

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 109 (1964)
Heft: 7

Artikel: Libres propos sur le commandement : le chef-sa méthode-ses responsabilités : essai pour susciter la contradiction
Autor: Montfort, M.-H.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-343206>

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: 03.04.2026

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

plutonium 239 ou d'uranium 235. En outre, l'énumération de tous les appareillages découlant de techniques fort variées devant également être mis au point, serait impossible à reproduire. On peut se borner à signaler les radars, de navigation et de repérage; les sonars, appareils de détection percevant le bruit des moteurs; des postes radio permettant de recevoir sous l'eau. Et encore de nouveaux métaux réfractaires à la corrosion et des joints de pièces entièrement étanches.

Bien que limitée, la tâche dévolue au *Gymnote* est donc toute de préparation et de mise au point. Celui-ci est le 73^e sous-marin construit à Cherbourg. Un type du même nom, désigné comme « torpilleur sous-marin à hélice », fut lancé en 1886 à Toulouse.

J. PERRET-GENTIL

Libres propos sur le commandement¹

Le chef - Sa méthode - Ses responsabilités

(Essai pour susciter la contradiction)

*Un chef, c'est celui qui a besoin
des autres.*

Paul VALÉRY

1. INTRODUCTION

« Le Soldat n'écrit et ne parle que rarement. La peur de passer pour un fou, si on dit du neuf, ou pour un sot, si on dit ce qui est à peu près connu, retient quelques fois ». Cette

¹ Signalons à nos lecteurs que notre précieux collaborateur, le capitaine EMG M.-H. Montfort est actuellement à Paris, où il suit les cours de « l'École supérieure de guerre ». Nous le félicitons de cette distinction et lui souhaitons le plein succès de ses études.

phrase est vieille de deux siècles et fut prononcée par un grand capitaine: le Prince de Ligne. Elle pose — sans ambiguïté — le dilemme devant lequel se trouve tout militaire qui croirait avoir quelque chose à dire:

Folie ou Sottise?

Or, aujourd'hui, il serait temps de revoir certaines notions trop confortablement implantées. En assumant, autant que faire se peut, le risque de verser dans le premier terme de l'alternative... Car un nouveau type de soldat est né — ou disons, essaie de naître: le soldat au fusil d'assaut. Le combattant, en d'autres termes, de l'époque atomique. Qui ne pourra bientôt pas plus ressembler à son devancier, le soldat de l'époque de la poudre — entré en agonie en 1945 — que celui-ci ne ressemblait aux piquiers et arbalétriers que condamnèrent l'invention des armes à feu.

A nouveau subordonné, nouveau chef

Certes, il n'y a pas rupture avec le passé. L'apparement du chef nouveau et de l'ancien est évident. Il existe pourtant des différences, à ce jour encore trop peu remarquées. Nous mettrons l'accent sur elles, conscient parfois d'avancer nombre d'idées discutables, voire, pour certains, iconoclastes.

Tant mieux! Le but est ici moins de convaincre que de provoquer une réflexion salutaire sur les problèmes du commandement.

Car l'homme, le soldat, veut être commandé. *Et il veut l'être bien!* Témoin cette anecdote que nous rapporte quelque part André Maurois:

En 1917, dans une tranchée des Vosges, tous les gradés avaient été tués. Le commandement passa à un simple soldat. Il improvisa un petit discours dans lequel il expliqua à ses camarades que son autorité n'aurait rien d'absolu, que l'on prendrait les décisions en commun, que l'on voterait... Il n'alla pas plus avant. Un grondement s'était élevé: ... — Ça va! Fous-nous la paix... Commande!

Commande! L'homme l'exige. A nous de voir comment nous voulons le faire.

2. ORDONNER

Commander, c'est imposer sa volonté aux autres. C'est aussi les entraîner. Voyons tout d'abord comment l'on s'impose. On s'impose en ordonnant. Ou, autrement exprimé, *on s'impose par l'ordre.*

* * *

Or, il faut *oser* donner des ordres. C'est élémentaire — évident. Mais dans la pratique, moins courant qu'on ne le croit communément. Cela suppose une certaine *candeur*, une foi *candide* en soi-même. La certitude que l'on est dans son bon droit, à l'exclusion de toute timidité, qui serait coupable. Croire de tout son cœur que sa décision est la bonne — s'y tenir de toutes ses forces.

