui céder. Mais il y a une certaine ambiance qu'il faut créer, qu'il faut rechercher comme nécessaire, une cordialité virile et mesurée qui s'exprime mal mais se ressent profondément.

Certes, l'humeur de chacun est éminemment variable, et ce serait une faute de vouloir toujours en tenir compte. Mais, comme chaque individu, la compagnie et plus encore la section ont une humeur à elles. Il est des moments de fatigue ou d'allégresse générales, des moments où la mauvaise humeur de quelques-uns déteint très vite sur tous, des moments aussi où une journée mal commencée se détend grâce à l'effort et au sourire de quelques-uns.

Le chef doit le savoir et le sentir. Seule l'expérience lui permettra de discerner les détails révélateurs.

Quand on se présente, par exemple, le matin devant sa section, rien n'est plus utile que d'en flairer, si je puis dire ainsi, la température. Le regard, la tenue, la réaction aux premiers ordres, sont révélateurs. On en est arrivé à connaître si bien l'expression de chacun, la signification de ses moindres gestes, que l'on sait d'emblée dans quelle ambiance on se trouve au début d'une journée.

A la fin d'un exercice, lorsque la section, un moment divisée en deux partis hostiles, se regroupe, on sent immédiatement si l'on a atteint son but. Les hommes discutent, se passionnent : « Je t'ai tué... il y a longtemps que je t'avais vu... Tu avançais comme un apprenti... » Ils apprécient les coups, la manœuvre : la partie est gagnée. Il sera facile ensuite de tirer quelques leçons, et l'exercice aura été profitable.

Si, au contraire, les hommes reviennent indifférents ou mécontents, ils ont en général leurs raisons, et le chef fera bien de les rechercher avec franchise : exercice mal conçu ou mal expliqué, sous-officiers mal orientés, limites ou horaire mal fixés, bien souvent il faudra s'accuser soi-même de l'échec, car les hommes, du moins la plupart, sont prêts à faire un effort même violent, s'ils en comprennent le sens et surtout s'ils sont pris au jeu.

Ainsi cette faculté d'intuition et de compréhension est un grand privilège. Le but restant le même — obtenir le rendement le meilleur — elle permet au chef d'adapter son attitude, sa voix, son geste, son expression à l'ambiance du moment, soit pour faire réaction et imposer sa volonté, soit au contraire — ce qu'il faut savoir faire — pour se laisser aller, pour faire corps.

Le gros obstacle à cette dernière attitude est la timidité. Très peu d'officiers de chez nous sont réellement distants, ce que les hommes appellent « *fiers* ». Un grand nombre, par contre, sont timides, et parmi ceux dont on le croirait le moins. Combien d'attitudes rigides, de mots

---

brusques, d'airs roges, de silences pénibles, s'expliquent par la timidité ! Elle est d'ailleurs loin d'être un défaut en elle-même. Elle est la preuve d'une certaine pudeur, d'un doute toujours salutaire sur nos propres moyens. Elle oblige, pour la vaincre, à un effort constant de maîtrise, à un courage de chaque instant qui forgent le caractère. Mais, à l'état aigu, elle annihile les plus belles qualités, elle fausse tous les rapports. Devant un chef timide, l'inférieur se sent mal à l'aise. Ou bien il ne comprend pas et se ferme, ou bien il comprend mais se sent mal placé pour y remédier, si encore il n'est pas tenté d'en abuser.

Les timides doivent savoir qu'un visage sévère est un mauvais masque. Les hommes ne s'y trompent pas. Ils aiment que l'on vienne à eux avec le sourire, qu'on les aborde directement avec simplicité. Ceux qui craignent d'y perdre de leur prestige l'ont établi sur une base bien fragile. Ils se cramponnent à une apparence dont personne n'est dupe, et ce sont de pauvres chefs.

Même en s'approchant d'elle sans timidité, avec assurance et simplicité, il est impossible à l'officier de jouir de la véritable amitié de la troupe, car celle-ci implique l'égalité absolue des conditions matérielles, la vie commune, les bons et les mauvais moments vécus côte à côte. Dans l'effort, l'officier s'impose une attitude. Devant le mécontentement, il réagit. Dans la joie, il garde sa mesure. La troupe n'a pas de telles préoccupations. C'est ce qui contribue à créer la distance. Elle existe, elle est nécessaire, il faut la maintenir. Mais cela étant, quelle richesse d'expérience et d'humanité, quel profit personnel et quel profit pour les hommes si les chefs savent se laisser prendre par eux, dans le sens que j'ai cherché à indiquer !

