

Zeitschrift:	Revue Militaire Suisse
Herausgeber:	Association de la Revue Militaire Suisse
Band:	105 (1960)
Heft:	12
Artikel:	Un aspect de l'influence des chefs : la manière dont ils jaugent leurs hommes
Autor:	Reichel, Daniel
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-343028

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: 18.02.2026

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

Un aspect de l'influence des chefs : La manière dont ils jaugent leurs hommes

On se figure souvent que la dernière guerre n'a détruit que des maisons et des vies. C'est incomplet : elle a aussi détruit des concepts, et parmi ceux-ci, ceux qui servaient à définir les hommes. (Exemple : on ne parle plus guère d'un timide ou d'un sournois, mais d'un complexé).

Désireux d'y voir clair, j'ai cherché à me procurer un manuel de caractérologie utilisable. Seulement, dans ce domaine, on ne s'en tire pas à moins de douze cents pages. C'est inutilisable, à l'instar de ces listes de qualificatifs — des centaines — que l'on distribue parfois aux jeunes officiers pour leur permettre de qualifier leurs hommes.

Il faut avouer que les œuvres et les termes modernes manquent de concision ; or la concision n'est-elle pas, somme toute, l'un des deux instruments principaux du style de l'officier, l'autre étant l'exemple personnel ?

Ces quelques notes ne se proposent que de tenter, après une brève recherche, de mettre au point deux ou trois idées pratiques destinées à ceux qui se trouveront pour la première fois devant des hommes sans qu'ils aient à les considérer d'emblée comme des inconnus.

* * *

Autrefois, les choses étaient simplifiées, à vrai dire, par le fait que le cadre de la vie militaire ne faisait qu'accentuer celui de la société stable d'alors.

« L'armée, disait Guillaume II, est la patrie organisée ».

L'image qu'un chef était appelé à se faire de ses subordonnés était aussi plus aisée à tracer. Le travail, moins

compliqué, permettait également d'apprécier assez vite la place où il convenait de situer chacun.

En outre, l'officier — homme de cheval — donnait un exemple visible de maîtrise et sa distance, si indispensable à ses fonctions, était bien naturelle : elle ressortait de la nécessité des choses. Le manque de machines de locomotion, de transmission, d'impression, obligeait à commander clairement pour être entendu de tous et à ne rien oublier parce qu'un oubli ne se réparait pas. Le commandement s'adressait à la troupe, directement, et obligeait par là-même à la connaître (or cela ne signifie rien d'autre que distinguer les hommes, en mettant un nom au caractère de chacun ; c'est ensuite seulement qu'on peut les mener par l'éloge et par le blâme.)

Grâce au fait que l'officier joignait au recul et à l'assurance que lui donnaient son éducation, ses humanités, son énergie et son cheval, grâce au fait que l'homme de troupe avait une activité physiquement dure et relativement simple, il était aisément de faire grossièrement les distinctions ou qualifications suivantes :

- intelligent et travailleur,
- intelligent et paresseux,
- bête et travailleur,
- bête et paresseux,
- mauvaise tête.¹

Ces choses-là étaient visibles aussi bien aux yeux des chefs que de la troupe. Les appréciations étaient faciles à faire, et, par conséquent, la justice à rendre.

Depuis lors, on a parcouru un long chemin.

D'emblée on voit qu'il est beaucoup plus difficile au chef d'un échelon motorisé de mesurer l'endurance de ses hommes. Certes, la tenue et le maintien donnent là d'utiles indices, mais qui sautent moins aux yeux. Il faut en outre une quantité de techniciens presse-bouton dont aucune armée ne

¹ Selon une classification anglaise, nous dit-on.

saurait se passer, mais ce n'est pas dans ces activités-là que l'on peut mesurer leurs vertus militaires.

En outre, il est beaucoup plus difficile à la troupe de se rendre compte de l'effort intellectuel demandé à son chef qui, lui aussi, ressort moins du lot.

