Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 101 (1956)
Heft: 1

Artikel: Le rôle social du chef militaire
Autor: Montfort, M.-H.
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-342708

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: 07.01.2026

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

à être mobilisée. On devra procéder par étapes. Peut-être pourra-t-on commencer par faire l'essai de telle ou telle formation nouvelle.

Constatons pour terminer que partout, à l'étranger, règne l'incertitude au sujet des moyens de défense — ou d'attaque. S'il est intéressant de suivre les essais qui s'y succèdent, en matière d'armement et d'organisation, il serait dangereux de les imiter : les problèmes, souvent semblables aux nôtres, qu'on y doit résoudre réclament une solution appropriée à des besoins qui ne sont pas les nôtres.

« Il faut étudier la guerre pour son temps, son pays, son armée. » C'est ce précepte de Foch que nous avons tenté d'appliquer.

Berne, ce 10 décembre

Colonel E. Léderrey

Le rôle social du chef militaire

A une époque où l'armée est trop souvent prise à partie, et cela dans les milieux les plus divers de la population, il apparaît utile de dégager les grandes lignes du rôle social qu'elle doit jouer dans la vie nationale. On ne saurait mieux le faire qu'en étudiant la mission sociale des chefs — officiers instructeurs et officiers de troupe — auxquels incombe le grand, mais souvent périlleux honneur de l'éducation, de l'instruction et du commandement de notre troupe. Un maître a déjà approfondi le sujet : Lyautey. Il est difficile de le faire après lui, et cela peut sembler audacieux. Notre excuse est qu'aujourd'hui chaque officier doit avoir, plus que jamais, une connaissance parfaite du rôle social qu'il est appelé à jouer, nolens volens ; c'est ainsi que le maréchal — alors

capitaine — écrivait en 1891 [1], et à l'intention d'officiers français. Il y a donc intérêt, pour ne pas dire nécessité, à étudier le rôle social de l'officier en se plaçant sous l'optique spécifiquement suisse, dans les circonstances et dans l'époque que nous vivons.

L'expression « rôle social » peut prêter à confusion. Il est trop facile de mal la comprendre et de lui donner un sens ou une application qu'elle ne doit point revêtir. L'officier assumera sa mission dans un tout autre esprit que ne le fera une assistance sociale... Contre les interprétations abusives, le capitaine Lyautey s'élevait en ces termes : « Il nous semble entendre déjà les plaisanteries faciles sur la transformation de l'officier en apôtre, prêchant à ses hommes l'amour et la paix au lieu de leur enseigner le tir et l'équitation. *Il ne s'agit, est-il besoin de le dire, de rien de semblable* : une telle action ne s'exerce pas par des discours et des conférences ; elle résulte simplement, mais fatalement, *d'un état d'esprit* ; que les officiers soient convaincus de leur devoir social, qu'ils en portent constamment la préoccupation dans l'exercice de leur profession, et celui-ci, par la seule introduction de ce ferment, apparaîtra transformé sans perdre ni une exigence, ni une sévérité ».

L'officier est le seul qui soit à même d'exercer une influence directe et impartiale, on pourrait presque dire égalisatrice, sur des sujets sortis de toutes les classes de la société. Personne d'autre que lui ne possède ce privilège : l'influence du professeur ne s'exerce que dans le cercle relativement restreint des milieux intellectuels ; celle de l'homme politique que dans le cadre du parti au sein duquel il milite ; celle du chef d'entreprise, du contremaître, que dans l'usine ou l'atelier qu'il dirige. Chacun d'eux a emprise sur une faible portion de la société. Aucune n'a, comme l'officier, le redoutable avantage d'exercer son influence sur toutes les classes à la fois, en parfaite indépendance.

---

[1] Revue des Deux-Mondes, mars 1891.

Sous son autorité vont travailler, coude à coude, le manœuvre et le banquier, l'homme d'affaires et l'agriculteur. D'éléments aussi disparates, il devra faire une unité solide. Au travers de cette voie se dressent les obstacles : méfiance avant tout, méfiance entre des gens que ni les études, ni l'apprentissage, ni l'atelier n'ont préparés à comprendre d'autres problèmes que les leurs propres et qui ignorent tout de ceux qui se posent aux autres ; méfiance issue d'une mauvaise information ; méfiance encore née de préjugés solidement enracinés. Pour rendre cohérente « sa » troupe — car il n'est pas de troupe sans cohésion — le chef devra créer la camaraderie et l'amitié au-dessus des barrières sociales. Le rôle social de l'officier prend ici toute sa valeur. Un chef digne de ce nom se devra à lui-même et devra au pays de connaître à fond les caractères, les richesses et les misères de ses soldats. La composition d'un groupe, par exemple, devra moins procéder — comme cela est trop souvent le cas — du rang de taille ou de l'index alphabétique que d'un judicieux panachage de conditions sociales différentes, voire opposées. Une des richesses de notre système militaire est de rappeler chaque année des unités constituées sous les drapeaux ; des unités où se côtoient et sympathisent toutes les classes sociales, où les chefs sont à même de connaître et de suivre des années durant, souvent même dans le cours de leur vie civile, les hommes qu'ils auront peut-être un jour l'honneur de mener au feu. Qui dira jamais pour combien notre système d'armée de milice est dans le fait que la lutte des classes a pris chez nous des accents moins déchirants qu'ailleurs, que l'on a constaté presque partout un sincère et réel désir de compréhension réciproque ?