\* \* \*

Le contentement que j'ai éprouvé en reprenant le commandement de ma section est celui que l'on éprouve à

retrouver ses hommes. Ceux avec lesquels on partirait pour une éventuelle campagne. Mais le contentement de les retrouver ne signifie pas l'illusion à leur sujet. Il y a une certaine vanité du chef qui est un signe d'aveuglement. Dire : « mes hommes » ne doit pas signifier : « ils sont sans contredit meilleurs que les autres, je défends qu'on y touche, toute critique qu'on leur adresse repose sur la jalouse ». Par-dessus la fierté exprimée, c'est un certificat que le chef se décerne, une sorte de lâcheté aussi qu'il commet, car il sait bien que la réalité est nécessairement tout autre.

C'est un service à rendre aux hommes que de les voir sans illusions ; d'attendre d'eux, même des meilleurs, les plus grandes déceptions et de savoir qu'à chaque instant, à un geste généreux et viril peut succéder un geste louche ou lâche.

C'est un service à leur rendre que de les prendre tels qu'ils sont, de ne pas croire que l'action que l'on peut avoir sur eux a quelque chance d'être durable et décisive. Il faut savoir accepter avec sérénité les jugements les plus sommaires et les plus injustes, comprendre qu'il faut un dérivatif à ces hommes qui souvent peinent, un point sur lequel ils puissent parfois concentrer leur rancœur ou leur mauvaise humeur passagère. Il faut se sentir assez fort pour accepter d'être, s'il le faut, ce point-là.

Il y aura alors plus de valeur à dire « mes hommes ». Ce ne sera plus la marque d'une vanité, mais le sens d'une responsabilité. Responsabilité de celui qui, dans la vie et l'action communes, est supérieur aux autres et les mène.

Sentiment de gravité aussi, car ce n'est pas un jeu de conduire des hommes, même sans avoir à les mener à la mort, lorsqu'on n'a pas d'illusions sur leurs défaillances et que l'on connaît ses propres imperfections.

Il n'y a alors plus rien de mièvre ou de sentimental dans le lien qui attache le chef à sa troupe. Il sait à qui il a affaire. Le spectacle n'est pas toujours beau. Il fourmille de contrastes. Il y a d'autant plus de prix à l'admettre comme la réalité et à l'aimer.

\* \* \*

Cette recherche de l'atmosphère de la troupe renferme un danger permanent, car il est difficile de lui fixer des limites, et si juste qu'elle soit en elle-même, elle devient vite un prétexte. On le voit tous les jours.

Or, rien ne doit faire oublier la principale réalité : ces hommes rassemblés forment une armée, dont le but est sans doute en définitive d'écartier la guerre, mais qui, pour cela même, est tout entière orientée vers la guerre. Une guerre qui évolue à chaque instant, qui révèle chaque jour des aspects nouveaux, forçant l'esprit et le corps à une adaptation immédiate, sous peine de rendre vain tout effort et de préparer les plus terribles surprises.

Or, la réalité de la guerre, nous ne la voyons que trop. Chaque jour, par la radio, par la presse, par l'image, elle apparaît mieux. Nous ne pouvons pas ignorer dans quelles conditions nous serions engagés. Nous ne pouvons ignorer que ces conditions vont en empirant, dans ce sens que nous sommes de plus en plus livrés à nos propres forces. Notre volonté de lutte ne doit pas être entamée, mais ce serait une aberration que de continuer, par paresse ou par manque d'imagination, à donner à notre préparation, à nos exercices, un cadre qui ne tienne pas compte à chaque instant de ces nécessités.

Il y aurait une égale aberration à ne pas voir ce qu'un tel combat exige de chaque homme : dureté, endurance, acharnement, mépris du danger. Ces qualités existent-elles à un degré suffisant parmi nous ? L'expérience seule le prouverait, mais nous avons l'obligation de tout faire pour les développer.

Le but ainsi posé, la psychologie militaire devient alors le sens qui permet au chef de l'atteindre ou de s'en rapprocher avec les moyens et les hommes dont il dispose, tels qu'ils sont, tels qu'il les a façonnés.

