

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 103 (1958)
Heft: 3

Artikel: Chef militaire et psychologie
Autor: Verdon, Jean
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-342868>

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>

Chef militaire et psychologie

S'il est un problème fort discuté, c'est bien celui des qualités requises d'un chef militaire. Ce métier difficile exige de l'officier des connaissances diverses indissolubles les unes des autres et variables selon le grade ou le commandement.

L'un de ces facteurs essentiels prend, de plus en plus, de l'importance : *le facteur psychologique*. Autrefois, il suffisait de commander, aujourd'hui il faut convaincre. L'homme ne se contente plus, à juste titre du reste, d'un ordre quelconque, jeté au hasard ; il veut connaître le rôle qui lui est attribué, sa responsabilité et le but à atteindre. Le chef n'a pas en face de lui un être ou une machine dénué de toute réflexion ou réaction, mais un homme avec ses qualités et ses défauts et tout ce que cela représente de contradiction, d'incompréhension, mais aussi et souvent d'enthousiasme, de devoir et de bonne volonté.

Le métier de chef, un métier difficile certes car il exige, en plus des connaissances techniques et tactiques indispensables à la conduite du combat, *la connaissance de l'homme*. Ce dernier facteur, dont l'importance augmente de jour en jour, nécessite du chef militaire une qualité indispensable : être psychologue. Le général Franiatte, commandant l'artillerie de la 10^e armée Mangin, aimait à répéter à ses officiers : « Messieurs, en artillerie, ce qui importe ce n'est pas le coup qui part, c'est le coup qui porte. » En éducation militaire il en est de même, ce qui compte c'est l'éducation assimilée. Un grand soldat, Foch, résume à merveille cette nécessité dans une pensée : « Donner un ordre c'est rien, le faire exécuter c'est autre chose. »

Par sa nature même, le métier de chef exige ce *sens de l'homme*. Le facteur psychologique trouve là une place de choix, place qui n'empêche nullement le chef d'exiger l'exé-

cution intégrale de son ordre, mais bien au contraire lui donne la possibilité d'exiger plus, plus longtemps, et cela dans des conditions morales bien supérieures en conservant l'enthousiasme de ses hommes, enthousiasme sans lequel il est impossible de *durer*.

Avant de traiter de la psychologie du chef, voyons d'abord ce qu'est simplement la psychologie. Le dictionnaire Larousse nous en donne la définition suivante : « partie de la philosophie qui traite de l'âme, de ses facultés et de ses opérations » ; son encyclopédie nous dit encore : « la méthode psychologique est avant tout une méthode d'observation. L'observation intérieure ou introspection peut seule nous faire connaître les faits primitifs et essentiels de la psychologie ».

Il s'agit donc clairement d'une méthode d'observation. Qu'elle soit appliquée aux supérieurs ou aux subordonnés ou, chose beaucoup plus difficile, à soi-même, elle oblige à prendre contact. C'est cette même prise de contact qui crée par la suite ce que le maréchal Foch appelait : « la psychose du commandement et de l'obéissance ».

Le chef psychologue débute donc par observer son subordonné pour en connaître les réactions, le caractère, son état d'âme en vue d'une mission bien définie ou simplement pour créer ce régime de confiance nécessaire à tout travail en commun. Citons comme exemple une pensée de Castelnau, extraite de ses « Mémoires » : « La valeur d'un groupe dépend évidemment de la valeur individuelle des êtres qui le composent, mais plus encore de la puissance de cet impondérable qu'on appelle la force de cohésion. »

Nous admettrons donc volontiers qu'il est impossible de créer cette cohésion si chefs et subordonnés ne se connaissent pas parfaitement. Sans cet esprit de corps entre hommes d'une même unité ou entre différentes troupes un travail d'ensemble paraît bien illusoire.

