

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 101 (1956)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Le chef dans l'œuvre d'Antoine de Saint-Exupéry  
**Autor:** Montfort, M.-H.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342750>

### **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:** 13.01.2026

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

tous, partout ! Alors seulement nous pourrons, sans arrière-pensée, être fiers de nos tirs combinés, de nos programmes d'instruction ingénieux, de notre système fortifié et de toutes les autres choses dont la valeur mérite d'être proclamée.

Major DENIS BOREL

---

## Le chef dans l'œuvre d'Antoine de Saint-Exupéry

*Un chef, c'est celui qui nous attire, au lieu d'acheter comme un octroi de faveurs, l'acceptation de notre aide.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

31 juillet 1944, sur l'aérodrome d'Alghero, en Sardaigne. Il est 1330 h. Le commandant de Saint-Exupéry, parti à 0830 h. en mission de reconnaissance sur la région Grenoble-Annecy, à bord de son Lightning P 38, n'est pas rentré. Il n'avait que six heures d'essence. L'espoir s'amenuise, puis, dès 14 h. 30, disparaît.

Avec lui s'efface l'une des figures les plus pures des lettres françaises, un des types d'hommes les plus accomplis qu'aient produits les temps modernes. Au travers d'une œuvre consacrée pour sa plus grande part aux thèmes essentiels de la construction intérieure de l'Homme, Antoine de Saint-Exupéry a crié son angoisse devant les solutions apportées par l'époque aux grands problèmes de l'Etre. Tous les partis cherchaient à se l'approprier. Aucun ne le put jamais, et tous alors le rejetèrent. Traité de fasciste par les uns qu'outrageait la splendide figure de chef du Rivière de *Vol de Nuit*, accusé de communisme par les autres qui ne pouvaient admettre

ses reportages sur le front républicain de la guerre d'Espagne, rejeté par le Gaullisme à qui il reprochait de vouloir être « la France », alors qu'il n'était que « de France », condamné par Vichy, Antoine de Saint-Exupéry ne pouvait prendre parti. « Il aimait trop les hommes, écrivait Jules Roy, pour condamner certains d'entre eux ». Et les hommes ne pouvaient comprendre qu'il respectait en chacun d'eux ce qu'il appelait « leur vérité propre ». Étaient trop hautes pour eux ces paroles qu'adressait l'écrivain au sergent anarchiste de Barcelone : « Je me moque bien de connaître s'ils étaient sincères ou non, logiques ou non, les grands mots des politiciens qui t'ont peut-être ensemencé. S'ils ont pris sur toi, comme peuvent germer des semences, c'est qu'ils répondaient à tes besoins. Tu es seul juge. Ce sont les terres qui savent reconnaître le blé ».

On ne s'approprie pas Saint-Exupéry. On ne l'embrigade pas. Nous le savons, et notre dessein n'est pas, bien loin de là, d'en faire un « théoricien du chef », d'en faire un Jean des Vignes Rouges, moins encore un Quinton, dont un abîme le sépare. Et pourtant, au travers de l'œuvre souvent si poignante de l'officier aviateur apparaissent des portraits de chef qui revêtent une haute valeur ; apparaissent aussi des réflexions, de brèves études, des consignes même à ceux dont c'est le métier d'instruire ou de guider leurs semblables. Et surtout se dégagent à chaque ligne les traits précis d'un type d'humanité accomplie auquel devrait aspirer tout véritable conducteur d'hommes. Cette opinion est aussi celle du général Pierre Paquier, qui écrivait dans la *Revue militaire d'information* du 25 octobre 1953 : « Saint-Exupéry n'est pas seulement un maître de l'action aérienne. Ses idées sur le commandement lui confèrent une place à part dans la formation du Chef ».

Ce sont à ces éléments que nous ferons appel pour reconstruire cette figure idéale du chef, telle que la devait concevoir Antoine de Saint-Exupéry. Il n'est que de connaître un peu son œuvre pour comprendre que cette analyse devra graviter

autour de deux pôles principaux : le sens de la responsabilité et l'amour des hommes.

