

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 105 (1960)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Réflexions sur la nature et l'exercice du commandement [fin]  
**Autor:** Gonard  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342994>

### 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:** 19.02.2026

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

# REVUE MILITAIRE SUISSE

Rédaction-Direction : Colonel-brigadier **Roger Masson**

Rédacteur-Adjoint : Lt-colonel EMG **Georges Rapp**

Administration : Lt-colonel **Ernest Büetiger**

Editeurs et expédition : Imprimeries Réunies S. A., av. Gare 39, Lausanne  
(Tél. 23 36 33 — Chèq. post. II 5209)

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

---

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

Prix du numéro : Fr. 1.50

---

## Réflexions sur la nature et l'exercice du commandement *(fin)*

### CELUI QUI COMMANDE : LE CHEF

Si certains traits de la personnalité du chef sont inévitablement déjà apparus au cours de cette brève analyse de la nature du commandement, il convient d'examiner plus systématiquement son rôle et les aptitudes qu'il exige, puisque le chef est bien la figure centrale de nos préoccupations momentanées.

Ce rôle pourrait être défini assez simplement comme étant « de prendre des décisions et de les faire exécuter par des hommes en les commandant ».

Bien qu'assez rudimentaire, cet essai de définition fait toutefois apparaître déjà les trois aptitudes maîtresses dont un chef doit disposer et qui toutes ensemble constituent sa personnalité, soit :

— la faculté purement intellectuelle dont dépendra la qualité de la décision,

- la volonté, c'est-à-dire la force de caractère pour passer de l'idée à la réalisation de celle-ci,
- enfin les dispositions psychologiques pour obtenir d'autres hommes un effort parfois considérable ayant pour but l'exécution matérielle de cette volonté.

Ces aptitudes d'ordre intellectuel, caractériel et psychologique, qui déterminent la personnalité, sont de deux origines distinctes, les unes étant acquises, les autres innées.

Il est admis en général de nos jours que les dispositions intellectuelles et psychologiques sont des aptitudes acquises grâce à l'éducation, à l'étude, à l'expérience pratique sans cesse renouvelée. C'est ainsi que l'entraînement au raisonnement logique contribue à former le jugement, que les contacts personnels et répétés avec les hommes d'une troupe permettent de prévoir les réactions probables des subordonnés, de découvrir les moyens d'acquérir leur confiance.

Par contre les psychologues s'accordent à reconnaître que les aptitudes caractérielles sont innées et de ce fait, dès l'adolescence passée, peu perfectibles. La volonté, la fermeté, la résolution, le goût du risque et des responsabilités sont des dons et non des qualités acquises.

Mais cette distinction scolaire, qui ne manque dans aucun précis de philosophie, n'est pas si abrupte que le laisse penser cette première discrimination. Par exemple, la rapidité de l'esprit qui s'exprime par la vitesse du travail purement intellectuel, de la réflexion en particulier, impérieusement nécessaire, puisqu'elle seule permet d'aboutir en temps utile à la décision, est sans conteste une aptitude innée que l'exercice même persévérant ne permet guère d'accroître de façon sensible. Il y a des esprits rapides et d'autres qui ne le sont pas ; cette marge n'explique-t-elle pas que les calembours déclenchent des rires en cascade avec des délais de démarrage très variables. L'homme ainsi doué saisit une situation d'un coup d'œil pour en faire une synthèse quasi immédiate. Cette qualité est essentielle pour un chef militaire prédestiné à

devoir résoudre vite des crises successives grâce à la vivacité de ses réactions intellectuelles.

De cette brève analyse se dégage l'indication que les aptitudes innées sont les plus importantes de celles qui façonnent la personnalité d'un chef.

Ceci explique que n'est pas chef qui souhaite simplement le devenir. Etre chef est une vocation, vocation provoquée par des dispositions innées et subjectives, dont on retrouve toujours la trace dans la forme précisément personnelle qu'un chef donne à ses actes de commandement.

