Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 104 (1959)
Heft: 12

Artikel: Illustration des fondements de l'autorité
Autor: Montfort, M.-H.
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-342972

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: 08.01.2026

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

domaine en constante évolution où les recherches continues et les efforts soutenus ne pourront jamais être relâchés, si les armes de la défense veulent se maintenir au niveau des moyens de l'assaillant.

Lt. colonel M. RACINE

Illustration des fondements de l'autorité

> La force de la cité n'est pas dans ses remparts ni dans ses vaisseaux, mais dans le caractère des hommes.
>
> *Thucydide*

L'autorité d'un chef ne se prête le plus souvent que très difficilement à l'analyse. La raison en est qu'elle est le produit de la combinaison de procédés subjectifs, personnels, avec un certain nombre de constantes générales et invariables. Les résultats diffèrent naturellement avec les chefs et il y a, par conséquent, autant de types d'autorité qu'il y a de chefs. Ce qui demeure invariable et ce qui seul, de ce fait, se prête à l'analyse, ce sont les constantes, et ce sont elles que nous nommons les « fondements de l'autorité ». Ces constantes sont des traits de caractère, des qualités que l'on doit retrouver — au moins dans leur majorité — en tout véritable chef. Elles sont nombreuses et souvent complexes. Notre intention n'est pas ici d'en dresser un « catalogue commenté », mais bien plutôt d'en *illustrer, au moyen d'exemples vécus*, quelques-unes parmi les plus importantes. En faisant ce choix, nous savons que nous risquons d'être accusé de schématiser. Nous sommes cependant conscient que presque toutes celles que nous passerons sous silence y peuvent être rattachées

ou en sont des conséquences. Les fondements de l'autorité que nous illustrerons seront les suivants :

— le calme et la lucidité — la droiture
— le goût du commandement — l'honneur
— les connaissances techniques — l'imagination
— le courage intellectuel — le goût du risque
— le courage physique — la tenue

Nous les traiterons dans l'ordre alphabétique. Tous présentent un caractère de valeur certaine, et il est malaisé, sans intérêt d'ailleurs, de les vouloir ranger dans l'ordre de leur importance.

Le calme et la lucidité en toutes situations

Nous extrayons ce passage du « Vom Kriege » de Clausewitz : « L'âme forte n'appartient pas à celui qui ne connaît que de fortes émotions, mais à celui qui sait rester maître de lui sous le coup des pires émotions, de sorte qu'en dépit de la tempête qui fait rage dans son cœur, sa capacité de jugement et ses convictions conservent leur subtilité entière, comme l'aiguille d'un compas sur le navire en détresse ».

Bismarck nous raconte qu'il arriva un jour, pendant la campagne d'Autriche, au quartier général de Moltke. Le sort de la Prusse était en train de se jouer. Dans l'état-major du feld-maréchal, l'inquiétude régnait. Les nouvelles graves ne cessaient d'arriver, la tension montait. Le Chancelier sortit de sa poche son étui à cigares, l'ouvrit et le présenta au feld-maréchal. Il contenait quelques cigares de moyenne qualité et un seul cigare de qualité supérieure. C'est celui-là précisément que choisit le General-Major.

« Allons-nous-en, dit Bismarck à son entourage, nous n'avons plus rien à faire ici : il a toute sa tête. »

Maurois, dans son « Lyautey », nous cite une anecdote plus frappante peut-être : c'est celle de Lyautey à Fez, se souvenant de l'exemple que lui avait donné le général Gallieni, à la veille d'un combat. Celui-ci, en effet, avait donné « les ordres », puis avait paru tranquille, indifférent. Il s'était imposé

cette règle immuable, même en campagne, de s'accorder chaque soir une heure qu'il appelait « son bain de cerveau » : conversation avec un ami intelligent sur des sujets autres que militaires, ou lecture. En ce jour décisif, il avait lu l'autobiographie de Stuart Mill. Comme il ne parlait à Lyautey que de Mill, celui-ci n'avait pu s'empêcher de revenir aux risques du lendemain. Gallieni avait coupé net : « Laissez donc tout ça tranquille, à la fin ! Les ordres sont donnés ; tout le nécessaire est fait ; à quoi cela vous avancera-t-il de ratiociner ? Vous avez aussi besoin que moi de tenir vos méninges en bon état. Causons Stuart Mill ».

Ainsi devait faire Lyautey dans Fez assiégé : « ... Tout semblait perdu.

Vers quatre heures de l'après-midi, le général Lyautey décida que le dernier réduit de la défense serait l'hôpital et fit placer des bidons de pétrole à côté de ses bagages, pour y mettre le feu au moment où il faudrait évacuer le Dar Menehbi pour gagner le réduit. Un peu plus tard, on dîne. Les balles sifflaient. Des rumeurs menaçantes sortaient de cette ville, si belle et si sombre. Les ordres étaient donnés. Il n'y avait plus rien à faire. Lyautey se souvint de Gallieni, lisant Stuart Mill à la veille d'un combat. Parmi ses officiers était un poète, Droin.

— Allons, Droin, dites-nous des vers. En avez-vous fait aujourd'hui ?

— J'ai écrit un sonnet, mon Général.