\* \* \*

Saint-Exupéry écrit dans *Citadelle* : « Le chef est celui qui prend tout en charge. Il dit : j'ai été battu. Il ne dit pas : mes soldats ont été battus. L'homme véritable parle ainsi ». Et plus loin : « Je suis le chef, je suis le maître, je suis le responsable ».

Cette étroite juxtaposition de la notion de « chef » et de la notion de « responsabilité » nous fait, dès l'abord, entrer dans le vif du sujet.

L'idée de la responsabilité est, en effet, le moteur qui régit le comportement du Rivière de *Vol de Nuit*, figure magnifique de chef. Déguisant à peine l'admiration qu'il ressent pour l'homme qui lui a servi de modèle<sup>1</sup>, Saint-Exupéry nous fait pénétrer dans la conscience du directeur d'un réseau de lignes de navigation aériennes. La raison d'être des lignes était menacée car, chaque nuit, l'avion perdait l'avance qu'il avait gagnée sur les autres moyens de transport durant le jour. Il fallait voler de nuit. Et c'est ce à quoi Rivière veut parvenir et c'est ce à quoi il consacre toutes ses forces.

Responsabilité de Rivière à l'égard de son œuvre tout d'abord, certes, mais aussi à l'égard de ses pilotes, qu'il veut faire grandir, qu'il veut « lancer hors d'eux-mêmes ». « Ces hommes-là sont heureux, explique-t-il, parce qu'ils aiment ce qu'ils font et ils l'aiment parce que je suis dur ». Rivière est, en effet, dur, d'une sévérité implacable, qu'André Gide nous dit « s'appliquer aux imperfections, et non point à l'homme même, que Rivière prétend forger ». Et nulle part ce sentiment n'est mieux expliqué que dans ces lignes où Saint-Exupéry expose l'idée motrice profonde de son héros : « Le règlement, pensait Rivière, est semblable aux rites d'une

---

<sup>1</sup> On sait que le « Rivière » de *Vol de Nuit* est en réalité Didier Daurat, chef d'exploitation des lignes Latécoère, devenu plus tard l'Aéropostale, et, en cette qualité, supérieur de Saint-Exupéry, pilote dès 1926 dans la même compagnie.

religion qui semblent absurdes, mais façonnent les hommes ». Il était indifférent à Rivière de paraître juste ou injuste. Peut-être ces mots n'avaient-ils même pas de sens pour lui... L'homme était pour lui une cire vierge qu'il fallait pétrir. Il fallait donner une âme à cette matière, lui créer une volonté. Il ne pensait pas les asservir par cette dureté, mais les lancer hors d'eux-mêmes. S'il châtiait ainsi tout retard, il faisait acte d'injustice, mais il tendait vers le départ la volonté de chaque escale ; il créait cette volonté. Ne permettant pas aux hommes de se réjouir d'un temps bouché comme d'une invitation au repos, il les tenait en haleine vers l'éclaircie, et l'attente humiliait secrètement jusqu'au manœuvre le plus obscur. On profitait ainsi du premier défaut dans l'armure : « Débouché au nord, en route ! » Grâce à Rivière, sur quinze mille kilomètres, le culte du courrier primait tout ».

Le chef, Saint-Exupéry l'admet dur, si cette sévérité est fonction d'une responsabilité acceptée, si, pour reprendre une de ses expressions favorites, cette sévérité est « véhicule » d'un but conscient : grandir les hommes, les faire « devenir ». Il écrit quelque part dans *Citadelle* : « Force-les de bâtir ensemble une tour, et tu les changeras en frères. Mais si tu veux qu'ils se haïssent, jette-leur du grain ».

