

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 99 (1954)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Le commandement à l'armée et dans l'entreprise civile  
**Autor:** Décosterd, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342556>

#### **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:** 21.02.2026

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

# REVUE MILITAIRE SUISSE

Rédaction-Direction : Colonel-brigadier Roger Masson

Rédacteur-Adjoint : Major Georges Rapp

Administration : Lt-colonel Ernest Buetiger

Editeurs et expédition : Imprimeries Réunies S. A., av. Gare 33, Lausanne  
(Tél. 23 36 33 — Chèq. post. II. 5209)

Announces : Publicitas S. A., succursale, rue Centrale 15, Lausanne

**ABONNEMENT :** Suisse : 1 an Fr. 12.— ; 6 mois Fr. 7.— ; 3 mois Fr. 4.—  
Etranger : 1 an Fr. 15.— ; 6 mois Fr. 8.— ; 3 mois Fr. 4.50

Prix du numéro : Fr. 1.50

## Le commandement à l'armée et dans l'entreprise civile

C'est bien volontiers que nous publions l'intéressante étude qu'on va lire. Elle a été suggérée à son auteur comme travail de séminaire par M. le professeur Walther, de la Faculté des Sciences politiques et économiques de l'Université de Berne. Elle attirera plus particulièrement l'attention des officiers de milice, en les incitant à réfléchir sur les ressemblances profondes et les différences essentielles que présentent les problèmes du commandement à l'armée et dans l'entreprise civile.

De semblables mises au point, par l'autocritique qu'elles suscitent, ne peuvent qu'exercer d'heureux effets sur l'un comme sur l'autre plan.

(Réd.)

### INTRODUCTION

Dans ses cours sur l'économie de l'entreprise, et en particulier lorsqu'il parle de l'organisation scientifique du travail et de l'administration des entreprises, M. le professeur Walther illustre à plusieurs reprises ses exposés par des exemples tirés de la vie militaire. Coïncidence fortuite ou indice de l'interdépendance des problèmes d'organisation et d'administration des

armées et des entreprises civiles, il est par ailleurs frappant de constater dans les rangs des nombreux adeptes du fayolisme la présence de plusieurs officiers.

Les principes directeurs de l'activité humaine sont restés toujours les mêmes à travers les siècles ; seules, les formes de leur application furent soumises à des variations. Les instincts belliqueux des peuples s'étant manifestés bien avant que les pays ne connussent le développement de l'industrie et du commerce, c'est à l'armée que furent posés les premiers problèmes d'organisation, d'administration et de commandement. Annibal, Jules César, Napoléon et Moltke, pour ne citer qu'eux, furent autant d'organisateurs géniaux qui mirent sur pied et développèrent des entreprises formidables pour leur époque. La première guerre mondiale permit également de nombreuses et remarquables réalisations dans ce domaine. Aussi point ne faut s'étonner de voir les écrivains qui, dès le XIX<sup>e</sup> siècle, se consacrèrent à l'étude de la gestion des entreprises et principalement au rôle prépondérant du chef d'entreprise, s'inspirer manifestement de l'organisation militaire, en particulier du commandement militaire.

Ce que l'armée a procuré naguère à l'économie privée, elle semble le lui demander aujourd'hui, en vertu d'un revirement intéressant. En effet, d'une part l'industrie et le commerce connurent au cours des dernières décennies un développement sans précédent — dû en majeure partie aux progrès techniques et à l'amélioration des moyens de transport — et d'autre part les armées, de par leur modernisation (multiplicité des armements et des matériels, mécanisation, motorisation, etc.) devinrent des organisations de plus en plus complexes dont la conduite ne laisse pas de présenter de multiples analogies avec celle des entreprises civiles. Il suffit d'évoquer deux événements relativement récents : l'invasion de la Normandie par les troupes alliées en 1944 et le pont aérien de Berlin, quelques années plus tard, pour s'en persuader.

Le cas est actuellement fréquent aux Etats-Unis — ailleurs aussi — où l'on fait appel à des chefs de l'économie privée pour

prendre temporairement le commandement d'organismes militaires souvent très importants. Mieux encore, c'est un général au passé militaire prestigieux qui a été élu à la présidence des Etats-Unis. Autre exemple plus proche, le commandant d'une de nos unités d'armée abandonne la carrière militaire pour assumer la direction des forces motrices du canton de Berne.