Le but à atteindre est ardu. Les moyens employés doivent être durs. La psychologie servira simplement à les

atténuer dans la mesure où l'exige le maniement des hommes tels qu'ils se présentent à nous aujourd'hui, avec leurs traits dominants de toujours et le poids de dix mois de mobilisation.

Or, il ne faut pas le cacher, le pas que l'on fait vers la troupe pour la comprendre et se l'attacher, ne porte pas à la dureté, tout au contraire. A connaître les besoins, les tendances et les désirs de chacun, à chercher en commun la solution des difficultés, on en vient vite, par une pente naturelle, à plaindre et à excuser. On donne alors aux hommes l'impression, souvent exacte, qu'on les écoute avec complaisance, et qu'ils peuvent ainsi, à leur guise, influer sur votre volonté. Ils savent admirablement faire pression. Ils savent quelle attitude adopter, quels mots dire pour faire hésiter le chef et lui faire choisir la voie la plus facile. Quelle gamme dans les murmures, les remarques, les expressions des hommes d'une unité qui savent que par là ils pourront agir sur leur chef ! Quelle difficulté pour celui-ci, lorsqu'il a cédé une fois, de ne pas continuer, de revenir en arrière, d'accepter que le même sourire ne l'accueille plus, de sentir que baisse la popularité qu'il n'a peut-être pas recherchée, mais qui s'est créée naturellement, parce qu'on sentait qu'il avait bon cœur, et qu'il était prêt à tout écouter, à tout entendre, et à tout admettre.

Ainsi, par une déviation presque fatale, la psychologie devient de la faiblesse et l'arme la plus efficace du chef s'émousse et se transforme en un ridicule sabre de bois. L'on assiste alors trop souvent à un relâchement, non pas décidé et admis comme nécessaire par le haut — les chefs — mais obtenu peu à peu par le bas, grâce à un grignotage patient et efficace.

Réagir et intervenir est toujours difficile, par le fait même que ceux qui ont cédé par faiblesse se drapent dans leur psychologie, se targuent d'être les seuls à pénétrer vraiment la troupe et à rencontrer auprès d'elle un accueil favorable.

La distinction est d'autre part souvent délicate. Telle

mesure, tel geste que l'on avait tout d'abord jugés comme appartenant à la psychologie se révèlent par la suite avoir été de la faiblesse. Le contraire est tout aussi vrai.

Il faut cependant lutter impitoyablement, sans égard aux personnes, car la faiblesse est la plus grande faute. C'est elle, en définitive, qui dessert la troupe, en appelant les réactions brutales, en nécessitant la « reprise en mains ». Or, devoir reprendre une troupe en mains est l'aveu même de l'impuissance de la garder en mains. La chose est parfois indispensable, mais sa répétition devient vite significative.

Pour terminer ces remarques sur notre préparation à la guerre, je veux noter deux choses :

La première, c'est que la raison profonde de la difficulté que nous avons à concevoir la guerre et à nous plier aux dures nécessités de sa préparation, réside dans le fait que, pour la plupart, nous ne croyons pas à la guerre.

Il y a dans notre peuple une naïveté profonde, qui vient de la longue paix que nous avons connue, mais aussi de notre naturelle bonhomie, de ce sentiment inné que nous ne sommes pas comme les autres, que ce qui les menace nous touche peu, du désir enfin de vivre en paix, si fortement ancré que, pour beaucoup, il devient une réalité quasi indiscutable.

A quoi bon alors s'acharner dans un travail long et pénible ? Il faut se préparer certes avec sérieux, car « prévenir vaut mieux que guérir » (et les adages de la sagesse populaire sont inépuisables), mais il ne faut rien exagérer, car, au fond, on a la presque certitude (ce désir transformé en certitude) que rien ne nous arrivera. Cette mentalité est un inconvénient qu'il faut admettre, car il est probablement inhérent à l'armée de milice, formée de citoyens replongés à chaque instant — même en période de mobilisation — dans la vie civile et qui, sous l'uniforme, continuent à penser que leurs préoccupations, leur vie toute entière, sont orientées ailleurs que vers la guerre, mal nécessaire auquel il importe de sacrifier le moins possible de ses habitudes et de ses aises.