Saint-Exupéry, qui a écrit : « Je ne me résignerai jamais à n'être qu'un témoin », pense que la responsabilité du chef exige de sa part un engagement sans limites. « Quant tu te donnes, tu reçois plus que tu ne donnes. Car tu n'étais rien, et tu deviens. Et peu importe si les mots se tirent la langue ». Le chef participe. Il ne peut être passif, ainsi que le signifie brutalement cette apostrophe que l'écrivain place dans la bouche du vieux chef de *Citadelle* : « Vous administrez au lieu de conduire. Vous n'êtes que témoins stupides ». Car il n'est pas de chef, pas d'homme véritable sans activité, sans labeur à la tâche commune : « Tu ne t'augmentes que de ce que tu transformes, car tu es semence ».

C'est aussi au sens de la responsabilité que Saint-Exupéry rattache le courage, si nécessaire à un conducteur d'hommes :

toute sa vie, toute son œuvre témoigne de son refus de dissocier ces deux notions l'une de l'autre. Le courage, pris isolément, ne suscite en lui aucune admiration, comme en fait foi cet extrait d'une lettre à André Gide : « Je viens de réussir un petit exploit : passé deux jours et deux nuits avec onze Maures et un mécanicien pour sauver un avion. Alertes diverses et



graves. Pour la première fois, j'ai entendu siffler des balles sur ma tête. Je connais enfin ce que je suis dans cette ambiance-là : beaucoup plus calme que les Maures. Mais j'ai aussi compris, ce qui m'avait toujours étonné : pourquoi Platon (ou Aristote ?) place le courage au dernier rang des vertus. Ce n'est pas fait de bien beaux sentiments : un peu de rage, un peu de vanité, beaucoup d'entêtement, et un plaisir sportif vulgaire. Surtout l'exaltation de sa force physique, qui pourtant n'a rien à y voir. On croise les bras sur sa chemise ouverte et on respire bien. C'est plutôt agréable. Quand ça se produit la nuit, il s'y mêle le sentiment d'avoir fait une immense bêtise. Jamais plus je n'admirerai un homme qui ne serait que courageux ».

N'a donc de valeur, aux yeux de Saint-Exupéry, que le courage qui trouve son origine dans des valeurs plus hautes. « Je me moque bien du mépris de la mort, écrit-il. S'il ne tire pas ses racines d'une responsabilité acceptée, il n'est que signe de pauvreté ou d'excès de jeunesse ». L'acceptation du sacrifice total ne devient grandeur dans son idée que lorsque l'on meurt pour cela même qui était la raison de notre vie : « Ce qui donne un sens à la vie donne un sens à la mort ».

Le chef, selon Saint-Exupéry, n'est pas mû que par le sens de la responsabilité, avons-nous dit dans notre introduction. Il est aussi mené par l'amour des hommes. Par un amour lucide, sentiment qui n'exclut ni l'exigence, ni la sévérité, ainsi qu'en témoigne l'exemple de Rivière, que Saint-Exupéry n'a nullement voulu insensible. « Tous ces hommes, lui fait-il dire, je les aime, mais ce n'est pas eux que je combats. C'est ce qui passe par eux... » Et ainsi Rivière, implacable, aime en silence, comme en témoigne encore, dans sa concision merveilleuse, ce passage que nous ne résistons pas au désir de citer :

« Rivière : — Vous <sup>1</sup> êtes très lié avec Pellerin <sup>2</sup> ?

— Euh...

— Je ne vous le reproche pas.

Rivière fit demi-tour, et la tête penchée, marchant à petits pas, il entraînait avec lui Robineau. Un sourire triste lui vint aux lèvres, que Robineau ne comprit pas.

— Seulement... seulement vous êtes le chef.

— Oui, fit Robineau.

Rivière pensa qu'ainsi, chaque nuit, une action se nouait dans le ciel, comme un drame. Un fléchissement des volontés pouvait entraîner une défaite. On aurait peut-être à lutter beaucoup d'ici le jour.

— Vous devez rester dans votre rôle.

---

<sup>1</sup> Robineau, un inspecteur.

<sup>2</sup> Pellerin, un pilote.