Cette interpénétration des différentes classes sociales se fera lentement. Obligé, de par la vie commune, à prêter attention aux problèmes du voisin, l'homme sera peu à peu amené, sinon de prime abord à s'y intéresser, du moins à prendre conscience de leur existence. Ne sourions pas : c'est déjà un résultat. Et c'est même un résultat que le chef devra provoquer. Il est dans l'esprit de la mission sociale de l'officier

d'amener adroitement l'homme à mettre en vedette ses aptitudes professionnelles ; d'amener l'agriculteur, en lui confiant une mission adaptée à son génie propre, à faire montre de sa relative supériorité sur le commerçant, et inversement. Ce sera là créer, chez le sujet, la confiance en soi-même et vis-à-vis de ses camarades, la fierté de son état. Cette confiance comme cette fierté seront à la base de discussions qui pourront être fertiles et qui conduiront toujours à de meilleures connaissances des conditions sociales réciproques. D'un mot jeté lors d'un repos, d'une question posée à brûle-pourpoint au cours d'une marche, l'officier ranimera l'intérêt que le soldat sentira peu à peu sourdre en lui pour les activités civiles de son voisin. Et comme il n'est pas d'activités sans problèmes, l'homme qui aura été insensiblement amené à se pencher sur la vie professionnelle de son camarade n'aura pas pu ignorer les difficultés qui étaient les siennes. Connaître les difficultés du prochain aide bien souvent à comprendre mieux les mobiles de certains de ses actes. Sous l'uniforme qui égalise, dans la poussière des routes, autour du feu des bivouacs, au travers d'épreuves qui sont pour tous les mêmes, *comprendre* mène infailliblement à sympathiser.

Il est aussi socialement important que le soldat quitte le service sans nourrir au fond du cœur un sentiment de rancœur. La plupart du temps ce sentiment ne naît pas des rigueurs de la discipline : l'homme, en général, déteste beaucoup moins être maîtrisé qu'il ne le croit lui-même. Il ne naît pas non plus des efforts qu'il aura été appelé à faire : ces efforts — il n'est que d'entendre de vieux troupiers pour s'en persuader — ne sont plus, une fois passés, qu'une source de souvenirs et de fierté. Non, lorsqu'il y a rancœur chez le soldat, elle provient le plus souvent de la façon dont sa personnalité a pu, un jour ou l'autre, être froissée par l'un de ses chefs. Eviter ces heurts, savoir comment traiter un homme, implique de le bien connaître. Les échecs d'un officier face à ses hommes proviennent, la plupart du temps, de ce qu'ils lui sont imperméables. « Quiconque néglige le facteur humain », écrit le

maréchal Montgomery, « échouera dans ses fonctions de commandement ». Et il ajoute : « Les soldats d'aujourd'hui ont un niveau différent de celui des soldats des temps révolus et demandent à être traités avec plus de discernement ». Ce n'est pourtant pas d'aujourd'hui que date cet intérêt des chefs à étudier la vie, les difficultés personnelles de leurs subordonnés. Ou Tsé, un ancien Chinois, du IIIe siècle avant Jésus-Christ, écrivait dans ses « Six articles » sur l'art militaire : « Témoignez votre attachement à vos soldats, louez leur conduite, montrez votre sollicitude pour leur famille afin que celle-ci ne pâtisse pas de leur absence, donnez-leur le moyen de vivre honorablement quand ils auront quitté l'armée, en leur confiant des charges et des dignités civiles, etc... ». Accents qui, on le voit, sont étonnamment « modernes ». Comme le sont aussi ceux de ce texte, extrait des « Essais de principes d'une morale militaire » du lt. colonel de Zimmermann, du régiment des Gardes Suisses, ouvrage du plus grand intérêt, édité à Paris en 1749, et dont nous devons la connaissance à l'obligeance du major de Vallière : « Occupez-vous du grand art de vous faire aimer de vos hommes, comme de celui de vous faire obéir. Traitez-les avec humanité. Servez d'exemple à vos subordonnés. Partagez leurs travaux, soyez asservis aux mêmes rigueurs de la discipline. En campagne, mangez le même ordinaire que la troupe, au bivouac ou dans la tranchée. Soyez fermes et justes. C'est le secret et le meilleur moyen d'être aimé, respecté, obéi ».