Ce parallélisme de plus en plus complet entre la formation civile et militaire des chefs nous a incité à étudier le problème du commandement à l'armée et dans l'entreprise civile. La question revêt une importance particulière dans notre pays, puisqu'en raison de notre système militaire, l'économie privée doit fournir la presque totalité des cadres dont l'armée a besoin.

Nous avons divisé notre travail en quatre chapitres. Dans le premier, nous parlerons de l'art du commandement en général. Puis nous traiterons le problème du commandement militaire, dans le deuxième chapitre, et celui du commandement dans l'entreprise privée au cours du chapitre suivant. Enfin, dans le dernier chapitre, nous tenterons de dégager les nombreux traits communs et les quelques nuances existant dans l'exercice du commandement à l'armée et dans l'entreprise civile.

## A. L'ART DU COMMANDEMENT

### 1. *La doctrine de Fayol*

On ne saurait entrer impunément dans le vif d'un sujet tel que l'art du commandement sans rappeler au préalable l'œuvre d'Henri Fayol<sup>1</sup>, instigateur du mouvement appelé la

---

<sup>1</sup> *Notice du Larousse du XX<sup>e</sup> siècle, édition 1930* : (page 429)

FAYOL HENRI, ingénieur et administrateur français né à Constantinople en 1841, mort à Paris en 1925. Après avoir dirigé la Société de Commentry-Fourchambault, il résuma les principes de son expérience des affaires dans son ouvrage : *Administration générale et industrielle* (1916). La doctrine connue sous le nom de fayolisme enseigne les règles et les méthodes qui doivent guider

« doctrine administrative », de ce mouvement qui ne laissa pas de susciter une certaine effervescence dans les esprits peu après la première guerre mondiale. Disciples et adversaires de Fayol croisèrent le fer dans la presse ; on inventa le mot fayolisme pour l'opposer parfois — à tort selon nous — au taylorisme. Car en fait, ces deux doctrines se complètent si l'on fait abstraction du problème de l'unité de commandement, Taylor étudiant scientifiquement le travail humain et Fayol, l'organisme administratif.

L'étude analytique des entreprises avait amené Fayol, au cours d'une carrière industrielle qui se prolongea pendant cinquante-huit ans, à dégager deux notions essentielles dont les développements devaient se révéler extrêmement féconds :

1. Dans toute entreprise, on distingue toujours six groupes d'opérations ou fonctions essentielles : les opérations techniques, commerciales, financières, de sécurité, de comptabilité et enfin les opérations administratives, qui nous intéressent plus particulièrement.
2. A chacune de ces fonctions correspond une capacité particulière qui repose, pour chaque individu, sur un ensemble de qualités et de connaissances.

Après avoir entrepris l'étude détaillée des capacités nécessaires aux agents et aux chefs des entreprises de tous genres, Fayol conclut en ces termes : « Dans toutes les sortes d'entreprises, la capacité principale des agents inférieurs est la capacité professionnelle caractéristique de l'entreprise, et la capacité principale des grands chefs est la capacité administrative »<sup>2</sup>.

---

les chefs d'entreprise dans l'administration de leurs établissements. L'organisation préconisée par Fayol repose non sur la division des fonctions comme dans le système de Taylor, mais sur la division des services. A la tête de chacun des services se trouve un chef ayant autorité exclusive sur l'ensemble des subordonnés, dont chacun a, dans le domaine qui lui est assigné, pleins pouvoirs sur ceux qui sont sous ses ordres. La base de cette organisation est l'unité de commandement et l'unité de direction.

<sup>2</sup> HENRI FAYOL : *Administration industrielle et générale*, page 22.

Fayol constate dans son ouvrage que si les cinq premières catégories de fonctions ont été minutieusement étudiées, il n'en est pas de même avec les opérations administratives. Et l'auteur d'attribuer cette lacune à l'absence d'une doctrine administrative — « Pas d'enseignement sans doctrine » — lacune qu'il parviendra d'ailleurs à combler de façon magistrale.

Poussant plus avant son analyse de la fonction administrative, Fayol précise que cette dernière coexiste en chacun des membres du corps social d'une entreprise. Il s'agit en fait d'exécuter ou de faire exécuter le travail dans les meilleures conditions de rendement. *Administrer, dit Fayol, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.* Le commandement représente donc l'un des cinq éléments de l'acte administratif.

