

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 90 (1945)
Heft: 6

Artikel: Psychologie, moral, armée [suite]
Autor: Tecoz, Henri François
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-342276>

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>

Psychologie, moral, armée

(*Suite*)

LES QUALITÉS D'UN CHEF

Commander, c'est l'art d'influencer un groupe de personnes par la précision et par l'exemple en vue de leur faire exécuter des actions déterminées. Il ne faut pas ici faire de confusion avec une autre façon de commander : obliger un groupe de personnes par l'intimidation ou par la force à exécuter un acte déterminé, car l'homme qui croit obtenir le maximum de ses subordonnés en leur inspirant une crainte salutaire ne devrait pas être autorisé à commander, même pas à des animaux. Il est aussi important, en effet, que le subordonné ait confiance en lui autant qu'il a confiance dans son chef car la confiance est un élément essentiel du moral. Le vrai grand chef est celui qui, par son exemple, inspire à ceux qui le suivent un tel degré de confiance en eux-mêmes qu'ils exécuteront rapidement, consciencieusement et avec joie n'importe quelle tâche qu'on leur commandera ou que leur propre initiative leur dictera.

La vie d'une armée illustre mieux que celle de n'importe quel autre groupe d'hommes l'influence d'un chef. Le général peut être un officier supérieur d'une intelligence très élevée et un excellent tacticien dont le plan de campagne est parfait dans tous les détails, mais, au jour de l'action, c'est l'esprit combattif de ses troupes qui décide de la victoire. On répète, dans l'armée française, que « la force morale est à la force physique (c'est-à-dire le nombre des soldats, leur armement et leur entraînement) dans un rapport de 3 à 1 » et, en effet,

on n'a pas encore inventé d'arme, ni de plan de défense qui puisse dompter l'esprit combattif d'une unité bien dirigée. Et, à notre époque, où ce sont de grandes armées qui luttent pendant longtemps, le développement de l'esprit combattif ne dépend pas des généraux mais il dépend des caporaux, des sergents, des officiers subalternes et des commandants de régiments.

C'est la tâche de ces commandants subordonnés de refléter en quelque sorte les aptitudes et les qualités de leur commandant en chef et pour cela ils doivent connaître l'art de commander. D'ailleurs, aucune armée bien organisée ne peut se dispenser de l'initiative des commandants subordonnés, cette initiative étant un des facteurs décisifs de la guerre moderne.

Au temps de Napoléon, un sergent vétéran dit un beau matin à une jeune recrue : « Mon garçon, l'empereur est arrivé ; l'empereur est là. » Et la jeune recrue lui répondit : « Qu'est-ce que j'en sais ? J'ai été au Quartier général et je n'ai rien vu, ni entendu ». Et le sergent répondit : « Je sais qu'il doit être là ; tu n'as pas l'air de comprendre, mais ne vois-tu pas qu'il y a de l'effervescence partout ? Regarde ces courriers qui galopent sur la route, tout est en mouvement, et nos ennemis n'ont pas besoin de leurs jumelles pour savoir s'il est avec nous ; ils s'en apercevront assez vite ». Le sergent avait raison, c'était un vétéran et il connaissait les signes. Napoléon était un homme d'action et cette qualité se reflétait chez ses subordonnés.

Le véritable chef doit être en relation avec le groupe qu'il commande ; et non seulement en relation mais en sympathie et cependant en avance sur lui. Pour être en sympathie avec ses subordonnés, il doit être un homme de caractère, une personnalité et pour être en avance sur ses hommes, il doit posséder ces qualités à un degré exceptionnel.

Notons que les mots personnalité et caractère sont souvent utilisés comme s'ils étaient synonymes. Or ce n'est pas le cas. Un psychiatre bien connu, le docteur Henry Link, a remarquablement établi la distinction en définissant l'homme de

caractère comme étant un homme qui possède certaines qualités spéciales : il est industrieux, consciencieux, honnête, fidèle à sa parole et bien équilibré ; mais il peut être un individu terne et sans inspiration et manquer complètement de ce que l'on entend lorsqu'on dit qu'un homme a « une forte personnalité ». Quant à la personnalité, le docteur Link la définit — et nous insistons beaucoup sur cette définition avec laquelle nous sommes entièrement d'accord — : « La personnalité est la capacité qu'un individu a de convertir ses aptitudes et ses énergies en habitudes et en actions qui influencent d'autres individus avec succès. »

D'ailleurs, un homme d'intelligence moyenne qui sait jouer du piano ou conduire une voiture a plus de personnalité potentielle qu'un homme d'intelligence équivalente qui ne peut faire ni l'un ni l'autre.