Rivière pesait ses mots :

— Vous commanderez peut-être à ce pilote, la nuit prochaine, un départ dangereux : il devra obéir.

— Oui...

— Vous disposez presque de la vie des hommes, et d'hommes qui valent mieux que vous...

Il parut hésiter.

— Ça, c'est grave.

Rivière, marchant toujours à petits pas, se tut quelques secondes.

— Si c'est par amitié qu'ils vous obéissent, vous les dupez. Vous n'avez droit vous-même à aucun sacrifice.

— Non... bien sûr.

— Et s'ils croient que votre amitié leur épargnera certaines corvées, vous les dupez aussi : il faudra bien qu'ils obéissent. Asseyez-vous là.

Rivière, doucement, de la main, poussait Robineau vers son bureau.

— Je vais vous mettre à votre place, Robineau. Si vous êtes las, ce n'est pas à ces hommes de vous soutenir. Vous êtes le chef. Votre faiblesse est ridicule. Ecrivez.

— Je...

— Ecrivez : « L'inspecteur Robineau inflige au pilote Pellerin telle sanction pour tel motif... ». Vous trouverez un motif quelconque.

— Monsieur le directeur !

— Faites comme si vous compreniez, Robineau. *Aimez ceux que vous commandez. Mais sans le leur dire !<sup>1</sup>* »

Ce Rivière qui aime ses hommes, comme il le dit lui-même, a parfois la nostalgie de l'amitié et de la douceur humaine. « Pour se faire aimer, pense-t-il, il suffit de plaindre. Je ne plains guère ou je le cache ». Et pour amener ses hommes à se réaliser pleinement, Rivière renonce à l'attachement facile

---

<sup>1</sup> C'est nous qui soulignons.



qu'il lui serait possible d'obtenir d'eux. Sans doute, Saint-Exupéry a-t-il pensé, en décrivant cette solitude de chef, ce dépouillement volontaire, à cet autre thème qu'il aborde dans *Citadelle* : « Aimer sans espoir, ce n'est pas le désespoir. Ça veut dire que l'on ne rejoint qu'à l'infini. Et sur la route l'étoile est inusable. On peut donner, donner, donner. C'est par l'amour, et non dans l'amour qu'on s'accomplit. »

A ce silencieux amour des hommes qu'il a l'honneur de commander, le chef joindra un respect immense de leur personnalité propre, respect ressortant directement des sentiments qu'il leur porte. Saint-Exupéry veut des rapports droits, dépourvus de toute ambiguïté. Plusieurs fois dans son œuvre, on le voit s'élever avec vigueur contre celui qui méprise, contre celui qui ironise même. Ces attitudes sont pour lui celles d'hommes inférieurs « dont les vérités excluent les autres ». « Vous enseignerez le respect, s'écrie le vieux chef de *Citadelle*, car l'ironie est du cancre, et oubli des visages ». Et ailleurs, l'écrivain insiste encore, revient, souligne : « Ainsi de l'ironie qui n'est point de l'homme, mais du cancre. Car mon gouverneur qui domine et qui est respecté, j'ai tiré de lui des effets comiques en le comparant à un âne et nul ne s'attendait à mon audace. Mais vient le jour où j'ai mêlé âne et gouverneur si intimement que je ne fais plus rire personne en exprimant mon évidence. Et j'ai ruiné une hiérarchie, une possibilité d'ascension, des ambitions fertiles, une image de la grandeur. On m'a offert une occasion de m'exprimer. J'en ai usé pour détruire. Ainsi ai-je trahi ! » Et c'est avec une violence rare dans une œuvre dont le ton demeure en général serein que Saint-Exupéry lance cette condamnation sans appel : « Quiconque abaisse, c'est qu'il est bas ».