— Bon ! Dites-le nous... et puis après, dites-nous du Vigny.

La nuit tombait. La bataille continuait. Aucun message n'arrivait jusqu'au poste de commandement. Lyautey, depuis deux jours, n'avait pas dormi ».

Ces attitudes correspondent en tous points à celle dont parlait Montaigne, dans ses « Essais » : « Je prends plaisir de voir un général d'armée au pied d'une brèche qu'il veut tantôt attaquer, se prêtant tout entier et délivré à son devis, entre ses amis, et Brutus dérober à ses rondes quelques heures

de nuit pour lire et breveter Polybe en toute sécurité. C'est aux petites âmes, ensevelies du poids des affaires, de ne les savoir et laisser et reprendre ».

Le goût du commandement

Il n'est pas de chef ayant de l'autorité sans le goût inné du commandement, on pourrait presque dire sans le goût du pouvoir. Napoléon disait avec une brutalité fort peu politique : « Pour gouverner, il faut être militaire. On ne gouverne qu'avec des bottes ! » Nous lui laisserons la responsabilité de son affirmation... Il n'en demeure pas moins que ce chef-là ne sera pas volontiers suivi que ses hommes pressentiront ne pas aimer commander, ou avoir peur de commander. Un petit fait, tiré d'épisodes de la guerre 1914-1918 nous le montrera clairement : c'était dans une tranchée des Vosges. Dans une section appartenant à une compagnie très éprouvée, tous les gradés venaient d'être tués. Un soldat, parmi les plus anciens, fut appelé à prendre le commandement. Il réunit alors la section et expliqua aux hommes rassemblées qu'ils n'auraient rien à craindre de lui, qu'il ne se comporterait pas en tyran, qu'il était opposé au pouvoir absolu, que la section allait devenir une démocratie, que l'on voterait...

Autour de lui, les visages de ses camarades s'étaient rembrunis.

— «Ça va», interrompirent-ils; «fous-nous la paix; commande».

Ce chef-là qui n'aimera pas s'imposer, sera dépourvu de tout pouvoir. Dans ce sens abonde aussi Ardant du Picq, lorsqu'il écrit : « Il faut que le chef ait une confiance absolue dans son droit de commander, l'orgueil du commandement. C'est ce qui fait la force des armées commandées par l'aristocratie, quand il y en a une dans le pays ! »

Les connaissances techniques

Il y a bien longtemps, nous raconte le colonel Louis Couchepin dans « Citoyen et Soldat », un major conduisant un jour son bataillon dans les forêts du Jura, s'était égaré et

le faisait tourner en rond dans le brouillard. Ayant appris que la dernière compagnie avait formé les faisceaux et ne suivait plus, il dépêcha son adjudant au galop vers le capitaine. Et celui-ci, une figure pittoresque de montagnard valaisan, de répondre avec un magnifique accent du terroir : « Allez dire au major que la compagnie reprendra sa place dans la colonne la prochaine fois que le bataillon repassera ici ».

Ce dernier cas est l'exemple type d'une situation où le manque de connaissances techniques fait perdre toute autorité à un supérieur. Cette autorité serait profondément consolidée, au contraire, par de solides connaissances du métier militaire. Le jugement suivant nous en va donner un exemple :

« Rommel », écrit H. C. von Esebeck, correspondant de guerre, puis ami du maréchal, « n'était pas un général de blindés, un casse-cou, un bluffeur, mais un officier d'infanterie à l'esprit positif, qui était passé par l'école de l'expérience et avait conduit une compagnie. Sans arrêt, il visitait les positions. Il y était dans son élément, c'était là son métier. Il veillait personnellement à l'installation des armes lourdes, il vérifiait lui-même le champ de tir. Certes, il était audacieux, mais dans l'enchaînement de ses opérations, fondées sur le principe qu'il ne pourrait jamais remplir sa mission par une simple défensive, il ne perdait pas de vue les réalités. Il écartait tout ce qui était irréfléchi, aventureux. Ce n'était nullement un joueur, un coureur de hasard. C'était plutôt un calculateur à la tête froide, sensé, solide. Ce n'était pas pour rien qu'il avait été professeur de tactique, et finalement directeur d'une École de Guerre ».

Le courage intellectuel

Clausewitz nous le définit : « Il ne s'agit pas ici du courage face au danger physique, mais du courage devant les responsabilités, c'est-à-dire en quelque sorte devant le danger moral. C'est ce qu'on a souvent appelé *le courage de l'esprit* [1], parce

[1] En français dans le texte.

qu'il provient de l'esprit, bien qu'il ne soit pas pour autant une démarche de l'esprit, mais du tempérament. L'intelligence pure et simple ne fait pas le courage, car les personnes les plus intelligentes sont souvent dépourvues de résolution. L'intelligence doit d'abord éveiller le sentiment du courage, maintenue et soutenue par lui, car, au moment crucial, l'homme obéit plutôt à ses sentiments qu'à ses pensées ».