La personnalité est l'effet de l'habileté acquise tant au travail qu'aux jeux qui donnent à l'individu le pouvoir d'attirer et d'influencer les autres. Si un homme apprend seulement à maintenir en équilibre une bouteille sur le bout de son nez, il aura augmenté l'effet de sa personnalité. « Une forte personnalité » dit encore le docteur Link « demande non seulement une série d'habiletés variées mais aussi une supériorité relative dans certains domaines et une supériorité très grande dans un en particulier. La supériorité majeure devrait se trouver dans le domaine professionnel et les autres dans les sports, les activités spéciales. »

En d'autres termes, un chef doit avoir tout d'abord une profonde connaissance de son travail. Il doit ensuite être un spécialiste dans un domaine de son travail. Enfin, son esprit doit être suffisamment flexible et compréhensif pour s'exprimer au travers d'intérêts qui ne sont pas directement associés à son travail.

On dit souvent qu'un individu est affecté d'un complexe d'infériorité. Pour ceux qui le disent — à moins qu'ils ne soient des psychologues professionnels et connaissant parfaitement

le jargon de leur science — cela veut dire que l'individu en question manque de personnalité. Il manque de personnalité parce qu'il n'a pas réussi à développer chez lui les aptitudes spécifiques de succès. Un homme n'a pas de succès parce qu'il a de la personnalité mais il a de la personnalité parce qu'il a réussi.

L'individu qui a du caractère mais pas de personnalité pensera généralement en termes égocentriques. C'est, pour reprendre le mot d'un Cynique, « un égoïste qui n'a pas de moi ». Il peut être très travailleur, fidèle, honnête, équilibré et très religieux, mais aussi parfaitement terne, égoïste et impopulaire. C'est ce type d'individu qui est très commun, qui a toujours été cause de grands embarras pour les églises et occasion de remarques ironiques pour ceux qui les critiquent.

C'est grâce à la personnalité qu'un homme peut penser en termes altruistes et s'il ne réussit pas à voir les choses du point de vue de l'autre, il ne deviendra jamais un véritable chef car le commandement est un mode de vie, l'individu qui y aspire doit changer son point de vue et ses habitudes. Ses intérêts doivent se centrer non sur lui-même mais sur les autres. Son égoïsme doit être remplacé par de l'altruisme et « c'est l'individu qui ne peut s'intéresser à ses camarades, les hommes, qui a les plus grandes difficultés dans la vie et qui fait le plus de mal aux autres » a écrit Adler. C'est de cette sorte d'individu que proviennent presque toutes les fautes humaines. Un homme doué d'une personnalité est donc celui qui s'intéresse aux autres, et plus il s'y intéresse, plus il aura de chances de devenir un chef.

Et si l'histoire, n'en déplaise à Paul Valéry, prouve quelque chose, elle prouve en tout cas que les grands chefs ne sont pas nés grands chefs mais qu'ils le sont devenus. Le commandement n'est pas la prérogative d'une classe ou d'un type. Nelson, Napoléon, Cromwell, Wellington, Robert Lee, Stonewall Jackson, en quel sens un de ceux-là était-il un chef né ? Ils étaient de grands chefs parce qu'ils connaissaient leur

affaire et qu'ils la connaissaient à fond. Ils possédaient la confiance qui découle naturellement de l'efficacité, et, à ces hautes qualités d'habileté professionnelle et de connaissance, ils joignaient un intérêt personnel très profond pour les hommes qu'ils commandaient. Ils savaient que les hommes peuvent être commandés seulement s'ils sont d'accord qu'on les commande et leur premier but était qu'ils soient d'accord d'être commandés.

(*A suivre.*)

Dr HENRI FRANÇOIS TECOZ.

