

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 94 (1949)
Heft: 11

Artikel: L'emploi de la psychologie par les chefs
Autor: Reisser, J.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-342453>

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: 10.01.2026

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

L'emploi de la psychologie par les chefs¹

La connaissance du comportement de l'être humain est indispensable dans l'exercice du commandement. L'homme est un des éléments fondamentaux de la guerre. Une compréhension imparfaite de la manière dont il est susceptible de se comporter, peut avoir de sérieuses conséquences dans l'exécution d'opérations militaires. Le chef doit donc connaître ses hommes. Il doit être en mesure d'influencer leur comportement, de façon à obtenir l'unité dans l'effort. Ce résultat ne s'obtient pas par hasard, il doit être systématiquement recherché.

Les connaissances nécessaires peuvent être acquises empiriquement, c'est-à-dire par l'exercice du commandement, ou par l'étude des expériences d'autrui. L'étude scientifique du comportement de l'être humain se nomme psychologie. Elle permet de comprendre, dans une certaine mesure, la pensée du soldat et les raisons pour lesquelles il agit comme il le fait.

Tout comportement résulte d'une cause. Cette cause a deux composantes, la situation et l'individu, qui sont intimement liées entre elles. Il est peut-être possible d'exprimer la relation entre la cause et le résultat, au moyen de l'équation suivante :

$$\text{Situation} + \text{individu} = \text{comportement}$$

Si le chef désire changer le résultat, il doit changer la cause, par conséquent, soit la situation, soit l'individu.

Les réactions d'un individu, placé dans une situation par-

¹ Résumé d'un article publié dans le numéro d'octobre de la *Military Review*, par le Lt.-Col. HORACE E. TOWNSEND, instructeur d'infanterie au Command and General Staff College.

ticulière, dépendent moins de la situation elle-même, que de ce dont il perçoit. Il est donc très souvent possible de modifier son comportement, en lui montrant la situation telle qu'elle est, et non telle qu'il se la représente. La tâche du chef est d'aider l'homme à se faire une image de la situation dans laquelle il se trouve, de l'orienter. Il est aisé de concevoir l'importance que revêt, aux yeux du soldat, le propre comportement de son chef.

L'individu, ou plus exactement sa personnalité, est la seconde composante à considérer. La personnalité dépend à la fois de l'hérédité et du milieu dans lequel l'individu s'est développé. Le milieu a créé cette portion modifiable de la personnalité, que représente l'expérience du passé. Changer le comportement par un changement de l'individu, revient donc à modifier l'effet résultant de l'expérience du passé. Puisqu'il est évident qu'il n'y a pas deux personnalités identiques, le chef est contraint d'agir différemment avec chaque individu. Par ce contact d'homme à homme (face to face), le chef aide en donnant au subordonné les moyens qui lui permettront de mieux s'adapter à la situation. Par exemple : emploi et instruction appropriés, entraînement fortifiant le caractère, assistance en cas de difficultés d'ordre familial, mesures disciplinaires, etc. Un individu devra être suivi de très près. Un autre pourra recevoir des missions indépendantes. Tous subiront, dans une mesure différente, l'influence de la personnalité la plus forte.

Le chef doit s'analyser et s'efforcer de développer en soi certaines caractéristiques de sa personnalité, de façon à faire de ces caractéristiques une combinaison harmonieuse, qui se révèle dans tout ce qu'il dit et fait.

C'est en développant l'esprit de corps, que l'on influence le mieux le comportement des groupements d'individus. Par contre, la surprise, l'ennui et les mauvais résultats ont une influence néfaste. La surprise doit même être considérée comme un dangereux ennemi du comportement désiré, car les indi-

vidus s'adaptent moins vite qu'ils ne perçoivent les brusques changements de situation, ce qui engendre la confusion, le sentiment d'impuissance et la perte de la confiance.

En résumé, si commander est l'art d'influencer et de diriger des individus, psychologiquement parlant, c'est l'art de modifier leur comportement pour leur faire suivre une ligne de conduite désirée.

* * *

L'article est suivi des résultats de quelques enquêtes faites à la troupe. En voici deux à titre d'exemples.

Choses qui ont une influence favorable sur le moral de la troupe :

	% de réponses
Travail d'équipe, fierté de faire partie de l'unité	30
Bonnes relations entre officiers et soldats	20
Amitié entre les hommes	14
Nourriture, logement etc.	11
Repos, récréations, divertissements	10
Croyance en la mission	2
Le fait d'être occupé	2
Divers	11

A la question « Quel est, parmi les moyens indiqués ci-dessous, le meilleur, pour créer la fierté de faire partie d'une unité ? », il a été répondu comme suit :

	% de réponses
Récits publiés dans les magazines et journaux du pays	32
Insigne spécial	16
Lettre de félicitations du commandant du théâtre d'opérations	15
Récits publiés dans les journaux de la troupe	15
Emission radiophonique spéciale dédiée à l'unité	8
Pas de réponse	14

Cap. J. REISSER.