Le premier exemple est tiré de l'histoire des régiments suisses au service étranger. L'Aigle avait volé « de clocher en clocher jusqu'aux tours de Notre-Dame ». Louis XVIII était reparti vers l'exil et Napoléon, réinstallé aux Tuileries, avait fait demander, afin d'exiger qu'il passât, avec ses deux régiments, à son service, d'Affry, commandant de l'une des brigades suisses assermentées au roi. Laissons la parole au major de Vallière :

« Dans cette entrevue, il (d'Affry) tint tête à Napoléon et affecta de l'appeler « général », montrant par là qu'il ne le connaissait plus comme empereur. Vivement sollicité de prêter un nouveau serment, d'Affry répondit à Bonaparte : « Mon général, je ne puis disposer de mes soldats. Ils appartiennent à la Confédération, dès le moment qu'ils ne sont plus sous les ordres du souverain légitime de la France. Vous avez, mon général, renoncé à la couronne de France, et les régiments suisses ne vous appartiennent plus ». L'empereur lui jeta avec aigreur : « Je saurai régir la Confédération suisse ».

— On ne soumet par les Suisses comme les Français », répliqua d'Affry. Napoléon regarda fixement cet homme qui osait le braver en face, puis il le congédia sans insister davantage ».

Le second exemple est plus récent : dans les années 1900, alors que les différents ministères s'essayaient à expurger du corps des officiers français les éléments dits « cléricaux », le colonel Pétain avait reçu l'ordre de fournir une liste de ceux des officiers de son régiment qui assistaient à la messe. Sa réponse, notée en marge de l'ordre reçu, fut brève : « Etant moi-même chaque dimanche à l'église, m'y trouvant au premier

rang et n'ayant pas l'habitude de me retourner pour voir qui se trouve derrière moi, je suis dans l'impossibilité de fournir le rapport exigé ».

On pourrait encore citer l'attitude courageuse du maréchal Rommel, qui, au faîte de la gloire, proteste ouvertement contre le massacre d'Oradour et dénonce, jusque devant le Führer, la course à l'abîme du Reich.

Le courage physique

Le courage physique « que celui-là ne connaît point — dit Robert de Traz — qui ignore qu'il est une peur maîtrisée » a, de tous temps, été considéré comme l'un des fondements les plus importants de l'autorité des chefs. Du « Sun Tse Ping Fa » (VIe siècle avant Jésus-Christ), nous extrayons cet aphorisme : « S'il y a des hasards à affronter, que vos soldats ne les affrontent pas seuls, mais à votre suite ; s'ils doivent mourir, qu'ils meurent, mais périssez avec eux ».

Le maréchal Bugeaud aussi, écrit dans ses « Aperçus sur quelques détails de guerre » : « Un des grands moyens de maintenir le moral du soldat, c'est la brillante contenance des officiers dans toutes les circonstances du combat ».

Il est intéressant, à ce propos, de relever cette brève analyse du courage physique, faite par un homme qui prouva maintes fois sa valeur : Saint-Exupéry : « Pour la première fois, j'ai entendu siffler des balles sur ma tête, et j'ai enfin compris pourquoi Platon 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. Jamais plus je n'admirerai un homme qui ne serait que courageux ».

Ce courage physique doit être conscient et réfléchi, il doit se rattacher à la grande notion de la *responsabilité* du chef, dans le sens que lui donnait Platon dans son « Apologie de Socrate » : « Tu es dans l'erreur, toi qui penses que l'homme, lorsqu'il est de quelque utilité à ses semblables, doit calculer les chances de la vie ou de la mort ». Pensée que complète

magnifiquement cette phrase de Saint-Exupéry : « Je me moque bien du mépris de la mort. S'il ne tire pas ses racines d'une responsabilité acceptée, il n'est que signe de pauvreté ou d'excès de jeunesse. »

Les exemples seraient légion. Nous nous bornerons à n'en citer qu'un seul, que nous choisirons dans « Honneur et Fidélité » : « A Hangard-en-Santerre, la compagnie du capitaine de Tscharner, d'Aubonne, placée à un poste spécialement exposé, ne céda pas un pouce de terrain. Tscharner, l'épaule fracassée, couvert de sang, ne cessait d'encourager ses hommes et refusait de quitter sa place de combat : « Très brillant officier, dit sa citation, modèle d'énergie, de sang-froid et d'enthousiasme, inspirant à tous une confiance absolue. A été grièvement blessé alors qu'avec sa bravoure habituelle, il entraînait sa compagnie à l'attaque sous un feu meurtrier. Trois blessures. Quatre citations antérieures ». (Ordre du 19 juin 1918). Par la suite, promu chef de bataillon, puis lieutenant-colonel, croix de guerre avec six palmes, légion d'honneur.

La droiture

La droiture, selon le Chinois Yang Kin (IVe siècle avant Jésus-Christ), est nécessaire au chef « pour apprécier sainement les fautes, comme pour se mettre au-dessus des préjugés ». Elle est à l'origine de « la justice qui attribue à chacun selon ce qui lui est dû, le châtiment au coupable, l'acquittement à l'innocent ». Et Yang-Kin d'insister encore : « Le chef est juste et sans partialité, il dissipe les causes de mécontentement, se fait aimer même lorsqu'il châtie ».