Le véritable chef — première conclusion bien inattendue — est un ingénu.

De là, chez beaucoup de chefs, de grands chefs, cette ingénuité mêlée à leurs vertus viriles. Ingénuité qui fait que le bon militaire est presque toujours un mauvais politique.

Qui, au reste, ayant fait quelques semaines de service militaire sous un patron — un vrai patron — n'a pas eu le sentiment que l'autorité à laquelle il était soumis prenait ses racines dans une conviction candide en sa propre infailibilité?

* * *

Mais attention! Voilà une restriction importante: *Avoir le sens du possible pour ne commander que ce qui est exécutable.* « Voyons, mon petit, voyons » s'écria Lyautey en 1917, lorsque le colonel Renouard lui apporta du GQG le plan d'offensive Nivelles, « c'est un plan pour l'armée de la Grande Duchesse de Gerolstein! »

L'ordre présuppose la décision. Autrement dit le choix. Autrement dit, le courage moral.

Mais choisir la solution exécutable ne signifie de loin pas choisir la solution facile. Lorsque, en décembre 1944, les Allemands déclenchent la contre-offensive qui doit faire retomber Strasbourg en leur pouvoir, de Lattre a entre ses mains l'ordre d'Eisenhower d'abandonner la ville. Il ne l'exécute pas.

Contre l'avis de ses subordonnés, il impose sa décision : Tenir ! Et au général Guillaume qui élève des objections, il lance ce trait, tout de sa manière : « Ta division défendra Strasbourg... avec toi ou sans toi ! » Et Strasbourg sera sauvée. Chez de Lattre, nous trouvons cette ingénuité, jointe au courage moral, jointe au sens du possible. Trois composantes qui font des ordres qu'il donne, même contre toute vraisemblance, le chemin du succès.

* * *

Savoir ce que l'on veut — oser commander est une chose. Autre chose est maintenant de savoir sous quelle forme donner l'ordre.

L'ordre ne doit pas constituer une entrave que le supérieur impose à la liberté d'action du subordonné. Or, c'est trop souvent sous cette forme que nous le connaissons.

Lyautey raconte que le général Joffre lui avait donné Pellé comme chef d'état-major. « Nous ne nous sommes jamais compris », affirme-t-il. « Je donnais à Henrys, à Gouraud, un ordre, mais je leur laissais le choix de l'exécution. Je disais, par exemple, à Henrys : « Soyez à Taza, tel jour ». Le général Pellé m'apportait des ordres minutieusement rédigés selon la formule de l'École de Guerre ; je les jetais au feu. Je lui disais : « Il y a 5 ou 6 manières de gagner Taza ; Henrys prendra celle qui lui plaira ; cela ne me regarde pas. Il me suffit qu'il soit à Taza à l'heure indiquée. »

Ainsi conçu, l'ordre ne constitue plus une entrave. Il crée au contraire la liberté d'action du subordonné. Il lui

assigne certes ses limites, mais, par définition, la liberté ne se reconnaît-elle pas à ses limites?

Des ordres qui ne brident pas, mais qui créent la liberté. N'est-ce pas ce à quoi rêvait Patton, lorsqu'il recommandait à ses divisionnaires de ne jamais dire à leurs subordonnés comment faire les choses, mais seulement ce qu'ils avaient à faire? Il ajoutait: « Ils vous surprendront alors par leur ingéniosité ».

Créer l'indépendance de ses propres sous-ordres. Tâche difficile, qui prendra dans l'avenir toujours plus d'importance

* * *

Nouveau point: l'ordre — même sous sa forme idéale — qui ne sera pas donné à temps, sera sans valeur.

Or, commander tôt, c'est risquer. C'est risquer, car cela suppose souvent que le chef devra se décider alors qu'il se trouve encore dans l'incertitude. C'est risquer, car le chef doit alors établir sa décision sur des probabilités et que, selon le mot de Moltke, « la probabilité la plus invraisemblable est que, de toutes les mesures, l'ennemi prendra la plus juste ».

Disons-le, la chance constitue le 50 % du génie militaire. Le chef est un joueur. Certes, on perd quelque fois quand on engage des paris, mais on perd toujours quand on hésite à le faire. Au seuil de toute grave décision, cette morale devrait constituer le nerf moteur du chef. C'est la morale de l'audace.