Ce rapport de qualité entre les dons innés et les capacités acquises prend avec les années une signification encore autre. En effet, les expériences peuvent s'accumuler, élargissant sans cesse le champ des connaissances personnelles pratiques ; elles peuvent perfectionner en quelque sorte une activité routinière. Mais avec de seules expériences jamais un chef ne pourra renouveler, comme il le doit, le bagage d'idées qu'il possède, parce qu'à cette fin l'impulsion ne peut venir que d'un apport frais de l'intelligence et non pas de la somme d'observations extérieures et impersonnelles.

C'est pourquoi, l'âge mûr venu, se distinguent toujours plus nettement deux types d'hommes :

- tout d'abord ceux qui rendent d'excellents services grâce à leur expérience, mais que toute exigence supplémentaire anéantit. Ils sont destinés à plafonner à ce niveau jusqu'à l'heure émancipatrice de la retraite ;
- d'autres ont eu la volonté soutenue d'enrichir leur expérience pratique en soumettant leurs facultés intellectuelles à l'entraînement continu d'exigences sévères. Ils sont demeurés dès lors aptes à étendre toujours davantage le champ des responsabilités qu'ils assument, la portée de leur décision, car il est bien certain que l'expérience journalière, si elle n'est associée aux trouvailles d'un esprit mobile et curieux, aboutit à l'enlisement.

Le chef militaire a joué dans l'histoire humaine un rôle

si déterminant que la structure de sa personnalité a été le sujet d'innombrables études. A l'époque actuelle encore la science psychanaliste cherche à déterminer *a posteriori* les « nœuds » et les complexes des grands capitaines sur la base des relations de leurs contemporains afin de découvrir de nouvelles explications aux événements qu'ils ont provoqués.

D'autres auteurs, et pas des moindres, tentent à l'aide de l'analyse philosophique et de la prospection psychologique de dessiner l'image — irréelle — du chef parfait, comme s'il avait jamais existé. C'est le cas de M. André Gavet, qui, dans un ouvrage couronné du reste il y a un demi-siècle par l'Académie française, campe le type idéal de l'officier.

Selon M. Gavet, dont je me permets de résumer l'opinion, l'officier doit jouir d'une intelligence ouverte, rapide et alerte, avec de la clairvoyance, du coup d'œil et du jugement, ainsi que le sens du réel et du possible.

Il doit avoir un caractère ferme, droit et résolu, être volontaire et énergique. D'autre part, bon psychologue, il lui faut savoir juger la valeur des hommes à l'égard desquels il sera impartial et juste. Son dévouement envers les institutions constitutionnelles et légales de son pays doit être absolu.

Il aura le sens du devoir et de l'abnégation, celui des responsabilités et inspirera confiance et enthousiasme, par sa dignité et le haut idéal humain et patriotique qui l'animerá.

Il lui faut être actif, aussi bon organisateur qu'observateur. Son autorité naturelle appellera l'obéissance spontanée grâce à sa compétence et à ses aptitudes professionnelles.

Et comme le métier est dur, il sera infatigable, robuste et armé d'un grand courage physique.

Avec le conformisme ampoulé de cette image idyllique et parfaitement artificielle, c'est toute une époque que j'ai vécue encore, qui vient de dérouler sa banalité parfaitement distinguée. La personnalité du chef que cette littérature élégante voulait camper est dépouillée de son humanité et l'officier n'est plus qu'un être désossé et désincarné : sublime et irréel.

Quel portrait plus humain, plus subjectif peut-être, mais

combien plus juste est celui que Socrate trace du chef de haut rang. Le voici tel que Platon le transmet dans ses *Dialogues* :

« Le général doit avoir assez d'imagination pour établir ses plans, du sens pratique et assez d'énergie pour les exécuter. Il doit être observateur, infatigable, rusé, humain et cruel en même temps, brigand quand il le faut, prodigue et avare, généreux et mesquin, téméraire et prudent. »

Certes, il s'agit encore d'une énumération descriptive, mais ici la personnalité, au lieu d'être emprisonnée dans un cadre purement conventionnel et préfabriqué, s'épanouit sans frein, riche d'autant de qualités morales que de défauts et de vices, car il peut être d'excellents chefs, mais dont les desseins, hélas, sont mauvais. L'histoire ne manque pas d'exemples de telles réalisations tragiques dues à l'association curieuse du don rare d'autorité et de l'absence de tout respect de la personne humaine.