Tel est bien l'exemple que nous donne le général Pétain, enquêtant en 1917, sur les mutineries qui avaient éclaté sur le front. « Il prit immédiatement la route, nous raconte, dans son célèbre « G.Q.G. Secteur 1 », Jean de Pierrefeu, et, pendant un mois, sa voiture à fanion blanc sillonna les secteurs du front. Il visita quatre-vingt-dix divisions. Partout, il examinait la situation, d'abord avec les chefs, ensuite avec les officiers subalternes et les gradés. Il entendit toutes les voix. De

vieux soldats mis en sa présence, interrogés sur les griefs qu'ils avaient à invoquer, parlaient à cœur ouvert. Tout en flétrissant avec énergie l'acte monstrueux de la rébellion devant l'ennemi, en déclarant qu'il serait impitoyable [1], il affirmait qu'il remédierait aux abus qu'on lui signalait. Il disait qu'il avait toujours tenu parole, et à cela, les hommes inclinaient vivement la tête pour confirmer. Jamais, en face de la troupe, le général ne cessa d'être lui-même. Nulle bonhomie, nulle affectation de paternité, aucun étalage de sentiment, car le soldat n'est dupe qu'un instant de cette comédie. Il resta calme et imposant, vraiment général en chef et d'une autorité souveraine. Il parla comme un homme à des hommes, les dominant de tout son prestige, sans essayer de se mettre à un niveau inférieur, comme le font ceux qui se forgent une image artificielle du peuple. Mais il y avait dans son accent une telle sincérité, un tel sérieux, il apparaissait si profondément loyal, juste et humain, que nul ne douta de sa parole... En un mois, toute velléité de rébellion était effacée ».

Il est un autre exemple de verdict, non seulement juste, mais aussi humain, droit. Il nous est raconté par Yan Hay :

« Un soldat anglais de l'armée de Kitchener, l'un des premiers cent mille volontaires de 1915, avait commis une grosse faute de discipline. Il fut appelé chez son commandant de régiment, qui lui tint ce langage : « Retournez chez vous. Et expliquez que vous avez été chassé de l'armée du roi, parce qu'on ne vous a pas jugé digne de l'honneur d'y servir. Quand les hommes honnêtes verront qu'il n'y a pas de place pour les gens de votre espèce dans ce régiment, peut-être alors comprendront-ils que c'est bien ici la place qui leur convient ».

Enfin, un bel exemple de droiture nous est fourni par cet officier dont nous parle Saint-Exupéry, dans « Terre des Hommes » :

« Considérez cet officier du Sud qui commandait, lors de la guerre du Rif, un poste avancé, planté en coin entre

[1] Contrairement à ce que l'on a souvent prétendu, le nombre des exécutions capitales ne dépassa pas une dizaine.

deux montagnes dissidentes. Il recevait, un soir, des parlementaires descendus du massif de l'Ouest. Et l'on buvait du thé, comme il se doit, quand la fusillade éclata. Les tribus du massif de l'Est attaquaient le poste. Au capitaine qui les expulsait pour combattre, les parlementaires ennemis répondirent : « Nous sommes tes hôtes aujourd'hui. Dieu ne permet pas qu'on t'abandonne... ». Ils se joignirent donc à ses hommes, sauvèrent le poste, puis regrimpèrent dans leur nid d'aigle.

Mais la veille du jour où, à leur tour, ils se préparent à l'assaillir, ils envoient des ambassadeurs au capitaine :

— L'autre soir, nous t'avons aidé...
— C'est vrai...
— Nous avons brûlé pour toi trois cents cartouches...
— C'est vrai.
— Il serait juste de nous les rendre.

Et le capitaine, grand seigneur, ne peut exploiter un avantage qu'il tirerait de leur noblesse. Il leur rend les cartouches dont on usera contre lui ».

Le sens de l'honneur

« L'honneur », si nous voulons reprendre la fameuse définition d'Alfred de Vigny, « c'est la conscience exaltée ». C'est bien à cette conception que correspondent les deux exemples que nous avons choisi de citer.

Le premier est emprunté à l'histoire romaine. Il est classique, trop connu peut-être, mais aussi si caractéristique que ce serait une erreur de ne pas le rappeler ici :

Un général romain, Régulus, qui fut consul par deux fois, en 267 puis en 256 avant Jésus-Christ, tomba entre les mains des Carthaginois. Ceux-ci l'envoyèrent à Rome négocier un échange de prisonniers, après lui avoir fait prêter serment de revenir. Il se présenta devant le Sénat, déconseilla fermement l'échange qu'il venait proposer, parvint à convaincre les sénateurs. En dépit des prières et des supplications de sa famille et de ses amis, il refusa de trahir la parole qu'il

avait donnée ; il regagna Carthage où il savait que l'échec de sa mission lui vaudrait les plus horribles supplices, et où il devait mourir.

Notre second exemple est tiré d'un geste fameux : la défense de l'Alcazar de Tolède, durant la guerre civile espagnole. Le siège, qui devait durer du 21 juillet au 27 septembre 1936, ne venait que de commencer. Les assiégeants étaient commandés par le général Riquelme, qui en l'Alcazar même avait été, nombre d'années auparavant, camarade d'académie militaire du chef des défenseurs nationalistes, le colonel Moscardo. Il le tutoyait :

— Rends-toi !

— Jamais !