Sans prétendre épuiser le sujet, Fayol donne ensuite une liste de principes d'administration, dont quelques-uns présentent un intérêt certain pour le problème du commandement : l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la hiérarchie, l'équité, pour ne citer qu'eux. L'auteur se défend avec raison de toute idée de rigidité dans l'énumération de ces principes : « Il n'y a rien de rigide, ni d'absolu en matière administrative ; tout y est question de mesure. On n'a presque jamais à appliquer deux fois le même principe dans des conditions identiques : il faut tenir compte des circonstances diverses et changeantes, des hommes également divers et changeants et de beaucoup d'autres éléments variables »<sup>3</sup>. Ces remarques s'appliquent tout particulièrement à l'art du commandement, où l'élément affectif, l'instinct et l'intuition jouent un rôle plus considérable que les facteurs scientifiques.

Examinant en détail la question du commandement, Fayol constate que l'art de commander repose à son tour sur certaines qualités personnelles et sur la connaissance des principes généraux d'administration. Nous y reviendrons plus loin<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> HENRI FAYOL : *Administration industrielle et générale*, page 27.

<sup>4</sup> Cf. A/3 : *Les éléments du commandement*.

Pour l'instant, notre propos est de situer le cadre de notre sujet en partant de la doctrine administrative. Le tableau synoptique figurant à la page suivante, qui résume le fayolisme, permet de suivre aisément la filière conduisant au problème de l'art du commandement.

## 2. *Le commandement*

Les actes qui caractérisent la gestion d'une entreprise ont été groupés en deux catégories : d'une part, ceux qui ont pour objet d'assurer la bonne marche de l'entreprise dans les meilleures conditions possibles (actes de gestion ordinaire) et de l'autre ceux dont le caractère essentiel semble être la direction nouvelle donnée à l'entreprise (actes de gestion extraordinaire). Dans le commandement comme d'ailleurs dans les autres fonctions administratives, ces deux catégories d'actes exigent des qualités d'esprit et de caractère différentes, comme nous allons le voir.

Commander, selon Fayol, c'est faire fonctionner le personnel. Cette définition laconique nous paraît un peu étroite. Il existe des cas où faire acte de commandement n'implique pas nécessairement faire fonctionner son personnel. Aussi lui préférons-nous la définition du Commandant Lafeuillade<sup>5</sup> : Commander, c'est transformer en une réalisation matérielle une idée conçue dans le cerveau d'un chef, ou encore celle de J.P. Palewski<sup>6</sup> : Le commandement provoque l'action humaine. D'après Wilbois et Vanuxem<sup>7</sup>, commander, c'est faire entrer en branle la machine par la mise en jeu de l'autorité, de la responsabilité, de l'initiative, de la discipline ; c'est faire fonctionner les relations hiérarchiques.

L'acte de commandement ne peut se dérouler qu'en présence d'un exécutant au moins et d'un chef. L'un sans l'autre