Ces motifs sont honorables. L'à-peu-près qui en résulte est un phénomène permanent et nous devons le savoir. Nous devons néanmoins le combattre, car qui le combattrait, si ce n'est les cadres de l'armée qui ont la tâche ingrate et le devoir de faire réaction contre cette tendance, pour éviter simplement qu'elle n'aille en s'accentuant, en particulier au cours des mois que nous vivons, qui usent les énergies les mieux trempées ?

Il faut dire aussi, et c'est le second point que je relève, que, à chaque fois où les événements, par leur soudaineté, et leur gravité ont fait apparaître à tous les yeux la possibilité d'un danger dirigé contre nous, quelle que soit l'opinion sur notre capacité de résistance, on a senti augmenter brusquement le sérieux, l'attention, la cohésion, la discipline.

C'est à nous de ne pas laisser perdre de telles occasions, de les utiliser au maximum pour pousser notre préparation, de faire que l'élan donné ne cesse pas brusquement, de le prolonger.

C'est une satisfaction aussi pour ceux qui ont tenu bon, qui se sont cramponnés — et ce n'est pas facile — parce qu'ils estimaient ne pas pouvoir faire autrement, de voir que, dans ces instants, la troupe, avec son besoin d'être commandée, se détourne de ceux dont la complaisance a pu parfois la servir, mais a cependant laissé, dans cette partie de l'individu qui juge sainement, une trace de pitié et de mépris.

\* \* \*

La constatation qui domine actuellement est que nous ne faisons pas la guerre. Certes, par notre seule présence nous l'évitons peut-être, mais ce fait ne suffit pas à faire prendre patience, car le raisonnement a des limites, il est vite impuissant lorsque monte la vague des soucis, des impatiences et des rancœurs.

C'est pourquoi les préoccupations sociales se sont imposées à nous comme de première urgence. Une armée qui se bat

trouve sa raison d'être. Elle est tout entière absorbée par son devoir militaire. Une armée n'est pas faite pour attendre, il est de plus en plus difficile de la maintenir intacte en dehors de l'action véritable, de la lutte qui nous entoure. On n'y parvient qu'en se consacrant aux cas particuliers. Les chefs ont la possibilité et le devoir de les examiner, de ne plus envisager chaque homme uniquement selon sa fonction et ses capacités militaires, mais en grande partie selon sa situation matérielle, sociale et morale. On dit que l'armée aplani toutes les différences sociales. C'est vrai dans une période d'instruction, à l'école de recrues en particulier. Ce serait à nouveau vrai dans la guerre ; mais ce n'est plus vrai dans la période que nous vivons. On apprend vite que tel est agriculteur et a droit, à époques fixes, à de longs et nécessaires congés. Tel est employé de bureau ou de banque. Les règlements de fin d'année l'appellent. Tel est pâtissier et réclame sa part, les fêtes venues. Tel est étudiant et jouit de facilités que tous ne comprennent pas. Tel enfin n'a pas de métier fixe, il travaillait au gré des saisons et des occasions. A ce dernier, la vie actuelle est dure car elle lui offre peu de possibilités de s'échapper. Celui-ci est célibataire. Point de soucis de famille. Sa solde, son allocation sont à lui, mais personne ne lui lave son linge et ne lui envoie ce petit paquet qu'on aime recevoir. Cet autre est jeune marié ; sa femme se morfond, il sera bientôt père et le loyer arriéré s'accumule.

Ainsi, chacun est accompagné de son passé, de son présent et de son avenir civils, car la tâche sociale des chefs est aussi de songer à cet avenir, de chercher à obtenir que chaque homme puisse un jour, sans trop de peine, reprendre sa place dans la vie civile, sans être un inadapté et vite un révolté.

Complément passionnant du travail militaire qu'il rend plus humain, plus complet, plus utile, qui permet un contact véritable avec chaque homme. Pour beaucoup de chefs, oui. Mais pour ce travail nouveau, notre préparation est plus insuffisante encore que dans le domaine strictement militaire.

Nos périodes d'instruction sont courtes. L'habitude a permis toutefois de les rendre de plus en plus concentrées et profitables. Mais la préparation à ce rôle social, qui est le nôtre maintenant, est inexistante. Ou du moins, elle dépend entièrement de notre formation civile.