On savait que les troupes nationalistes du général Franco remontaient lentement vers la ville ; néanmoins la libération n'apparaissait encore que lointaine. Les conduites d'eau étaient coupées, mais le téléphone continuait à fonctionner. Laissons parler Henri Nassis et Robert Brasillach :

« Soudain, dans le bureau du colonel, l'appel du téléphone retentit :

— Colonel Moscardo ? interroge une voix au bout du fil.

Que lui veut-on encore ? A tous les appels qu'on lui a adressés ces jours derniers pour qu'il consentît à se rendre, n'a-t-il pas invariablement répondu *non* ? Mais déjà la voix poursuit :

— Votre fils est notre prisonnier... Si vous ne vous rendez pas, nous le fusillerons.

A peine le colonel Moscardo a-t-il répondu : « *Je ne me rendrai jamais* ! » qu'il reconnaît, au téléphone, la voix de son fils, un jeune homme de dix-huit ans, qui faisait ses études d'ingénieur à Madrid et dont il ignorait encore qu'il fût à Tolède, entre les mains de l'ennemi.

— Père, entend-il soudain, les hommes qui sont là disent qu'ils vont me fusiller... Rassurez-vous, ils ne me feront rien...

— Pour sauver ta vie, mon fils, ils veulent me prendre l'honneur et celui de tous ceux qui me sont confiés... Non,

je ne livrerai pas l'Alcazar... Remets donc ton âme à Dieu, mon enfant, et que Sa volonté soit faite.

... D'une main tremblante, le colonel Moscardo n'a pas raccroché l'appareil qu'il entend un feu de salve déchirer l'air du soir, puis retentir jusqu'au fond du ravin qui cerne la citadelle.

Les Rouges ont tué son fils, qui est mort en criant :

— Vive l'Espagne ! Vive le Christ Roi ! »

L'imagination

L'état militaire est l'un des rares états où l'on apprenne son « métier » sans le pratiquer. En pleine paix, l'officier prétend apprendre le combat à des hommes sans leur faire subir l'épreuve du feu et, la plupart du temps, sans l'avoir subie lui-même [1]. La situation du soldat montant au feu pour la première fois est, en somme, comparable à celle d'un élève-pilote à qui l'on donnerait l'ordre de décoller, après lui avoir fait expliquer, en salle, par un théoricien, le maniement des commandes et appareils. Willisen disait : « Vom Wissen zum Können ist immer ein Sprung ; der Sprung aber ist vom Wissen und nicht vom Nichtwissen ! » La nécessité d'instruire s'impose donc, inéluctable, et seule par conséquent, une étude poussée des expériences du combat, soutenue par une imagination solide, permettront au chef de former au plus près de la réalité les hommes qui lui sont confiés.

En guerre, l'imagination est souvent à l'origine du succès. L'Antiquité, et Virgile nous le rappelle au livre II de l'Enéide, nous en fournit un exemple frappant. C'est l'histoire du cheval de Troie :

« ... Epuisés par la guerre, repoussés des destins, les chefs des Danaens, après tant d'années déjà écoulées, construisent

---

[1] Cet état de fait ne nous est pas particulier. Dans les armées qui nous entourent, dix ans après la fin de la guerre, les cadres entre vingt et trente ans n'ont pas subi l'épreuve du feu, à quelques exceptions près (guerre de Corée, d'Indochine et d'Algérie). Et ce sont précisément les chefs de cet âge qui sont le plus près de la troupe et ont mission de l'instruire.

avec le divin secours de Pallas, un cheval haut comme une montagne (Instar montis equum aedificant), dont ils recouvrent les flancs d'ais de sapin entrelacés. Ils font croire que c'est là un vœu pour leur retour, et le bruit s'en répand au loin. Ils y enferment furtivement des guerriers d'élite désignés par le sort, et les flancs ténébreux du colosse, et les cavités profondes que son corps recèle se trouvent remplis de soldats armés. »

Nous extrayons cet autre exemple des « Carnets » du maréchal Rommel (17. 2. 1941) : « De manière à tromper les Britanniques sur notre force réelle et à les inciter à la prudence, je fis fabriquer, dans des ateliers situés à cinq kilomètres au sud de Tripoli, un grand nombre de carcasses, qui, montées sur des « Volkswagen » offraient une similitude troublante avec des chars de combat. »

Et, à la date du 2. 4. 1941 :

« L'adversaire battait en retraite ; il paraissait abandonner la Cyrénaïque, nous croyant sans doute plus forts que nous ne l'étions en réalité. Je dois reconnaître que nos chars factices y étaient pour beaucoup ».

Toujours à propos du maréchal Rommel, von Esebeck écrit :

« Là où les concentrations de feu de l'ennemi se faisaient trop intolérables, il construisait de fausses positions pour les détourner. Là où les garnisons se plaignaient de ne pouvoir sortir la tête au-dessus du parapet, au Ras Medaououar, par exemple, il conseillait d'accrocher devant eux des morceaux de papier et d'étoffe pour lasser l'attention de l'adversaire. Il imagina des dispositifs pour éblouir l'ennemi. Il ordonna de faire circuler de faux panzers sur les arrières et de mettre des troupes en marche dans le seul but de soulever des nuages de poussière ».