Le maréchal Wavell a critiqué cette conception socratique en lui reprochant de ne pas mentionner la qualité selon lui essentielle du chef de guerre : la robustesse et l'aptitude « à encaisser » les chocs de la guerre.

On peut toutefois douter que cette aptitude de boxeur ou de catchman constitue vraiment la pierre de touche d'un grand chef.

Revenant au plus grand philosophe de l'antiquité, constatons que sa description s'applique à merveille au plus grand capitaine de tous les temps, Alexandre le Grand, né un demi siècle après la mort de Socrate.

Voici l'étude caractérielle qu'en donne le professeur Cloché :

« Le nouveau roi Alexandre, excellent stratège et tacticien, habile et laborieux administrateur, disciple fort cultivé du philosophe Aristote, être sensuel et brutal, parfois cruel et sans pitié, mais aussi follement brave et généreux, nous offre l'aspect d'un personnage étrangement complexe, tout pétri de contrastes, chez lequel s'opposaient de façon saisissante les

ombres et les lumières, une prodigieuse absence de modération et une singulière fermeté d'esprit, un égoïsme féroce et l'impérieux besoin d'être aimé, d'abominables vices et d'éclatantes capacités et vertus. »

Ce faisceau d'aptitudes, contradictoires sans qu'elles s'excluent, excessives, en bien comme en mal, créent cet étincelant personnage royal dont vingt-trois siècles d'histoire n'ont pas terni le rayonnement.

Les études théoriques et historiques sur le commandement montrent toutes que l'intelligence d'une part, le caractère de l'autre sont les deux qualités absolument indispensables à qui veut commander. Recherchons à quelles caractéristiques elles devront d'être efficaces dans le métier militaire.

Le chef militaire n'est pas un homme de cabinet qui prend ses décisions dans un bureau, de préférence climatisé. Profondément engagé lui-même dans l'action, son rôle est d'entraîner d'autres hommes dans l'action. Il est clair que celles des ressources de son intelligence auxquelles il doit avoir constamment recours ne sont pas d'ordre spéculatif et que son caractère devra avoir des traits profondément burinés.

La guerre à laquelle il doit se préparer — s'il ne l'a fait déjà — est le domaine de l'incertitude qu'accentue encore le hasard, de sorte que le chef se trouve toujours en face de réalités différentes de celles qu'il attendait, car la guerre est un jeu — cruel — dans lequel il faut se décider, alors que certaines données sont encore inconnues.

C'est pourquoi la notion du risque à prendre est plus intimément incorporée à l'action militaire qu'à aucune autre. Agir, c'est oser et qui ne tente rien ne peut que perdre. Le chef doit admettre le risque comme une conséquence fatale de sa décision. Le maréchal Wavell, avec combien de raison, estime que c'est grâce à ceux qui ont osé, qui ont eu le courage de prendre des risques, que, même s'ils ont été vaincus, l'humanité a progressé.

Son tempérament projettera le chef en quelque sorte dans l'action avec tous ses aléas, alors que dans son laboratoire le

chercheur scientifique éprouvera quelque avantage à ne posséder point de si tumultueuses qualités.

La fonction de commandement consiste à passer sans cesse de la pensée à l'action et ceci très rapidement. La nécessité d'agir abrège le temps de la méditation et de la réflexion. C'est pourquoi une grande habitude de la vie intellectuelle est nécessaire pour passer ainsi avec assurance de la pensée à l'action. Par contre un excès de sens critique ne peut que tendre à faire vaciller la volonté. Il est impossible de peser éternellement le pour et le contre si l'on doit agir. Le chef doit être capable de passer sans transition et avec résolution de la conception théorique à la réalisation pratique. Il lui faut, pour y réussir, autant d'intelligence que de caractère.

Si l'action est nécessairement précédée de la réflexion, les délais disponibles pour s'y livrer seront ici toujours brefs, tandis que sur le plan politique, par exemple, combien de situations où l'intérêt conseille au contraire de laisser mûrir la question, ou alors de tergiverser pour découvrir le jeu de l'adversaire, tandis qu'attendre est une attitude que le chef militaire ne peut adopter qu'exceptionnellement.