Juste, l'officier devra également se convaincre que celui-là seul qui l'est est un véritable chef. Au-dessus d'hommes différents, parfois opposés les uns aux autres, il devra — et ce ne sera pas toujours facile — imposer une justice impartiale et ferme, en procédant autrement que par l'application aveugle d'un règlement qui ignore les cas particuliers. « Un général, lit-on dans le Sun Tsé Ping Fa (Sun Tsé vécut cinq siècles avant Jésus-Christ) qui, pour ne pas punir, ferme les yeux sur le désordre et l'indiscipline n'est propre qu'à tout compromettre ». Soumettre chacun, sans considération de personne ou d'état

social, au même esprit de justice, c'est combattre les rancœurs, éviter les envieux, créer l'unité. Une troupe unie, c'est toujours une troupe dotée d'un solide esprit de corps. Qui dit esprit de corps dit camaraderie, amitié entre les hommes, et, ce qui est important, amitié au-dessus des barrières sociales. L'officier juste, on le voit, est déjà un chef qui remplit son rôle social. Mais, là encore, sa justice ne sera clairvoyante et ferme que si elle s'inspire d'une connaissance parfaite des hommes à l'égard desquels elle s'exerce.

Cette connaissance que l'officier aura de ses hommes, cet intérêt qu'il prendra à leur individualité propre, à leurs problèmes, dépassera alors le cadre social initial pour atteindre à un but plus purement militaire : la solidité de la troupe. C'est encore le maréchal Montgomery qui nous le dit : « Les rapports personnels entre un chef et ses soldats sont, et ont toujours été, un des facteurs les plus importants du succès dans la guerre. Si un capitaine possède la confiance absolue de ses hommes, il n'est rien qu'il ne puisse entreprendre, rien. Si un capitaine perd la confiance de ses hommes, il est voué à l'échec ». Cette connaissance des hommes qui lui sont subordonnés est donc, pour l'officier, non seulement un devoir social, mais aussi un devoir purement militaire, sans lequel son commandement ne s'exercera jamais que superficiellement. Lorsque sous le feu et la mitraille officiers et soldats seront collés au sol ou disparaîtront dans leurs trous d'obus, le chef qui voudra les faire lever et marcher à l'ennemi devra savoir qu'il s'adresse non pas aux servants de ses armes, mais au fusilier X qui, depuis deux mois, est sans nouvelles de sa famille, et au grenadier Z dont la ferme a été complètement détruite par un bombardement ; et le grenadier Z saura que son chef lui ordonne, *à lui*, de bondir en terrain découvert au milieu des hommes tombés, des balles qui sifflent, *à lui personnellement* ; ce n'est pas un vague ordre pour pousser la section en avant, c'est un appel personnel auquel le soldat comprendra qu'un autre ne peut répondre pour lui.

Connaître ses hommes, s'intéresser à tout ce qui les touche

de près, les suivre pas à pas, voilà comment, sans affectation, l'officier remplit son rôle social, assume son devoir militaire, La première de ces tâches ne légitime aucune concession à la rigueur de la discipline et à la marche normale du service. Elle ne doit *surtout* pas conduire à une sentimentalité de mauvais goût et encore moins à la démagogie ; la fourniture des layettes relève du service social, non pas du chef. Elle est, comme le disait Lyautey, le fait d'un état d'esprit. Le maréchal aurait souscrit au grand principe de Saint-Exupéry : « Aimez vos hommes, mais sans le leur dire ».

On pourrait, certes, poser la question : nos officiers ont-ils tous la formation nécessaire pour jouer leur rôle social ? Et si non, comment cette formation pourrait-elle leur être inculquée ? La réponse nous paraît simple : le chef *véritable* — aussi bien le chef militaire que le chef civil — comprend tacitement que son rôle social est partie implicite de son rôle de conducteur d'hommes. Il se conduit toujours en conséquence. Il sait qu'il n'est pas de commandement sans contact personnel, intime, avec ses subordonnés. Il n'y a donc pas de problème de chef ayant ou n'ayant pas la formation nécessaire pour assumer le rôle social qui lui incombe ; il n'y a qu'un problème qui est de trouver le chef *véritable*, celui qui fait sienne la parole magnifique du maréchal Lyautey : « Je ne conçois le commandement que sous la forme directe et personnelle de la présence sur place, de la tournée incessante, de la mise en œuvre par le discours, par la séduction personnelle, par la transmission visuelle et orale de la foi, de l'enthousiasme ». Certes, l'étude peut donner à un chef peu doué les bases nécessaires qui lui permettront, sans plus, d'éviter de trop lourdes maladresses. Elle ne suppléera jamais au don inné qui fait le véritable chef. Tout le problème du recrutement des cadres revient à savoir discerner dans l'élève la présence ou l'absence de ce don. Pour y parvenir, il n'y a pas de méthode, de « recette ». Seul celui qui a lui-même reçu le don saura le faire...