Le goût du risque

Le goût du risque engendre l'esprit de décision, si nécessaire dans la guerre que Clausewitz nous dit être « le domaine de l'incertitude ». Il ajoute encore : « Les trois quarts des

éléments sur lesquels se fonde l'action restent dans les brumes d'une incertitude plus ou moins grande ».

Dans le récit qu'il fait de la défense de Sienne (1555), Monluc écrivait : « Il faut toujours tenter ; car j'ay veu souvent perdre ce qu'on n'eust jamais pensé sauver tel qu'on tenoit pour perdu ». Frédéric le Grand le pensait aussi qui écrivait, deux siècles après Monluc : « On n'atteint de grandes choses que lorsqu'on se soumet à de grands risques. Avec cette consolation et la ferme résolution de culbuter tous ceux qui se dressent sur votre chemin, on peut défier le diable et l'enfer, ne pas trembler devant les vantardises de l'ennemi, et être convaincu que l'on s'en tirera avec honneur...

Si nos ennemis nous obligent à nous battre, il faut se demander : Où sont-ils ? et non pas : Combien sont-ils ? ».

Liman von Sanders enfin, dans les mémoires qu'il écrivit sur son commandement aux Dardanelles, raconte combien désespérées étaient sa situation et celle des troupes germano-turques qu'il commandait : « Je n'avais plus, note-t-il, ni un seul homme en réserve, ni un coup de canon à tirer ». Contre toute raison, il tint pourtant bon, il refusa de désespérer. Il eût pu dire, comme le Faust de Gœthe : « J'aime celui qui convoite l'impossible ». Et pourtant, contre toute attente, l'ennemi, à un quart d'heure de la victoire, ignorant tout de la situation qu'avaient créée ses innombrables assauts, abandonna la partie. André Maurois, qui nous raconte cet épisode dans ses « Dialogues sur le commandement », ajoute ce commentaire : « J'en conclus que le général Hamilton a pu être prudent, sage, et chef selon votre cœur, mais qu'il a eu le plus grand tort de ne pas être téméraire. Ses pertes étaient immenses, mais inutiles. J'en conclus encore que, dans la défensive, il ne doit pas, pour un soldat, exister de limite à la ténacité. Liman von Sanders avait toute raison de désespérer. Et pourtant, il a eu raison de tenir. On n'est jamais battu. S'il ne reste plus de moyens d'action, il reste le miracle, l'épidémie chez l'ennemi, le tremblement de terre, la Providence. Josué arrêtait le soleil ; c'était un vrai militaire ».

La tenue

C'est là une qualité trop méconnue et dont l'importance réelle échappe parfois. Il n'apparaît pas suffisamment, en effet, qu'elle est souvent le reflet de l'élégance morale de l'officier et lui est étroitement liée.

L'une des meilleures démonstrations que nous en puissions donner n'est-elle pas ce témoignage porté par le lieutenant-colonel Weygand sur son camarade d'armes, le lieutenant-colonel Albert de Tscharner : « ... Depuis lors (1916), il n'est guère de combat auquel il n'ait pris part, à moins qu'une nouvelle blessure ne l'ait retenu à l'arrière. A côté de cette bravoure indomptable, sa grande noblesse de sentiment, son affabilité, sa prestance exceptionnelle, ont contribué à faire de lui une des figures légendaires de la Légion, symbolisant l'élégance aussi bien physique que morale. Devant ce soldat, ce bledard, qui entend se battre en bottes vernies, et braver la mort comme un gentilhomme, nul ne se permet le moindre laisser-aller, et chacun essaie de se mettre à l'unisson d'un si rare modèle ».

Et de la lettre d'un historien militaire qui connut bien le colonel de Tscharner, nous extrayons encore ce passage : «Tscharner était une magnifique figure de soldat. Son prestige sur la troupe était légendaire. Ses légionnaires étaient fiers de son élégance, de son prestige ; ils admiraient en lui le fier cavalier, le chef infatigable, sévère pour lui-même, modèle de sobriété, supportant les plus grandes fatigues, d'humeur égale, aussi frais et dispos, après les plus longues étapes et les plus rudes combats ».

* * *

Tels sont les fondements de l'autorité. Nous avons vu dans notre introduction qu'ils n'ont — seuls — pas de valeur intrinsèque. Celui-là qui en aurait même la plus parfaite maîtrise ne serait encore assuré d'aucun pouvoir. Tous, nous avons connu des chefs pourvus des plus magnifiques qualités,