« L'école des chefs » de Georges Courtois nous rappelle que le maréchal Lyautey, qui avait la phobie du travail en vase clos, recherchait avidement toutes les occasions de *rencontres*

en plein vent pour capter, comme à la source, les réactions vraies de ses gouvernés à tous les échelons de la hiérarchie. Tous les grands chefs ont ardemment désiré ce contact avec l'homme, mais n'oublions pas que ce contact ne se prend pas avec une machine mais bien avec tout ce que comportent de fierté, de sensibilité, de susceptibilité ces simples mots : des hommes.

Nous constatons une fois de plus que cette psychologie du commandement demande de la part du chef une grande attention et un don d'observation certain, faute de quoi il lui est impossible de « sentir » l'état moral du subordonné ! Nous pourrions sans autre admettre que la psychologie du chef serait justement de doser à *justes proportions* l'élan de sa troupe à la mission à accomplir.

André Maurois, dans ses « Dialogues sur le commandement » parle de l'état psychologique de l'homme sous l'uniforme ; citant la position du subordonné, il écrit : « il ne l'accepte pas avec bonheur. L'un des besoins les plus constants et les plus forts de l'homme est celui de se sentir libre de contraintes ». C'est vrai, et pourtant il arrive souvent que ce même homme soit prêt à tout pour son chef. Une loi élémentaire de psychologie dit « qu'on ne consent de sacrifice que pour quelqu'un ou quelque chose qui nous dépasse ou qui nous attire ». Doit-on en déduire que le chef doit représenter pour l'homme une idole ou ce que l'homme moderne appelle un « super-man » ? Non, certes pas, car c'est là qu'intervient le facteur psychologique. Le chef doit représenter pour le subordonné plus que de la sympathie ou de l'enthousiasme, l'homme doit pouvoir l'estimer tant技iquement que moralement. Ce deuxième facteur prime même tous les autres, car si des hommes ne suivent le chef qu'autant qu'ils l'adorent et qu'ils sont captivés par sa personnalité, il y a très vite danger qu'ils cessent de lui obéir le jour où, pour une cause quelconque, indépendante de sa volonté, le chef cesse d'être populaire.

Dans un livre original sur l'éducation, le Dr Simone Marcus distingue deux raisons psychologiques d'obéir au chef :

« La première, dit-elle, est celle qu'on peut appeler la raison féminine, on obéit au chef parce qu'on l'aime, parce qu'il inspire confiance, parce qu'il sait enthousiasmer, en un mot *parce qu'il a l'heure de nous plaire*. La seconde serait plus proprement masculine, on obéit au chef *à cause de son mandat* : il représente l'autorité, *à cause de son rôle nécessaire* : il coordonne les efforts du groupe humain en vue d'une mission déterminée. »

Dans la pratique, ces deux raisons ne sont pas incompatibles. Il est même désirable à bien des points de vue que les deux éléments puissent jouer conjointement. Le chef doit donc tenir compte de ces deux facteurs ; c'est la base fondamentale de l'étude psychologique de ses hommes.

On objectera sans doute que le temps à disposition ne permet pas au chef de prendre toujours le contact qu'il désire avec sa troupe. Certes, reconnaissons volontiers qu'il n'est pas facile, outre l'administration et la conduite d'une unité, voire même d'une section, de disposer du temps nécessaire. Cependant il faut parfois si peu, une parole, un geste souvent suffisent à recréer une ambiance favorable au travail et l'enthousiasme d'une troupe. Mais encore faut-il garder la juste mesure. Il n'est point nécessaire sous prétexte de « psychologie » de tolérer n'importe quelle attitude de tel homme, ou de tel subordonné. Ce serait là ... une grave erreur psychologique. Cependant il est encore trop de chefs qui ne tiennent aucun compte de ce facteur nécessaire qui, après fort peu de temps, transforme la bonne volonté d'une troupe ou plus encore des cadres en une lassitude navrante. Le résultat en est le plus souvent une nervosité des cadres qui se « respire » jusque chez le plus petit soldat de l'unité. « N'est-ce pas la sérénité du chef qui détermine dans une collectivité le complexe de sécurité ? » écrit Georges Courtois. Combien il a raison ! A l'instar de Joseph de Maistre, disons : Pour juger sainement, il faut regarder d'en haut et voir l'ensemble, ce qui permet de *garder le sens des proportions et ne laisser à chaque chose que son importance relative*.