L'intelligence doit donc être avant tout rapide, mais aussi subtile et pénétrante pour qu'en peu de temps le chef puisse discerner la vérité ; sélective encore, afin de distinguer et ceci est capital, les points essentiels des détails qu'il faut abandonner, ces derniers totalement et sans hésitations aux sous-ordres. Le savoir du chef n'a du reste nullement besoin d'être la somme du savoir de ses subordonnés ; il lui suffit d'avoir des connaissances générales pour diriger et l'esprit libre pour imaginer.

Une servitude fort lourde de l'action militaire est qu'elle doit réussir, car quelques défaites suffisent à ébranler la position d'un chef aussi bien à l'égard du gouvernement que de ses subordonnés, alors que le succès appelle le succès.

Or l'un des secrets ou des leviers les plus certains de la réussite militaire est l'originalité de la pensée et l'imagination créatrice. Car pour réussir, l'un des plus anciens préceptes

est de surprendre l'adversaire et pour surprendre il faut une dose convenable de ces deux qualités de l'esprit.

Le chef doit donc inventer, procéder à une véritable création artistique, extraire de ses lobes cérébraux des idées nouvelles, inédites dans les circonstances de lieu et de moment où il agit. Cette activité de recherche, qui se fixe la nouveauté comme objectif exige des efforts considérables. La surprise a du reste aussi sa vertu à l'égard des propres subordonnés qu'il est bon de tenir en un certain degré d'alerte, parce qu'elle raccourcit sensiblement leurs délais de réactions. La surprise toujours possible est un excitant latent qui prédispose au déclenchement rapide des réflexes intellectuels.

Le fondement d'une intelligence rapide et originale ne peut être qu'une culture générale étendue, approfondie et sans cesse entretenue, source inépuisable d'idées, d'analogies, de suggestions.

Ces aptitudes doivent être constamment soumises à l'entraînement, à la gymnastique intellectuelle pour ne pas s'étioler. Cette souplesse entretenue de la pensée est nécessaire sans laquelle, pense le brigadier Fuller, un général est bien vite au bout de son esprit ; il commence à appliquer les méthodes apprises et perd la bataille. Suivre des règles supprime l'effort de penser avec originalité ; seule la culture affranchit des schémas.

Or, beaucoup d'officiers entrent dans la carrière avec un bagage universitaire tout à fait convenable, mais le laissent en friches et la courbe ascensionnelle normale de leur carrière s'aplatit de plus en plus. C'est un devoir des supérieurs — et par là un des aspects du commandement — que de se préoccuper, non seulement des succès sportifs de leurs poulains, mais davantage encore de leurs lectures et travaux personnels.

L'étude du caractère humain — la caractérologie — est devenue une science particulière, une branche de la psychologie. L'on se préoccupe à juste titre beaucoup plus que jadis de cet aspect de la personnalité.

Il y a quarante ans encore, les jeunes officiers de toutes les armées d'Europe ne recevaient aucune formation spéciale pour leur rôle futur de chef destiné à conduire des hommes, mais de nos jours cette lacune incroyable est largement comblée.

Napoléon a dit que le caractère sans intelligence vaut mieux que l'intelligence sans caractère. Le caractère est en effet plus rare que l'intelligence. L'interdépendance de ces deux qualités est évidente. Comme il s'agit d'action, c'est-à-dire de la réalisation matérielle de la pensée, la volonté, la tenacité, la fermeté et la persévérance, qui sont des traits de caractère, acquerront d'autant plus d'importance que les circonstances du moment seront plus difficiles. C'est pourquoi à la tête des troupes, à la guerre, elles sont absolument indispensables.

Descartes recommande la fermeté dans la décision, c'est-à-dire la volonté inébranlable de s'en tenir, quoi qu'il arrive, à l'idée arrêtée. C'est une vertu du caractère que de ne pas se laisser griser par le succès ou abattre par l'adversité. Frédéric le Grand écrivait ceci pour ses généraux : « Soyez fermes dans vos décisions, pesez-en le pour et le contre avant de les prendre, mais lorsque vous avez donné votre volonté, ne changez rien pour tout l'or du monde, sans quoi chacun doutera de votre autorité et vous serez considéré comme un homme sur lequel on ne peut compter ». Aussi, selon le professeur Berger, de l'Institut, « si le personnage n'est pas en quelque sorte soutenu par le caractère, il s'effondre dans les situations graves, car il est incapable de prendre des décisions originales en face d'une situation nouvelle ».