que tout semblait destiner à devenir des meneurs d'hommes, et dont chaque contact avec la troupe se soldait par un échec. Ces qualités peuvent favoriser l'exercice du commandement, assurer à un chef le maximum de chances. Beaucoup d'entre elles sont absolument nécessaires, mais elles ne constituent en aucun cas l'assurance du succès. Nous avons également tous connu le chef que rien ne semblait promettre à la réussite et dont toutes les activités s'avéraient heureuses. Le secret du succès ou de l'échec d'un chef auprès de sa troupe est toujours très difficilement perméable, surtout à qui ne lui est pas immédiatement subordonné. La vérité est qu'il n'y a pas de « recette » du succès et qu'il y a, pour chaque chef — même brillamment doué, — un problème de l'autorité auquel il doit apporter une solution personnelle. « L'autorité, écrit le maréchal Marmont, est un don particulier, et tient à des causes cachées qui sont au-dessus de notre esprit ». On nous a conté l'histoire de ce professeur qui, dans un accident, avait eu le nez complètement écrasé. Appelé à donner pour la première fois son cours à une nouvelle volée d'élèves, il gagna sa chaire, accompagné par de petits rires étouffés, posa sa montre devant lui, fixa la classe, et articula sèchement : « Regardez-moi bien. Vous avez trois minutes pour rire de mon infirmité. Ensuite seulement nous commencerons la leçon et je n'admettrai plus alors ni un mot, ni un sourire ». Un silence profond suivit cette déclaration ; les élèves, saisis, ne bronchèrent jamais plus.

Robert de Traz a écrit quelque part que le chef réussira d'autant mieux dans l'exercice de son commandement qu'il paraîtra davantage « unique » aux yeux de ses hommes ; et c'est ce qui — à ses yeux — légitime les singularités étudiées que certains officiers affectent d'adopter dans leurs tenues ou leurs attitudes. Il les considère comme des palliatifs destinés à masquer légitimement — on n'est doué que rarement de toutes les qualités... — les insuffisances partielles inévitables. Et il n'est que de réfléchir un instant pour admettre que cette théorie est souvent conforme aux faits : c'est bien le

désir d'apparaître « unique » qui fait le petit chapeau et la redingote grise de Napoléon, noyés dans les dorures de ses maréchaux. Plus près de nous, Hitler entretient sa mèche et sa moustache et adopte une tenue mi-militaire, mi-civile qui n'appartient qu'à lui. Churchill refuse d'apparaître en public sans son cigare. Montgomery se montre en pullover — coquetterie à rebours — et coiffé d'un béret garni des insignes de corps de toutes ses troupes. C'est encore ce même désir qui fait le burnous rouge de Bournazel, la cravate blanche de Laval et la canne de Leclerc. Détails insignifiants ? Peut-être, mais tous ces chefs leur doivent une partie de l'ascendant acquis sur leurs sous-ordres. Alfred de Vigny a décrit ces officiers blanchis sous le harnais et dont la bouche ne s'ouvrait que pour laisser échapper des ordres. Ce mutisme était bien loin d'être naturel. Non plus que celui — célèbre — de Hoche ou encore celui de Condé. « Rien », écrit le colonel de Gaulle, « ne rehausse l'autorité mieux que le silence ». Ces attitudes ne sont parfois pas étudiées : elles sont alors instinctives. D'autres fois, elles sont conscientes, voulues. Ainsi, Jean des Vignes Rouges, l'un des meilleurs spécialistes du commandement militaire, écrit dans son « Savoir commander »[1] : « Il va de soi que le choix que le chef fera de son attitude lui sera dicté en grande partie par son âge, le milieu social où il exerce son autorité, les circonstances. C'est un rôle qu'il doit jouer ».

L'objection immédiate qui se présente à l'esprit est que seul le chef sincère avec lui-même, fuyant le « bluff » et les artifices, arrivera jamais à durer à la tête d'une troupe. Notons, pour répondre à cette objection, que, dans la vie sociale, en quelque sens qu'elle soit dirigée, personne n'est soi-même, si ce n'est dans le cercle étroit de la famille. Là-dessus, philosophes et essayistes modernes sont tous d'accord. On nous prête un personnage et nous sommes contraints par les circonstances d'en jouer le rôle. « Un évêque, un professeur,

---

[1] Editions Jean Vigneau. Marseille 1941.

un marchand, n'ont pas le droit, pendant la plus grande partie de leur vie, d'être eux-mêmes », écrit André Maurois. Il y a un côté factice dans le chef *le plus sincère.* Il ne peut renoncer sans risques à se montrer à ses hommes autrement que comme un patron sans faiblesses. Après 60 kilomètres de marche, il aura peut-être les pieds en sang, mais il devra avancer en tête de sa troupe, sans traîner les pieds et en souriant. S'il venait à tirer la jambe en queue de colonne, c'en serait rapidement fait de son autorité ; pour la maintenir intacte, il joue un rôle, il cherche à paraître frais, il soutient son personnage de chef. Doit-on appeler cet effort du bluff et blâmer cet officier de n'être pas sincère avec lui-même ? Dans l'ouvrage précédemment cité, Jean des Vignes Rouges écrit encore : « C'est pour un homme un tour de force psychologique d'arriver à incarner un beau type de chef. C'est d'ailleurs cette difficulté qui incite tant de chefs paresseux à dire : « Tant pis, moi je ne joue pas la comédie, je me montre à mes subordonnés tel que je suis ; je reste simple et naturel ». Ce procédé du moindre effort réussit parfois quand le chef, par hérédité, a de fortes tendances au commandement ; mais, en-dehors de ces cas exceptionnels, l'homme, à qui les circonstances sociales imposent les fonctions de commandement, est obligé, nécessairement, de faire effort pour acquérir les qualités qui lui donneront l'autorité, le prestige ; ou bien, il échoue. La vérité est donc qu'il y a un certain bluff [1] qui est licite : c'est celui par lequel le chef cherche à dissimuler des défaillances forcément humaines et qui nuiraient à sa mission ; il en est un autre qui n'est pas licite : c'est celui par lequel il usurpe des qualités superflues à sa mission. Ce dernier genre contient, en germe, l'échec de celui qui le pratique : dans la majorité des cas, il sera percé à jour, et son autorité piétinée.