Toute l'œuvre d'Antoine de Saint-Exupéry prêche pour un retour aux valeurs véritables que notre siècle a par trop méconnues. On ne peut pas ne point être frappé par cette évidence lorsque l'on relit ses ouvrages, dont certains constituent des appels, de véritables mises en garde. Saint-Exupéry est l'un des rares de nos contemporains qui ait parfaitement

discerné le danger qui existe à donner à l'intelligence la primauté totale sur le caractère, sur ce qu'il nomme « la substance » : « Nous avons failli crever, en France, s'écrie-t-il, de l'intelligence sans substance ». Il rejoint ici Von Seeckt qui estimait, dans ses *Gedanken eines Soldaten*, que la volonté émanant du caractère, le caractère est plus important pour l'homme d'action que l'intelligence, laquelle, sans volonté, ne présente pas de valeur. Et Saint-Exupéry, rendant hommage à une intelligence dont il connaît l'importance, souligne qu'elle n'acquiert de prix que si elle s'étaye sur la force du caractère : « J'admire les intelligences limpides, mais qu'est-ce qu'un homme, s'il manque de substance ? »

Car, aux yeux de Saint-Exupéry, comme à ceux de Paul Valéry qui estimait que les deux plus grands maux dont souffre notre époque sont l'élection et le diplôme, la valeur véritable d'un homme n'est fonction ni du milieu dont il est sorti, ni de ce qui lui a été enseigné. La valeur d'un homme, valeur selon laquelle il n'est pas de chef, est fonction de son caractère et de sa qualité morale. Et Antoine de Saint-Exupéry nous laisse cette mise en garde magistrale :

« L'erreur est de confondre la qualité morale de l'homme avec ce qu'une éducation valable a néanmoins réussi dans une certaine part à tirer de lui. »

\* \* \*

Le moment est venu de conclure.

« Ça m'est bien égal d'être tué en guerre, écrivait Saint-Exupéry quelques jours avant sa mort. De ce que j'ai aimé, que restera-t-il ? Autant que des êtres, je parle des coutumes, des intonations irremplaçables, d'une certaine lumière spirituelle. Du déjeuner dans la ferme provençale sous les oliviers, mais aussi de Hændel. Les choses je m'en fous qui subsisteront. Ce qui vaut, c'est certain arrangement des choses. La civilisation est un bien invisible puisqu'elle porte non sur les choses, mais sur les invisibles liens qui les nouent l'une à l'autre, ainsi et non autrement. Nous aurons de parfaits instruments

de musique à distribuer en grande série, mais où sera le musicien ? Si je suis tué en guerre, je m'en moque. Ou si je subis une crise de rage de ces sortes de torpilles volantes qui n'ont plus rien à voir avec le vol et font du pilote parmi ses boutons et ses cadrans une sorte de chef comptable (le vol aussi c'est certain ordre de liens). Mais si je rentre vivant, il ne se posera pour moi qu'un problème : que peut-on, que faut-il dire aux hommes ? »

Saint-Exupéry n'est pas rentré vivant. Depuis douze ans déjà, sa grande voix s'est tue. Son enseignement magistral nous reste, comme aussi ses exhortations à un retour aux vraies valeurs. Il n'y a guère de pages dans son œuvre qui ne puissent nous être un gain. Il a témoigné avec sa plume, avec son exemple et avec son sacrifice. Ceux-là mêmes peuvent le suivre, qui ne croient qu'aux témoins qui se font égorger.

Premier-lieutenant M.-H. MONTFORT

---

### Questions juridiques

## **Le délit de l'atteinte à la puissance défensive du pays**

Les Suisses ont toujours été tentés par le service mercenaire. Les causes en sont multiples. Les vieux Suisses avaient un tempérament batailleur, faute de quoi ils ne seraient pas arrivés à chasser les baillis et à conquérir leur liberté. La bataille de Marignan mit fin à la politique de conquête des Etats confédérés ; les individus furent alors d'autant plus tentés de s'enrôler dans les armées étrangères. Il faut d'ailleurs se rendre compte qu'avant le développement du commerce et de l'industrie les cantons suisses, surtout les cantons montagnards, étaient facilement surpeuplés de gens sans travail et