Les conséquences de cet état de faits sont :

- d'une part que l'officier se sent moins bien en selle (bien sûr, il n'y a plus de selle) ;
- d'autre part, que les individus peu aptes peuvent beaucoup mieux se mettre à couvert en masquant leur manque d'énergie derrière les capacités techniques qui demandent un moins gros effort ;

On m'objectera certes, qu'un officier peut toujours donner l'exemple (à la gymnastique, à la piste de combat, etc.) et qu'il y peut encore observer ses hommes. On pourra aussi avancer le fait qu'une troupe aura toujours un sûr instinct pour distinguer celui qui sait commander de celui qui ne le sait point, en le jugeant à la clarté des ordres qu'il donne.

Je le veux bien, mais force m'est bien de constater que la chose demande plus de temps qu'autrefois. Ce n'est pas sur une place d'armes où l'hiver interdit la gymnastique ni dans les premières journées d'un cours de répétition que la *clarté indispensable à ces rapports humains* peut être gagnée et mise au point. C'est bel et bien le *style* de l'officier qui est mis en cause. Comment commander si l'on perd l'initiative psychologique et si l'on ne peut pas « *voir venir* » les gens.

Il faut coûte que coûte trouver un moyen d'aiguiser le coup d'œil de l'officier de manière que, dans le bref laps de temps où il peut malgré tout encore étudier ses hommes, il ait déjà une idée claire de leur caractère. Evidemment, me dira-t-on, ce coup d'œil-là, seule une longue pratique permet de l'acquérir. C'est une opinion, oui, mais la même pratique enseigne aussi que la clarté des idées — qui doit être l'apanage du chef — doit précéder cette application.

J'ai un âne qui a fait vingt campagnes,
disait Maurice de Saxe, *et pourtant c'est toujours un âne.*

Rien ne coûte, d'ailleurs, d'essayer de mettre au point ici une technique du coup d'œil, sans autre prétention que de donner quelques idées à ceux auxquels on souhaite des subordonnés pleins de tempérament.

ESSAI DE MISE AU POINT D'UN CRITÈRE

Les Anciens distinguaient parmi les hommes, selon leur tempérament, des lymphatiques, des sanguins et des bilieux. Non sans raison, les Modernes ont ajouté à la liste le mot de nerveux, ce qui est parfaitement admissible.

Les Modernes tiennent compte en outre du facteur « physiologique » et distinguent des gens athlétiques, asthéniques, ou encore pykniques. Or, force nous est bien de reconnaître que si la terminologie des Anciens était claire, la superposition faite par les Modernes a créé une *salade de concepts* qui n'a jamais été utile à aucun militaire.

J'ai longtemps cherché quelque chose d'utilisable à cet égard, jusqu'au jour où je suis tombé sur une liste établie par le major Luis E. Montenegro Mera, qui semble logique :

« *Caractères* :

1. *apathique*
peu de sensibilité, manque d'ardeur et d'énergie dans les activités tant physiques qu'intellectuelles ;
2. *affectif*
sensibilité développée, attachement inébranlable ;
3. *actif*
déploiement d'activité, préoccupations intellectuelles ;
4. *équilibré*
jugement sûr. Prend ses responsabilités sur toute la ligne ;
5. *volontaire*
maître de soi. Sait en outre se rendre maître des volontés, des pensées et des idées des autres. »

Cette simple répartition des gens en cinq catégories de caractères appelle quelques commentaires.

- D'abord elle s'adresse à des chefs et non à des pédants. Le chef s'en servira pour comprendre, pour améliorer, pour former, pour tirer parti et engager au mieux, en un mot, pour commander ; le pédant en usera pour taxer et mettre des notes. En d'autres termes, là où le pédant jugera, le chef jaugera. C'est différent.
- Ensuite, il ressort de ces définitions qu'elles sont loin d'être — surtout en ce qui concerne de jeunes soldats — définitives. Certes, elles sont les unes par rapport aux autres, *profondément hiérarchiques*, mais elles se laissent modifier dans une mesure plus ou moins grande, par cette volonté qu'éveillera l'exemple du chef.

Pour un chef de section, un cdt. d'unité, elles représentent à cet égard une *situation de départ* simple et permettant par là même une influence consciente.¹

Cette influence consistera à réveiller chez chacun la part de volonté nécessaire à franchir le degré qui le sépare de la « catégorie » suivante. En effet, les cloisons ne sont pas étanches et les apathiques par exemple, sont bien rares, qui ne sont pas par un certain côté équilibrés.