Pour faire vivre une compagnie, une section, remplir utilement les journées de mauvais temps, organiser les loisirs, juger de la valeur et de l'opportunité d'une demande de congé, intervenir judicieusement auprès d'un homme, le conseiller dans les multiples circonstances de notre vie commune, il faut à la fois un goût naturel à le faire, une expérience et des réserves que tous ne possèdent pas.

Comment trouver le remède ? Faut-il considérer ces conditions comme exceptionnelles, et faire confiance à l'expérience qui augmente chaque jour, faut-il ajouter un nouveau critère dans le choix des officiers, faut-il consacrer à cette question une instruction spéciale, d'ailleurs délicate, faut-il enfin se contenter d'attirer l'attention de tous sur ce problème et laisser à chacun le soin de se développer ?

Je n'ai pas les moyens de répondre, mais un officier de troupe n'a pas le droit d'ignorer cet aspect nouveau de sa responsabilité, même s'il lui paraît passager.

Une remarque encore. A défaut d'une formation particulière, l'expérience que donne la vie est une aide précieuse dans ce domaine. C'est pourquoi il est normal, il est nécessaire que le pouvoir des congés — d'une durée limitée, il est vrai — soit concentré dans les mains du commandant d'unité qui interroge, décide ou préavise.

Il est responsable de ses hommes dans l'ensemble et de chaque homme en particulier ; de lui doivent partir les faveurs et les peines. La puissance de ces deux armes auprès des hommes a certainement augmenté fortement pendant la mobilisation le prestige du commandant d'unité. Celui-ci a eu le temps qui lui avait toujours manqué dans les services précédents, de dominer, de pénétrer son unité et d'apparaître aux yeux de chacun comme le véritable maître de son existence actuelle.

Au cours de ces dix mois, quel surcroît de travail souvent, mais aussi que de liens se sont créés entre lui et ses hommes qu'il a vu défiler un à un devant lui, dont il connaît à fond toutes les conditions de vie sur lesquelles il peut certainement influer. La mobilisation donne vraiment son sens plein, son relief, à la tâche du capitaine.

Quelle est alors la position du chef de section ? Toutes les affaires importantes intéressant l'homme, qui sont l'objet de son souci constant, se traitent directement entre le commandant d'unité et lui. Le chef de section peut être consulté, on tiendra compte de son avis, mais, aux yeux de l'homme, le capitaine reste le maître de la décision.

Au chef de section incombe de conduire chaque jour ses hommes au travail, d'être sans cesse un ferment d'énergie et d'activité. Mais la bonne volonté, l'entrain, l'attention de chaque homme dépendent pour une large part de la réponse apportée à son problème personnel.

A-t-il été puni, un congé a-t-il été refusé, écourté ou différé, voilà un élément qu'il faudra entraîner, ou contre lequel il faudra lutter sans que le chef de section puisse agir sur la cause du mal autrement qu'en intervenant auprès du commandant d'unité.

Si, au contraire, un congé est proche, un subside accordé, le travail se fait plus joyeusement, mais le chef de section n'en est pas responsable et l'homme le sait bien. Je voudrais faire ressortir ceci : sans qu'il soit possible de l'éviter, le chef de section doit supporter parfois la mauvaise humeur de ses hommes, sans l'avoir provoquée et s'ils sont momentanément heureux et satisfaits, ils le sont souvent presque malgré lui, je veux dire, malgré le travail et la discipline qu'il leur impose.

Le danger est alors que le chef de section renonce, parce qu'il n'a plus la force de soutenir une lutte qui lui paraît inégale. Il se désintéresse, il s'écarte, il s'enferme dans ce qui a été auparavant sa vie, lectures, études, et je cite encore les moindres maux.

Ou bien, réaction et désir légitime, il veut avoir lui aussi

sa part de prestige et de responsabilité. Il veut continuer à jouer un rôle auprès de ses hommes.

Deux moyens s'offrent alors à lui. J'ai déjà parlé du premier, en notant la difficulté de tracer une frontière, sans cesse changeante, entre la psychologie et la faiblesse. Il consiste à se mettre du côté des hommes, à se faire en quelque sorte leur complice. Puisque l'influence du chef de section se fait sentir avant tout dans le travail quotidien, il est facile — les moyens sont multiples — de le réduire, de le freiner, de masquer sous une apparence d'activité une nonchalance et un vide bien faits, pense-t-on, pour plaire aux hommes.