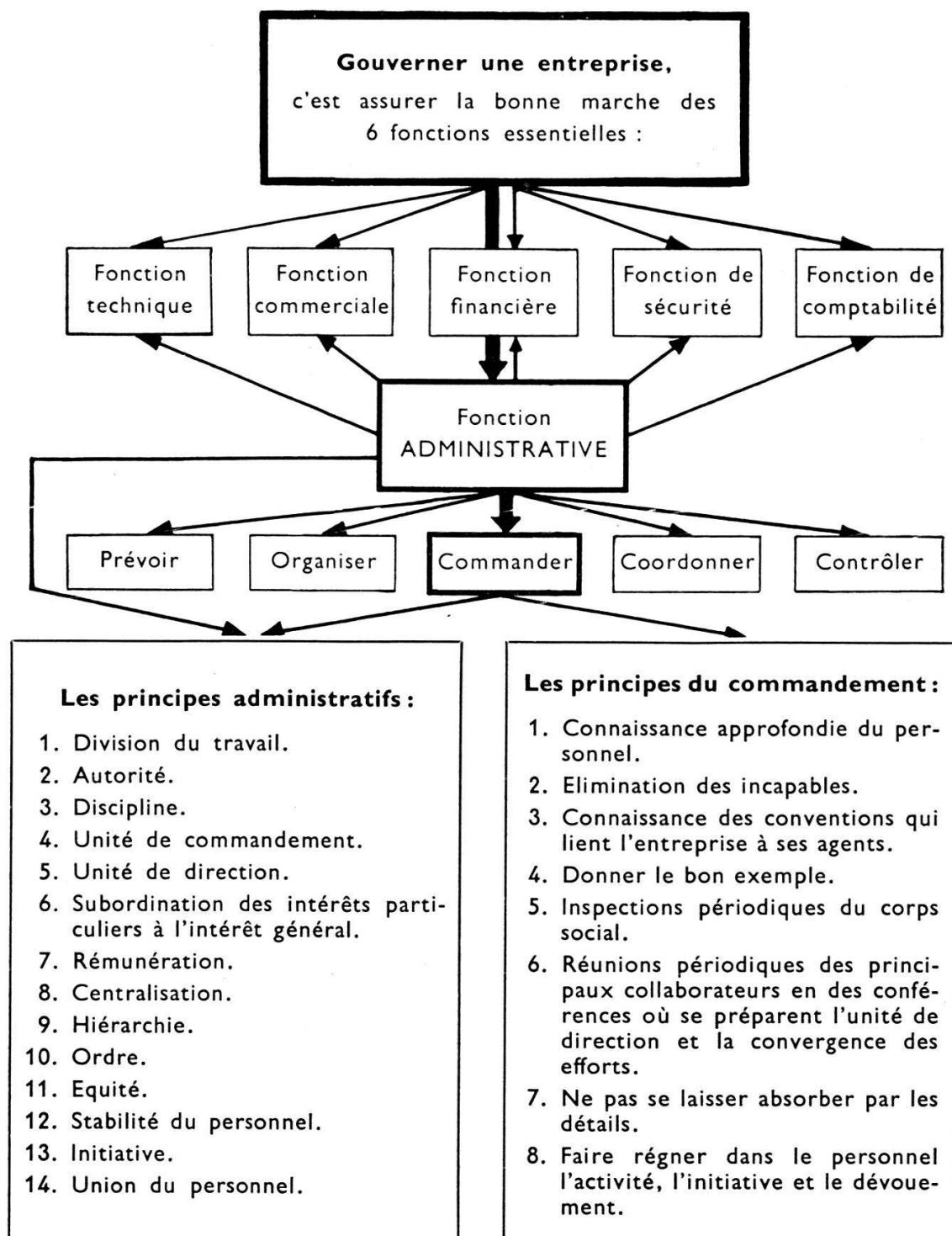
---

<sup>5</sup> Commandant JEAN LAFEUILLADE : *Comment construire un ordre*, page 17.

<sup>6</sup> J. P. PALEWSKI : *L'organisation scientifique du travail*, page 55.

<sup>7</sup> WILBOIS ET VANUXEM : *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes*, page 56.

**RÉSUMÉ SYNOPTIQUE**  
**DE LA DOCTRINE ADMINISTRATIVE DE FAYOL**



ne valent rien ou presque rien, mais ensemble, leur pouvoir dépasse largement la somme de leurs possibilités individuelles d'action. Tout le problème du commandement est là ; faire passer la volonté d'action qui anime le chef dans le cœur de tous ses exécutants sans en diminuer la puissance, mais au contraire en la renforçant. « Dans l'entreprise organisée, la volonté du chef se renforce à chaque échelon ; la vie et l'énergie se maintiennent de la tête aux membres du corps social. Car, pour chaque chef, le commandement a pour but d'obtenir de tous les agents placés sous ses ordres le rendement maximum. »<sup>8</sup>

L'acte de commandement varie dans son essence selon qu'il s'agit de gestion ordinaire ou de gestion extraordinaire. En gestion ordinaire, il se rapproche de l'acte d'organisation et nécessite avant tout une connaissance approfondie de l'entreprise, des procédés de commandement et des moyens d'action sur les individus. La prise de décision est alors soit instantanée, soit inspirée par l'expérience et la documentation. En période de gestion extraordinaire, le commandement est moins le résultat d'un travail intellectuel que d'une véritable intuition. Dans le premier cas, ce sont la logique du raisonnement ou l'habitude, les principes de la science administrative qui l'emportent, tandis que dans le second cas, il y a prédominance des qualités originales, flair, intuition, imagination, ruse, audace. Les qualités de ces deux variantes du commandement ne se rencontrent pas forcément chez le même individu et l'on verra plus loin comment cette difficulté a été surmontée dans la pratique<sup>9</sup>.

### 3. *Les éléments du commandement*

Questionné un jour sur ce qui réclamait le plus grand effort dans l'action, le maréchal Pétain répondit : c'est d'ordonner.

---

<sup>8</sup> J. CARLIOZ : *Le gouvernement des entreprises commerciales et industrielles*, page 17.

<sup>9</sup> Cf. A 3 : *Les éléments du commandement*.