Si donc le caractère n'est qu'un élément de la personnalité, il en est bien le centre.

L'homme volontaire, dominateur, est précisément un homme de caractère. Le fait qu'un chef a parfois mauvais caractère prouve simplement qu'il en a. Si dans la conception et l'élaboration d'un plan la part de l'intelligence est la plus grande, le caractère est l'aptitude qui permettra d'en assurer l'exécution quelles que soient les circonstances.

### L'EXERCICE DU COMMANDEMENT

Il s'agit encore — pourachever — de déterminer les conditions réelles dans lesquelles le chef devra réaliser ses intentions et sa volonté.

Le déroulement de l'action militaire veut quelle s'articule presque toujours en une série de crises qui s'enchaînent et qu'il faut maîtriser. La bataille n'est pas un processus d'intensité régulièrement progressive, mais une suite de saccades plus ou moins violentes dispersées dans l'espace et souvent imprévisibles, puisque l'incertitude et le hasard règnent en maîtres.

Lorsque les impondérables dominent dangereusement le champ de bataille, la direction de celle-ci n'en doit pas échapper pour cela au chef. L'histoire des guerres prouve avec abondance que dans toute bataille — il n'en est probablement pas autrement en affaires — se présente inopinément l'occasion à saisir au vol, la possibilité fugitive d'être vainqueur et de réussir. La reconnaître, l'utiliser, c'est précisément l'art auquel beaucoup de grands chefs doivent à juste titre leur réputation. C'est le minimiser que de l'assimiler à la vulgaire chance, car il s'agit d'un acte volontaire greffé sur une pensée. Cette présence d'esprit permet de trouver rapidement le remède à un péril soudain grâce à la facilité et la promptitude du secours qu'apporte l'intelligence. Voilà une manifestation évidente de l'aspect artistique du métier.

Napoléon fait ainsi allusion, sur le mode paradoxal qu'il affectionne, aux moments critiques où se révèlent les chefs :

« Il n'y a que deux espèces de plans de campagne, les bons et les mauvais. Les bons échouent presque toujours par les circonstances imprévues qui font souvent réussir les mauvais ».

Voici donc l'occasion imprévue à saisir pour forcer le sort. Le tout est de la discerner à temps.

Or, selon Clausewitz, lorsque les situations s'aggravent, tout le poids d'inertie des masses, c'est-à-dire des armées, retombe sur la seule volonté du commandant en chef qui doit avoir à lui seul des nerfs pour toute une armée. Napoléon né disait-il pas : « Une armée n'est rien que par sa tête ».

Sa responsabilité est en effet personnelle et ne peut être portée par d'autres épaules que les siennes. Elle ne peut retomber en particulier sur son état-major, quelle que soit sa qualité. Soit dit en passant qu'un état-major sera toujours à la mesure du commandant qu'il sert. Si cet état-major est brillant, c'est incontestablement que le chef est lui-même remarquable. Celui qui au contraire craint d'avoir des collaborateurs éminents n'est pas un chef et si certains vont jusqu'à s'entourer systématiquement de médiocres, c'est qu'ils sont conscients de leur faiblesse.

L'homme est la matière première dont le chef dispose pour parvenir à ses fins. Le comportement du chef à l'égard de ses inférieurs n'est donc pas indifférent et la façon de s'y prendre est affaire d'éducation et non pas d'instruction, car l'art du commandement ne s'apprend pas comme la géométrie ou les déclinaisons.

Il s'agit de faire rendre subordonnés et troupes ; c'est une recherche de l'efficacité maximum, mais appliquée à des hommes et non pas à des machines. Il faut leur donner conscience de leurs propres possibilités. L'un des moyens d'y parvenir est d'exiger avec doigté au-delà des limites apparentes du possible, afin qu'ils constatent eux-mêmes pouvoir encore davantage qu'ils ne le pensaient. Lorsque cette épreuve est engagée, il s'agit de ne jamais diminuer les exigences initiales.