Cette attitude est à la fois une lâcheté et une erreur. Lâcheté, car, quel que soit le poids d'un effort quotidien, il est une nécessité de la charge que nous avons acceptée. Nous ne pouvons nous en débarrasser sans nous débarrasser de la charge elle-même. Je n'ai trouvé encore personne qui s'y soit résolu, car les avantages matériels, le souci du prestige et l'accoutumance parlent trop haut. Erreur, car, je l'ai déjà dit, les hommes ne s'y trompent pas et, entre eux, ils savent juger durement.

Le second moyen consiste à faire sans cesse l'effort d'imagination et de volonté nécessaire pour adapter et varier le travail, pour apparaître aux yeux des hommes comme le véritable artisan de leur activité, pour leur donner l'impression que, puisqu'ils sont là par obligation, on s'efforce d'utiliser le temps au mieux et non de le tuer, car rien n'est à la longue plus déprimant.

Adapter le travail au temps : la saison est belle, facteur précieux. Accumuler pour les jours pluvieux, causeries et lectures, activités d'intérieur très variées, connaissance et maniement des armes. On peut y arriver, je l'affirme, la preuve est faite.

L'adapter au terrain : presque partout des coupures, des bois, des localités permettent de travailler dans un cadre vraisemblable, qui parle aux hommes, qui leur rappelle les situations de combat les plus récentes et leur permet —

dans la mesure évidemment restreinte qui est la nôtre — de s'y préparer.

L'adapter aux effectifs : pendant quelques jours après la remobilisation, ils ont été complets. Bonne aubaine. Ils sont actuellement de nouveau réduits comme ils l'ont été si souvent. On peut cependant s'en tirer. On forme un, deux groupes complets, on travaille s'il le faut par équipes, on forme une section éprouvée par quelques jours de combat — excellente occasion d'exercer les remplacements — et surtout en faire vivre le travail, on stimule, on oppose, on force à la comparaison. Si l'on est sur le chantier, on organise son travail, on fixe à chaque équipe un résultat à atteindre, on travaille un moment avec chacune d'elles, on ne permet à personne de croire qu'il peut réduire son effort au détriment de ses camarades ou même s'éclipser.

S'adapter enfin à l'état de la troupe. Le travail technique ne doit occuper qu'une partie de la journée. Sports, bains, jeux occupent le reste. C'est d'ailleurs une recommandation superflue, car les esprits paresseux ont trouvé là depuis longtemps un moyen de remplir leur programme à peu de frais.

Effort d'imagination : C'est le plus difficile à faire et c'est là que j'aimerais que l'on nous vienne en aide. Sans doute, ne suis-je pas un juge impartial, étant moi-même engagé dans l'action, mais j'ai la conviction que, de tous les échelons, le nôtre est actuellement le plus démunie de moyens et de secours. (Ces lignes étaient écrites avant l'organisation du cours de perfectionnement pour officiers de la 1<sup>re</sup> division fâcheusement supprimé, d'ailleurs après un seul jour, par la force des circonstances).

J'ai dit du rôle du commandant d'unité tout ce qu'il m'est permis d'en dire. C'est lui qui, sans nul doute, supporte le poids le plus lourd. Mais il a, je crois, quelques compensations précieuses.

On s'est beaucoup occupé chez nous, avec raison, des sous-officiers. Tout doit être fait pour les éléver au-dessus de leur niveau actuel. Mais il faut constater aussi que rien

ne permettra de sortir un certain nombre d'entre eux du milieu de la troupe et que les progrès obtenus, si réels soient-ils, seront toujours limités.

Pour les chefs de section, il en est autrement. La condition d'officier doit permettre de se maintenir hors du milieu de la troupe, mais notre bagage, nos connaissances, notre maîtrise doivent nous permettre de retourner vers la troupe en lui apportant quelque chose. C'est de cela que nous ne sommes plus guère capables. La plupart ont épuisé leurs réserves. Comment les renouveler ? Je pose la question. Là encore les moyens sont multiples : Schémas d'exercices simples, documentation pour théories, choix de lectures, propositions pour des concours, liste de résultats à obtenir dans divers domaines, l'imagination de tous a un large champ.