« Est-il heureux ? » interrogeait Napoléon quand on lui parlait d'un candidat général.

Et la vieille Rome punissait les généraux malchanceux.

Le chef qui veut, donc, que ses ordres arrivent à temps, assumera le risque de commander tôt. Ce qui exige le courage moral.

* * *

Ce qui exige autre chose aussi: *qu'il assume ses pleines responsabilités*. Car elles sont grandes; dès lors plus grandes que si il prévoyait tout, commandait tout, organisait tout. Elles s'augmentent de tout ce que les subordonnés entreprendront dans la vaste marge de liberté qu'il leur a délibérément consentie. Elles s'augmentent aussi de la part de risques qu'il a acceptée en commandant tôt. L'ironique définition est connue: « Un ordre bien rédigé n'engage que celui qui le reçoit. » L'ordre du chef véritable est exactement le contraire: il engage la totale responsabilité de celui qui le donne, et, intrinsèquement, couvre à l'avance tous les exécutants.

Rien de plus écœurant à cet égard que la pléthore de mémoires et souvenirs que nous a apportée le second conflit mondial et dont une bonne part ne vise à rien d'autre qu'à dégager les responsabilités que purent assumer leurs auteurs. L'attitude véritable, c'est celle d'un certain colonel Pétain, à qui, dans les années du début du siècle, un ministre anticlérical avait demandé une liste de ceux des officiers de son régiment qui assistaient à la messe; il porta sa réponse en marge de l'ordre reçu:

« Etant chaque dimanche au premier rang et ne pouvant décemment me retourner pour effectuer le contrôle demandé, je suis dans l'impossibilité de fournir le rapport en question. »

Récapitulons:

Le véritable chef s'impose donc par ses ordres, tout d'abord.

En croyant ingénument à leur bien-fondé.

En ayant le sens du possible et de l'impossible.

En ordonnant uniquement ce que ses subordonnés doivent savoir pour atteindre un but donné, mais rien que cela.

En faisant preuve de courage moral, en osant *risquer* pour commander à temps.

En assumant toutes ses responsabilités et en couvrant ses subordonnés.

* * *

Mais ce n'est là qu'un début, car toutes ces qualités ne serviront à rien s'il ne sait, en outre, se faire obéir. Seule l'adhésion à sa volonté — pleine et entière — assurera l'efficacité de son commandement.

Cette adhésion sera le fait de *l'amour* ou de la *crainte* qu'il inspirera, de *l'exemple* qu'il donnera.

3. S'IMPOSER

S'imposer — par la crainte?
— par l'amour?
— par l'exemple?

Lequel de ces trois moteurs fera-t-il de l'ordre que nous venons d'étudier un fait, une réalité, un événement? Seront-ce les trois? Ou une combinaison de deux d'entre eux? C'est là un chapitre bien controversé. Une anecdote fort instructive que nous rapporte, dans ses Mémoires, le Maréchal Juin, l'introduira :

Au temps de l'avènement du protectorat français sur le Maroc, le vieux Pacha de Fès, Bouchta Baghdadi, vieux combattant craint et juste, avait prévenu les Français :

« *J'imagine, avait-il dit, que vous, les Français, vous arrivez dans ce pays avec l'intention d'y couper de nombreuses têtes? »*

Et comme ses interlocuteurs se récriaient, disant qu'ils n'étaient pas des Barbares, mais des Chrétiens, il avait ajouté :

« *Eh bien, je vous plains, car vous y aurez beaucoup d'ennuis...!* »

Il est un fait que les armées n'ont jamais méconnu : c'est que la crainte est moteur de la discipline. Attention : de la discipline, et non pas de l'adhésion, du don de soi, but souhaitable.

Napoléon — qui fut moins sévère que Bonaparte — restait cependant très craint. Un officier d'ordonnance raconte dans des Mémoires bien oubliés qu'un jour, il surprit un de ses collègues en train de se livrer à des manœuvres bizarres, le pied pris entre les barreaux d'une grille du palais : « J'essaie de me fouler le pied, lui expliqua-t-il, pour ne

pas être obligé d'exécuter un ordre que l'Empereur m'a donné, auquel je n'ai rien compris, mais que je n'ai pas osé faire répéter tant l'Empereur était en colère! »

L'homme qui a peur de son chef le dissimule par amour-propre. Il n'est pas jusqu'à ses propres yeux auxquels il le dissimule.