* * *

Si le facteur psychologique joue un rôle capital dans les relations entre l'officier et la troupe, il prend une importance plus considérable encore dans les relations entre chefs supérieurs et chefs subordonnés. Deux natures de chefs, à des échelons différents, se rencontrent. Tous deux connaissent leurs responsabilités mais très rarement leurs caractères et leur manière de penser à chacun. Une adaptation de ces deux psychologies devient alors nécessaire, faute de quoi des «frottements» inévitables se produiront. Il en résulte souvent une tension anormale qui rend toute collaboration pénible, voir même inutile.

Dès cet instant, et simplement parce que soit l'un, soit l'autre, a oublié le facteur psychologique, une petite «guerre froide» en sera la conséquence. La tâche des chefs subalternes deviendra alors de plus en plus compliquée et l'instruction de la troupe s'en ressentira inévitablement. Il est fort peu probable qu'un chef perde de son autorité s'il reconnaît avec franchise une erreur. Une défaillance devant l'aveu de laquelle on ne recule pas est admise par le bon sens. La franchise est certainement une qualité essentielle que le subordonné recherche auprès de son chef. Rien ne peut être plus néfaste pour l'enthousiasme d'un officier qu'une critique péjorative de laquelle ne ressort jamais rien de positif. Un simple encouragement, placé au bon moment ne fera que mieux ressortir les défaillances d'une décision et la critique n'en sera que plus efficace parce qu'elle n'aura pas blessé le subordonné.

Avec un peu de psychologie, le chef militaire crée autour de lui un climat de confiance où chacun est stimulé à donner toute sa mesure. C'est même à ce signe que l'on reconnaît le vrai chef, le «patron». Parce qu'il possède ce sens de l'homme, on se sent devenir plus viril, au meilleur sens du mot. C'est le chef qui vous laisse cette impression de force, de calme, que l'on sait exigeant mais droit et franc. Serait-il vraiment ce «patron» s'il ne possédait pas cet équilibre que donne une saine observation des subordonnés, cette psycholo-

gie du chef faite d'une connaissance parfaite de l'homme et de soi-même ?

Tout au long de l'échelle hiérarchique le facteur psychologique joue son rôle, car la difficulté majeure que rencontre le chef est certainement le fait de devoir faire passer son idée, son intention ou sa décision dans la réalité, malgré les incompréhensions, les contradictions et la force d'inertie des hommes.

Il ne peut y réussir que si d'abord on croit à l'intérêt du but poursuivi et si ensuite il s'estime lui-même en mesure de l'atteindre.

Aujourd'hui le métier de chef militaire devient de plus en plus complexe, demande toujours plus de connaissances techniques, tactiques et psychologiques. Cependant, à l'instar de Lyautey, nous ne pouvons que répéter : le soldat a plus de devoirs que de droits, mais il est un droit sacré qu'il a : *c'est d'être bien commandé !*

Plt. JEAN VERDON

Le Canada : bouclier des Etats-Unis

Le Grand Nord canadien, immense plateau criblé de lacs, n'est habité que par trente-cinq mille personnes tout au plus (Esquimaux, Indiens et Blancs). Depuis quelques années, cette terre ingrate prend vie. En dehors des richesses que l'on commence à retirer à coups de « bulldozers » et de compresseurs, des centaines de postes d'observation aérienne et de radars ont été échelonnés tout au long des 55^o et 70^o parallèles.

Si l'on tient compte des difficultés à surmonter, des moyens considérables à mettre en action et des lourdes dépenses à supporter pour construire, en pleine région sub-arctique, un de ces postes d'alerte, on saisit les véritables préoccupations nord-américaines en matière de sécurité. De plus, n'oublions pas que le Canada ne minimise aucunement le front européen. Il entretient d'une façon permanente, dans cette partie du