« L'art le plus difficile n'est pas de choisir les hommes, mais de donner aux hommes qu'on a choisis toute la valeur qu'ils peuvent avoir. Car les hommes sont comme les chiffres, ils n'acquièrent de valeur que par leur position ».

En contre-partie de la soumission exigée, le chef tiendra compte dans la mesure du possible de la personnalité de ses

subordonnés, évitant de l'étouffer, cherchant à les animer et même à les enthousiasmer pour en obtenir les efforts les plus considérables.

Il faut encourager avec vigueur l'esprit d'initiative mais savoir alors s'accorder de certaines interprétations des subordonnés, car chaque homme est différent et rendra davantage s'il est traité en fonction de son propre tempérament. Le chef doit sentir les différences d'aptitudes pour utiliser chacun selon les siennes propres.

Cette préoccupation n'a évidemment rien de commun avec la recherche de la popularité, souvent nécessaire pour réussir dans les carrières politiques. Le chef militaire doit se l'interdire absolument, car le respect et la crainte qu'il doit inspirer pourraient en être affaiblis, alors que l'image qu'un subordonné se fait d'un chef conditionne la qualité de l'obéissance qu'il lui voue. Le chef militaire n'a pas besoin d'être populaire.

Il y a donc une attitude personnelle du chef à l'égard de ses subordonnés qui l'incitera à garder la juste mesure dans la recherche des contacts dont l'initiative appartient à lui seul. La dignité personnelle, la distance maintenue sans aucune affectation, la compétence et le savoir donnent au chef sur ses troupes cet ascendant suprême qu'est le prestige.

### L'ÉVOLUTION MODERNE

Le portrait ébauché jusqu'ici, classique, répond aux conceptions qui eurent cours fort longtemps. Mais depuis plus d'un quart de siècle et surtout depuis 1945, nous avons vécu de nombreuses périodes de guerre qualifiées non sans raison de « guerres révolutionnaires ». Souvenons-nous de la guerre civile espagnole, de la conquête communiste de la Yougoslavie et de la Chine, de l'insurrection de Markos en Grèce, de celle du Tudeh iranien, des Philippines, de Birmanie, de Hongrie, du Tibet, de la création de l'Etat d'Israël, des

guerres de Corée, d'Indochine, d'Indonésie, d'Algérie. Et certes la liste n'en est pas close.

Les remous de la deuxième guerre mondiale ne sont pas encore apaisés. Les conditions nouvelles des guerres révolutionnaires qui lui ont succédé presque sans interruption posent, au sujet du commandement, de nouveaux problèmes qui se concrétisent dans l'élaboration d'une conception nouvelle de l'obéissance militaire.

La Suisse, restée à l'écart de la mêlée, a subi avec moins de violence, il est vrai, l'assaut des tendances modernes, sans lui échapper totalement. Notre opinion publique fut très frappée du fait que les crimes individuels ou collectifs commis par les forces armées ou para-militaires des régimes totalitaires le furent en exécution d'ordres de caractère militaire appelant donc l'obéissance absolue et l'exécution inconditionnelle, dont l'aboutissement hélas était un assassinat ou un massacre.

A l'occasion d'une révision du règlement de service, charte de base de l'armée, la notion de l'obéissance absolue, jusqu'ici seule admise, fut atténuée par le nouveau texte qui suit :

« Ce principe de l'obéissance ne souffre qu'une exception dans les cas très rares où l'exécution d'un ordre constituerait un crime ou un délit ».

Ce libellé prudent signifie que le subordonné a parfois le droit et le devoir de réfléchir avant d'exécuter un ordre qui pourrait faire de lui un criminel de droit commun et d'arrêter son attitude en fonction du résultat de cet examen de conscience.

Le problème était d'entrouvrir quelque peu cette porte par laquelle peuvent se glisser tant d'abus. Nous allons voir qu'ailleurs, sous la pression d'événements bien plus douloureux ou de courants plus impétueux, celle-ci fut beaucoup plus largement ouverte en même temps que l'apolitisme traditionnel des armées s'évanouissait.