Donner des ordres, verbaux ou écrits, voilà en effet le principal moyen d'exercer un commandement. Seul le civil en connaît d'autres, tels que les programmes d'action, la conférence des collaborateurs et les instructions. La hiérarchie des hommes comprend trois échelons : le premier, c'est celui du cerveau qui conçoit et dirige ; le deuxième, c'est celui des chefs qui traduisent la volonté du cerveau dirigeant, et le troisième, c'est celui des exécutants. La pensée qui aboutit à l'émission d'un ordre est un courant toujours caractérisé par le sens de la discipline à son origine et le sens des possibilités à son aboutissement. Ce courant est formé d'éléments moraux tout d'abord, puis d'éléments matériels. Sans entrer dans les détails, bornons-nous à donner ici un tableau des éléments du commandement.

*Eléments moraux :*

Pensée - Volonté  
Ruse - Expression

*Eléments matériels :*

Discipline - Possibilités : Ordre  
Force - Technique

Ce tableau, qui nous a été inspiré par la lecture du petit livre du commandant Lafeuillade, déjà cité, ne saurait toutefois être complet si on ne le parachevait par une notion capitale dans l'exercice du commandement, érigée d'ailleurs en dogme, celle de la responsabilité de l'autorité qui donne des ordres. Tout chef qui émet un ordre influe d'une manière plus ou moins sensible sur son exécution ; il est dès lors responsable de la part assumée dans l'exécution de son ordre. D'où l'importance capitale de la discipline, sur laquelle viennent se greffer tous les éléments, moraux et matériels, du commandement. Cette discipline, dans sa conception militaire, est la condition première du succès dans l'exercice du commandement. Elle ne doit souffrir aucun compromis, si l'on veut conserver au travers des degrés de la hiérarchie l'unité de conception jusqu'à l'exécution finale. C'est la raison pour laquelle on lui attribue une telle importance dans la vie militaire.

#### *4. L'unité de direction et l'unité de commandement*

Vouloir examiner la totalité des principes du commandement tels qu'ils sont énoncés dans la doctrine administrative, serait dépasser largement le cadre de cette étude. Nous limiterons donc notre analyse à deux des principes les plus caractéristiques, les plus importants aussi : ceux ayant trait à l'unité de direction et à l'unité de commandement.

Distinguons tout d'abord ces deux notions. Fayol énonce le principe de l'unité de direction de la manière suivante : « Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but ». Il définit l'unité de commandement en ces termes : « Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef ». L'unité de direction concerne donc la tête de l'entreprise tandis que l'unité de commandement s'applique à tous les échelons du corps social de l'entreprise.

Si l'unité de direction s'est actuellement généralisée — exception faite des grandes entreprises à la tête desquelles sont placés plusieurs directeurs généraux — de nombreuses infractions sont encore commises aujourd'hui au principe de l'unité de commandement dans les entreprises civiles. Ce principe a été admis beaucoup plus tôt à l'armée. Napoléon constatait déjà dans une de ses maximes de guerre : « Rien n'est plus important à la guerre que l'unité de commandement ; aussi, quand on ne fait la guerre que contre une seule puissance, il ne faut avoir qu'une seule armée, n'agissant que sur une seule ligne et conduite par un seul chef ».

Les êtres bicéphales sont toujours voués à la stérilité et même à une fin prochaine ; les entreprises sont soumises à la même loi. Et l'on pourrait multiplier les exemples de commanditaires ou de frères dans un héritage où, tôt ou tard, l'unité de commandement, temporairement supprimée, se rétablit par la force des choses.

Un corollaire du principe de l'unité de commandement énoncé par Fayol est la nécessité pour tout chef de n'avoir au

plus qu'une demi-douzaine de subordonnés directs. Il faut voir ici l'application de la grande loi empirique en vigueur depuis bien longtemps dans l'armée et qu'on appelle la division ternaire ou quaternaire. Dans le système actuel de notre armée, on trouve cinq lieutenants ou premiers-lieutenants placés sous les ordres d'un capitaine, cinq capitaines commandés par un major, trois majors commandés par un colonel et trois colonels placés sous les ordres du commandant de la division, pour ne considérer que les troupes d'infanterie.

La rareté des amis dans l'ordre sentimental équivaut à la rareté des collaborateurs dans l'ordre pratique<sup>10</sup>. Cette vérité se concrétise dans l'organisation d'état-major des entreprises modernes, par opposition au système d'organisation fonctionnelle préconisé par Taylor.

(*A suivre*)

Cap. ROGER DÉCOSTERD

---

<sup>10</sup> WILBOIS et VANUXEM : *Essai sur la conduite des affaires et la direction des hommes*, page 83.