Le rôle social que peuvent jouer les chefs militaires, surtout aux échelons immédiatement en contact avec la troupe, est

déterminant. Il est pourtant évident que leur action peut être sensiblement facilitée, comme aussi solidement contre-carrée, par l'état d'esprit avec lequel le jeune homme entre à l'Ecole de recrues. Cet état d'esprit, toute sa vie antérieure a contribué à le former. C'est ce que constatait, en 1946, le maréchal Juin : « L'action des chefs demeurera lettre morte si le jeune soldat n'a pas reçu, avant son entrée au régiment, un commencement d'éducation civique. S'il entre à la caserne avec des préjugés, un patriotisme chancelant, une notion erronée de la discipline, un sens moral déjà dévoyé, la tâche du chef sera quasi impossible. Lyautey l'avait bien senti puisqu'il terminait son article par une adjuration adressée aux éducateurs. L'école doit préparer au régiment. Alors le régiment pourra succéder à l'école, sans malentendu, sans heurt ni contradiction ».

C'est poser en quelques lignes tout le problème de la préparation morale de la jeunesse aux périodes militaires. Il n'est pas dans notre dessein d'en approfondir l'étude. Bornons-nous à souligner cette influence de « l'école » que signale le maréchal Juin, et le rôle dévolu au corps enseignant. Et constatons en passant que le problème de l'officier de troupe instituteur — sujet de plaisanterie facile — semble avoir été trop souvent traité à la légère et examiné sous des points de vue trop étroits. On paraît mal réaliser la force morale que constitue, au sein même de notre jeunesse, la présence de ce cadre militaire et l'influence certaine qu'il est à même d'acquérir sur les enfants et les adolescents qu'il a mission d'instruire. On criait au péril, dans les années 1920 à 1928, devant le nombre croissant des instituteurs anti-militaristes et à l'ouïe des idées qu'ils répandaient parmi la jeunesse des écoles. Aujourd'hui, dans certains milieux, on s'alarme du nombre croissant d'instituteurs qui demandent à être appelés aux écoles d'avancement. Or, constatons-le, le problème n'est pas exclusivement militaire ; c'est un problème d'intérêt national. On nous citait récemment le cas de ces deux villages de chez nous, distants de quelques kilomètres seulement, où enseignaient, dans le premier, un officier insti-

tuteur, dans le second, un instituteur acquis aux idées dites « avancées ». Dans le premier, la plus grande partie des jeunes — honnêtement avertis — voyaient arriver l'heure du service militaire avec joie et confiance, beaucoup avec l'espoir d'acquérir des grades, tous avec le désir d'arriver à ce que le régent leur désignait comme le suprême honneur : être de bons soldats. Dans le second village, l'influence démoralisante du maître avait répandu parmi les jeunes gens, à la veille de l'Ecole de recrues, les premiers ferments de l'antimilitarisme. A l'âge, si propice, des grands enthousiasmes, ils allaient apporter à leurs unités l'esprit négatif qu'on leur avait insufflé.

Il est quelque peu absurde, à l'époque où nous vivons surtout, de vouloir traiter le cas de l'instituteur officier — ce n'en est d'ailleurs probablement pas un — sous l'angle strictement militaire, sans tenir compte de l'immense rôle préparatoire qu'est appelé à jouer un semblable chef dans les milieux civils. Et nous nous plaisons à reconnaître que la plupart de ceux-ci sont dignes de leur mission patriotique !

* * *

Souhaitons qu'aille toujours augmentant le nombre de ceux qui, parmi les officiers en contact direct avec la troupe, s'imprégneront de cette mission sociale. Ils travailleront à une meilleure compréhension des classes tout en construisant sur des fondements plus solides la troupe qu'ils conduiront peut-être, un jour, au combat. Depuis dix années, à ce que l'on prétend un peu partout, l'armée est devenue étrangère au peuple. Il doit être possible de reprendre la liaison « par le bas » si ceux qui sont au contact de la troupe, *de la troupe qui est ce peuple qu'on veut regagner*, sont profondément imprégnés de l'urgence et de la redoutable grandeur de leur mission. Retrouver le contact avec le peuple, ce n'est pas seulement « l'informer », c'est aussi, peut-être davantage, donner à la troupe des chefs subalternes conscients de leurs responsabilités, imprégnés de l'importance de la tâche qui leur échoit.

Plt. M.-H. Montfort