Les guerres modernes ne se font plus pour conquérir un

territoire ou rectifier une frontière, mais pour des raisons idéologiques et la volonté d'imposer par la force une structure sociale déterminée. Cette transformation des buts transforme à son tour la nature et la forme de la guerre qui évoluent vers le type révolutionnaire.

En France, les événements de 1940, la résistance, les campagnes d'Indochine, de Suez et la guerre en Afrique du Nord ont remis en cause des principes jusqu'alors intangibles, un phénomène sociologique que le professeur Girardet de Paris a analysé avec beaucoup de perspicacité comme il suit :

« Ceux qui meurent et tuent, alors que le pays vit en paix, écrit-il, sont bien obligés de se poser des questions. L'aboutissement de cette révision profonde des valeurs fondamentales a été la répudiation de deux conventions essentielles — celle de l'obéissance absolue et celle de l'apolitisme de l'armée ».

Selon sa formule rajeunie, l'obéissance est définie comme « une obéissance réfléchie, c'est-à-dire conditionnelle et révocable ». Tous les auteurs, relève le professeur Girardet, s'accordent pour dénoncer comme complètement périmée la vieille notion de l'obéissance passive, l'armée n'étant plus l'instrument inerte du pouvoir.

Tendance parallèle en Italie où l'amiral Fioravento écrit que :

« Les galons donnent le droit de donner des ordres, mais pas d'imposer des idées ».

Dans les pays anglo-saxons les tendances nouvelles s'y font jour aussi, mais avec moins de virulence.

Ce sont donc autant de problèmes moraux et philosophiques qui agitent jusque dans leurs bases traditionnelles les plus certaines, les armées du monde occidental, à des degrés divers il est vrai.

Ces doutes de la conscience, ces interrogations de l'esprit, ne troublent daucune façon les chefs et les troupes com-

unistes pour lesquels l'obéissance absolue et inconditionnelle demeure la loi rigoureuse. Les promoteurs de la révolution mondiale sont les adeptes convaincus de la discipline la plus stricte.

S'il en est ainsi, c'est que l'armée n'est pas apolitique, mais que depuis des décades son credo politique s'identifie rigoureusement à celui du parti. Dès lors, aucun cas de conscience, aucune question à se poser dans un climat d'an-goisse morale. Tout est clair, limpide et certain.

Voici ce que le colonel Basanow écrit à ce propos :

« La connaissance du but à atteindre — qui est la volonté du chef russe — s'identifie avec la politique du parti communiste et du gouvernement soviétique. Chez nous (en U.R.S.S.) les conditions sont favorables et faciles pour l'exécution de la volonté du parti : chefs et subordonnés ont les mêmes buts, tâches et pensées ; ils appartiennent tous à l'« homme nouveau », l'homme de race soviétique. Leur volonté est la volonté du peuple soviétique, du parti communiste, la volonté pour une progression victorieuse du communisme ».

Ainsi puisque l'armée, le gouvernement et le peuple sont animés — librement ou pas — d'une même volonté politique, ni le devoir d'obéissance des subordonnés, ni l'autorité des chefs ne sont remis en question. L'un et l'autre sont absous.

La simple confrontation de ces textes occidentaux et orientaux fait apparaître, une nouvelle fois et sans aucune originalité du reste, l'opposition fondamentale des positions prises de part et d'autre. Elle met en lumière les préoccupations actuelles que pose l'exercice du commandement dans le cadre des conceptions libérales du monde occidental, face à la pensée monolithique du monde communiste. Je ne me suis pas proposé davantage ici que d'évoquer cette périlleuse disparité.

Mais ces difficultés ne sont pas les seules qui se posent au chef de haut rang à l'heure actuelle : les problèmes de tout genre qu'il doit résoudre sont techniquement plus com-

pliqués qu'ils ne l'ont jamais été. Et pourtant, il dispose de moins de temps que jamais pour méditer et réfléchir alors qu'il lui en faudrait davantage. De sorte que chaque jour lui sont arrachées des décisions qui risquent de n'être qu'opportunes au lieu d'avoir été pensées.

Ses voyages et déplacements, plus fréquents et plus longs, apparemment plus aisés et moins éprouvants que de longues randonnées à cheval, se font à un rythme qui n'apporte ni la détente intellectuelle, ni la relaxation physique.