André Maurois nous rapporte à ce propos l'anecdote suivante, dans ses « Dialogues sur le commandement » :

---

[1] L'expression « bluff » est ici impropre.

« J'avais été embarqué, comme passager, à bord du « Gaulois ». Dans le carré des officiers, on parlait du torpillage possible. Un lieutenant de vaisseau, très cultivé, et assez dédaigneux, M. de B., racontait comment l'équipage du « Bouvet » avait coulé à son poste, en chantant. Dans la nuit qui suivit ce récit, un choc terrible me réveilla. Nous avions été torpillés. Par des couloirs déjà envahis, par des escaliers obscurs, difficiles, je remontai et sur la passerelle trouvai le commandant et son état-major. Le bateau s'inclinait. A l'avant, une tourelle tirait, pour l'honneur sans doute, car on n'y voyait rien. Les officiers continuaient la conversation de la veille. M. de B. en pyjama de soie, en escarpins vernis, expliquait de sa voix méprisante comment il convenait de couler. Moi, dans mon coin de terrien, j'attendais, j'écoutais. « Ce qui est curieux, me disais-je, c'est que tout cela n'a pas l'air vrai. Ce B. joue un rôle, et le commandant, qui refuse de quitter son bord, le fait pour rester dans la peau de son personnage de commandant ». Plus tard, sur le torpilleur qui m'avait sauvé, je ne pouvais m'empêcher de revenir à cette idée. Seulement, je pensais alors : « Un rôle ? Oui. Mais si le personnage est maintenu jusqu'à la mort, il se confond avec l'homme même »...

Nous pensons qu'en cette dernière phrase, Maurois atteint au nœud du problème.

Ces attitudes, ce rôle, sont, chez un chef, la manifestation visible (il en est d'invisibles) du désir de paraître — au travers de son personnage — unique aux yeux de ses subordonnés, bien différent des autres chefs. Car ce qui est unique suscite presque toujours le respect, souvent l'admiration, parfois l'amour. Ce qui est unique rayonne, *et l'autorité* — nous arrivons à cette conclusion — *est un produit du rayonnement personnel, plus ou moins accru selon le degré auquel on possède les qualités qui sont à la base du commandement militaire.* Par ce rayonnement — il peut être entièrement naturel, c'est très rare, ou partiellement artificiel, c'est plus fréquent — le chef *séduira* sa troupe. Alors seulement, il la commandera ; plus, il l'entraînera. Car il y a quelque chose de féminin dans les rapports

d'une troupe avec son chef et de leur commerce ne seront absents ni le charme, ni même la coquetterie. Nous rejoignons ici encore Robert de Traz que nous laisserons conclure :

« Une troupe, je l'ai remarqué cent fois, et à plus forte raison une jeune troupe, est femme. Elle réagit vis-à-vis de son chef comme une femme en face du mâle. Il doit parfois la flatter, parfois lui faire peur, la faire souffrir à l'occasion et savoir la rendre heureuse. Si elle paraît rebelle, c'est qu'il est trop faible ou maladroit. Sans tenir à l'avouer, elle aime qu'on la maîtrise. Un geste, une parole peut l'attacher pour longtemps, une négligence la perdre à jamais. Toute troupe est sensible à certaines qualités du chef, comme toute femme à certaines qualités d'amant. Le vrai chef est un séducteur ».

CAPITAINE M.-H. MONTFORT

La guerre contre-révolutionnaire

Etude du colonel-div. M. Montfort (v. notre numéro de novembre).

Renseignement complémentaire concernant la note de pied 2 à la page 514 du No 11.

Une documentation nouvelle a incité l'auteur à donner une définition plus précise des « sections administratives spécialisées » (S.A.S.). Voici le texte rectifié :

[2] Une section administrative spécialisée est une organisation mise en place par l'armée, entre les sous-préfets et les maires, pour renforcer l'armature administrative des arrondissements d'Algérie. Le chef d'une S.A.S. (dans les villes, section administrative urbaine, S.A.U.) est, dans le ressort de sa circonscription, le représentant du sous-préfet. A ce titre, il est chargé, notamment, d'assurer une liaison permanente entre le sous-préfet et les maires, et de faciliter à ces derniers l'exercice de leurs attributions. Pratiquement, il est là pour résoudre tous les problèmes locaux.

L'armée a mis en place ces organisations — cela saute aux yeux — pour suppléer à la carence de certaines autorités communales. Le chef d'une S.A.S. (officier d'active ou de réserve) dispose d'un secrétaire français, d'un ou de plusieurs adjoints musulmans et d'un « maghzen », groupe d'une espèce de gendarmerie indigène commandé par un des leurs. En général, le chef d'une S.A.S. coiffe plusieurs communes, tandis que le chef d'une S.A.U. ne s'occupe que d'une seule.