Plus rares encore sont ceux qui ne désirent pas s'améliorer eux-mêmes; seulement il faut le leur dire, leur préciser d'où ils partent et où ils doivent arriver ; il faut créer cette « ambition personnelle » en nommant les choses par leur nom.

Ceci éclaire peut-être un peu le sens de la vieille formule de Montluc, selon laquelle on mène les hommes par l'éloge et par le blâme. (Si un « apathique » fait décidément preuve d'équilibre, eh bien, qu'on le lui dise et qu'on ne s'évertue pas à vouloir en faire un agité !) L'éloge, alors, ne sera rien d'autre que la constatation de ce qui a été acquis dans cette hiérarchie des caractères.

² Un bon système pour jauger rapidement les gens et savoir les situer consiste à les observer au jeu. « La victoire de Waterloo », aurait dit Wellington, « a été préparée sur les places de football d'Angleterre. »

On pourra objecter qu'un caractère ne se modifie pas.
 « Chassez le naturel, il revient au galop. »

Qu'en est-il au juste ?

Le moment est venu d'approfondir un peu ce que l'on entend par caractère. L'usage a fini par signifier par là chez un homme jeune avant tout ce qui est *prédisposition* et chez un homme mûr ce qui est *somme d'habitudes*. Dans l'usage courant on entend essentiellement par caractère un *comportement*.

Prédispositions, somme d'habitudes, comportement, c'est bien vague, mais rien ne nous empêche de poser que le caractère d'un homme est la *pente sur laquelle il se meut*, à la montée ou à la descente, en bien ou en mal. Il va de soi que cette pente ne peut pas être modifiée mais que, par contre, *l'impulsion dans un sens ou dans l'autre peut l'être*.

Ceci étant posé, si nous en revenons à notre « hiérarchie », nous pourrions dire, en en disposant un peu différemment les termes :

que les
calmes et nonchalants
sont devant l'alternative :

équilibré

apathique

que les
vifs
sont devant l'alternative :

actif

affectif

et que ceux qui par une grande maîtrise d'eux-mêmes réussissent à être à la fois des gens d'équilibre et d'action, parviennent précisément dans cette catégorie d'hommes qui fournit les bons chefs. (Dans la liste citée plus haut, on les nomme « volontaires », mais le terme devrait être revu.)

Les conséquences de cela sont avant tout que le commandement doit quand même être assez nuancé, en ce sens qu'il ne doit pas demander d'entrée à un affectif de se comporter comme un équilibré. Il faudra au début lui pardonner ses sautes d'humeur, mais exiger d'emblée son action. Il

faudra aussi s'attendre à ce que le calme ne s'agite pas *alla militare*, mais exiger la patience et la prise de responsabilité qu'on est en droit de lui demander. Il faudra donc différencier Pierre, Jacques, de Jean ; si c'est en divisant qu'on règne, c'est en distinguant qu'on commande !

Et sur toutes ces choses, il faudra revenir des centaines de fois, fermement, sans aigreur. L'aigreur et la brusquerie gâtent tout, car ce sont elles qui veulent *chasser le naturel*. La fermeté ne le chasse pas, elle en tire parti : il y a une différence.

Or c'est précisément dans cette nuance-là que tient cette chose assez fine et merveilleuse au fond, qui se nomme l'art du commandement.

Cap. EMG Daniel REICHEL

Armement

La mine antichar légère S. H. 55

Des barrages de mines, enterrées dans des régions praticables aux chars, contribueront notamment à la défense de notre sol. Leur installation, sur des points de passage obligés de ces véhicules, échapperait mieux à leurs vues si elle était prévue et entreprise, au plus tard, au moment de la mobilisation. La troupe devrait aussi être entraînée de nuit, à improviser des barrages.

L'étendue et surtout la profondeur de ceux-ci exigent une grande quantité de mines, d'où des frais assez élevés. Cette dépense se justifie toutefois, car, par leur action sur les roues et les chenilles des véhicules, ces engins immobilisent une attaque de chars plus sûrement qu'une quantité de projectiles d'artillerie, coûteux eux aussi, ou qu'une intervention problématique d'avions.