Son activité, ses instants ne lui appartiennent plus suffisamment. Il est l'objet d'une indiscretion perpétuelle qui l'assaille partout : radio, télévision, interviews incessants.

On lui demande comme une exigence son opinion sur tout et tous. Il est, à son corps défendant, sur scène en gros plan, fouillé sans gêne, à toute occasion.

Il lui faut lutter pour s'isoler, pour trouver la solitude, se retrouver lui-même afin d'étudier les problèmes de son rang dans une ambiance favorable.

Pour remplir son rôle et ses fonctions, il doit — et c'est bien un paradoxe — se défendre pour sauvegarder sa liberté d'action et finalement sa liberté d'esprit.

Mais, comme il a le goût inné du métier et du commandement, de sa vocation, à la somme des efforts intellectuels et physiques fournis par ses prédécesseurs, il accepte avec un certain détachement que s'ajoutent les nouveaux sacrifices personnels, inédits, qu'exige de lui l'époque moderne. Son esprit résolument s'oriente vers l'avenir à la recherche des solutions nouvelles, tandis que son cœur demeure attaché au style de vie qu'il a connu comme lieutenant.

Colonel cdt. de corps GONARD

## OUVRAGES ET TRAVAUX CONSULTÉS

MERCIER, cdt. breveté : *Etude sur le commandement*. Lavauzelle, Paris 1934.

MAUROIS : *Dialogues sur le commandement*. Grasset, Paris 1924.

v. SEECKT, colonel-général : *Antikes Feldherrentum*. Berlin 1929.

BERTAUT : *Manuel du chef*. Payot, Paris 1918.

FULLER, brig.-gén. : *Its diseases and their Cure, Study of Personal Factor in Command*. Faber & Faber Ltd., London W.C.1 1935.

BERNBECK, Kap.-Lt. : *Persönlichkeitsbeurteilung*. Truppenpraxis 12/1957.

GAVET, André : *L'art de commander*. Berger-Levrault, Paris 1921.

CLAUSEWITZ : *De la guerre*, 1<sup>re</sup> partie, livres I, II, III, trad. Naville. Ed. de Minuit, Paris 1955.

BERGER, de l'Institut : *Caractère et personnalité*. Collection initiation philosoph. P. U. F., Paris 1956.

COUCHEPIN, colonel : *Des chefs — im Bürger und Soldat*. O. Füssli, Zürich 1944.

WAVELL, Marshall : *The triangle of forces in civil Leadership*. Cumberlege Oxford, London 1950.

WAVELL, Marshall : *Soldiers and Soldiering*. Jonathan Cape, London 1939.

MONTGOMERY, Marshall : *Military Leadership*. University Press, Oxford.

FIORAVANZO, amiral : *Arte del Commando*. Roma 1950.

GIRARDET, professeur : *Pouvoir civil et militaire en France sous la IV<sup>e</sup> République*. Non publié (Paris).

ELY, *Le chef et l'évolution de la guerre*. Revue militaire d'information. Paris juin 1957.

Un religieux français : *Du jugement et du caractère*. L'off. de réserve, France décembre 1957.

BASANOW, colonel : *La force de volonté du cdt. de troupes*. Krasnaja Swjesda No. 286 du 10 décembre 1958.

BONNET : *L'officier militaire moderne*. Revue de la cav. blindée, 1<sup>er</sup> trim. 1957, France.

DELMAS : *La guerre révolutionnaire*. P. U. F., Paris 1959.

BOIREL : *L'invention* (coll. Initiation philosoph.). P. U. F., Paris 1955.

CLOCHÉ : *Alexandre le Grand*. P. U. F. Paris 1954.

MÉGRET : *La guerre psychologique*. P. U. F. Paris 1956.

BOUTHOUL : *La guerre (sociologie, ethnologie et psychologie)*. P. U. F. Paris 1953.

HUISMAN : *L'esthétique*. P. U. F. Paris 1954.

NÉDOUCELLE : *Introduction à l'esthétique* (coll. Initiation philosoph.). P. U. F. Paris 1955.

BERNÈS : *L'imagination*. P. U. F. Paris 1954.