Je n'oublie pas que je parlais de la question sociale. Me suis-je laissé entraîner ? Je ne le crois pas, car je puis maintenant répondre à la question que je posais. Qu'en est-il du chef de section ? Son rôle social, il le joue tous les jours, en créant l'atmosphère favorable au travail, en stimulant chacun selon son caractère. Cette activité lui donnera le prestige et l'autorité nécessaires pour intervenir librement auprès de ses hommes. Cette intervention est indispensable au commandant d'unité, car son action s'appuie sur celle des chefs de section et se combine avec elle. Grâce à eux, il est mieux renseigné, il peut agir d'une façon permanente sur chacun. Là est, à mon sens, la solution la meilleure du problème social dans une unité.

Mais n'ayons pas d'illusions. Il nous faut une aide. Ces idées dans leur application pratique, quotidienne, actuelle, perdent singulièrement de la valeur qu'elles peuvent avoir. Car tous fléchissent un jour inévitablement, plus ou moins vite selon leur résistance.

Or, les commandants d'unité et les chefs de section sont placés à la charnière de la chose militaire. De leur endurance, de leur entrain, de leur dévouement, dépend le sort même de l'armée.

C'est par eux que les ordres les mieux conçus, les appels les mieux pensés deviennent une réalité ou sont trahis. Ils doivent à la fois comprendre et exécuter. Liaison étroite et constante de l'intelligence et du caractère. Bien peu, j'en suis certain, céderaient leur place et l'honneur qui s'y attache. Mais beaucoup, j'en suis non moins certain, voient avec anxiété les mois s'ajouter aux mois et l'usure grandir.

Car les chefs sont des hommes. Peut-être l'oublie-t-on trop facilement. A l'instant même où l'on dit : « Les chefs d'unité veilleront... », « les chefs de section feront en sorte que... réagiront contre... » à l'instant même où l'ordre est donné de veiller au moral des hommes, combien d'entre nous ne sont-ils pas accaparés par leurs propres soucis, ne mènent-ils pas contre eux-mêmes une lutte d'autant plus rude qu'elle doit rester secrète ?

Il n'y a plus de masque après tant de mois. On se montre tel qu'on est, et les traits sont souvent accusés au contact des difficultés, les penchants s'accentuent avec la lassitude.

Et pourtant la nécessité est là, impérieuse. Il faut tenir, et ceux qui ne tiennent pas doivent être écartés ! A quoi se raccrocher ?

Chacun a ses raisons particulières : force de caractère, sentiment du devoir, fierté, attachement à la patrie, volonté de ne pas décevoir, tous nous avons à un degré divers la possibilité de tenir.

La camaraderie consiste alors, lorsqu'un de nous est incapable de trouver lui-même ces raisons ou n'a plus la force d'y croire, de le soutenir, de ne pas l'abandonner. Et si rien ne réussit, de le placer en face de ses responsabilités et de le forcer à ne pas en détourner ses yeux. En dehors des raisons particulières, il y a des raisons qui restent valables pour nous tous. J'en donnerai quelques-unes en terminant. Partout autour de nous, l'effort maximum est donné. Personne ne ménage ses forces, chacun se donne en plein. Epargnés jusqu'à présent, nous ne continuerons à l'être que si, dans l'activité particulière d'une armée dans l'attente, nous nous efforçons de faire de même.

Pourquoi mesurerions-nous nos efforts à l'heure où tant d'hommes, par obligation, ne les ménagent pas ?

Il y a aussi la présence de la troupe qui s'impose à nous. Nous ne vivons plus seulement pour nous-mêmes. Nous devons être parmi nos hommes l'expression de leur volonté, de leurs aspirations les meilleures. Ils doivent trouver en nous une raison de continuer leur effort, de garder leur patience et non un motif de déception, de découragement et de rancœur.

Notre propre problème, nos propres difficultés doivent nous servir à mieux comprendre les hommes, à les plaindre parfois, mais jamais à leur céder.

Car une armée dont le corps d'officiers (ou quelques-uns de ses membres seulement) aurait consenti peu à peu à céder, verrait son efficacité singulièrement compromise.

Or, les événements actuels, comme le jugement de l'histoire, ne ménagent pas les pays qui n'ont pas su préparer et maintenir leur résistance.

Cette résistance dépend en grande partie de nous. Rien ne doit nous le faire oublier.

Lt. R. GAFNER,  
Cp.-Fus. II/4.

---