Il obéit bien par crainte, mais se refuse à en convenir.

Il maquille alors sa crainte en obéissance librement consentie. Il se crée, en quelque sorte, un *alibi moral*. Il préfère se persuader lui-même qu'il adhère volontairement aux exigences de son chef. Et il se donne corps et âme. Avec d'autant plus d'enthousiasme qu'il sera plus jeune et aura plus d'amour-propre.

La crainte du chef — née du blâme, de la menace, de la colère, de la punition — conduit à l'amour du chef, *si ce chef est juste et ne gâte pas ses chances*. Typique est la sévérité de Bonaparte à l'armée d'Italie; sa proclamation à des troupes, dont le comportement, à Rivoli, n'avait pas été ce qu'il en attendait:

Soldats!... Je ne suis pas content de vous... Vous n'avez montré ni virilité, ni résistance, ni courage!... Soldats des 39^e et 85^e demi-brigades, vous n'êtes pas des soldats français! J'ordonne au chef de l'état-major général de faire écrire sur vos drapeaux: « Ils n'appartiennent pas à l'armée d'Italie! »

Ce qui fut fait.

Dureté qui conduisit un vieux général républicain à confesser rêveusement:

« — Je crois bien que ce bougre de petit général m'a fiché la frousse... »

Intéressante, cette dernière phrase... Sous l'aveu perce déjà l'adhésion. L'amour du chef est bien près de naître.

Le plus souvent, les chefs craints sont ceux qui sont le plus aimés. N'emportent l'adhésion et l'amour que les patrons qui sont durs et *ne se préoccupent pas de l'obtenir*.

Voit-on, dès lors, ce que comporte de faux le conseil aux chefs futurs, si souvent entendu: « Faites-vous aimer de vos subordonnés »...

Cette préoccupation n'est pas d'un chef; elle va le plus souvent à l'encontre de son devoir. Elle conduit aux compromissions.

Curieuses gens, d'ailleurs, qui n'osant dire au soldat: « Fais ton devoir », disent au chef: « Fais-toi aimer! »

Puisque l'amour du chef naît chez le subordonné de la crainte qui ne veut s'avouer, le seul véritable principe sera: *Fais-toi craindre — dans la justice — et ils t'aimeront.*

Le besoin d'être bien commandés est si profondément ressenti par les subordonnés qu'ils apprécient toujours, dans un chef, la sévérité qui en est la garantie. Le dernier des soldats est confusément conscient qu'à toute augmentation de discipline correspond une augmentation de sécurité et de bien-être. Mais attention: *Pour être dur et juste, le chef doit aimer sa troupe.* Et nous atteignons ici au nœud du problème:

Le véritable chef s'accomplit par l'amour — en aimant — non en cherchant à être aimé.

Mais qu'est-ce que cela signifie, aimer ses subordonnés?

Un exemple nous le fera mieux sentir: En septembre 1914, sur le front de Verdun, près de Rembercourt exactement, la compagnie à laquelle appartient le lieutenant Rommel, éprouvée par les défenses françaises, harassée par les étapes et les nuits sans sommeil, est soudain prise à découvert sous un violent feu d'artillerie. Les hommes, épuisés et découragés, s'aplatissent. Les cris des blessés retentissent. Rommel a réagi, agissant seul au milieu de l'hébétude générale. Il donne l'ordre de s'enterrer; il le hurle. Personne ne bouge. Il se lève alors, et, debout au milieu de la tourmente de feu, il sort son pistolet, l'arme, et contraint les hommes sous menace à s'enterrer. Entre un danger possible et un danger certain, la troupe n'hésite pas! De toutes les unités, la sienne aura le moins de pertes.

Sur le moment haï de ses hommes, il a passé outre. Ce qu'il a cherché, c'est leur bien malgré eux — contre eux. Au-delà de l'impopularité, il voulait un bien supérieur. Il les

a aimés — car c'est de cela qu'il s'agit — plus qu'ils ne s'aimaient eux-mêmes, en se sacrifiant. Il ne leur a jamais rien dit. Ils l'ont compris. Comme devaient le faire presque 30 ans plus tard les combattants de l'Afrika Korps, ils furent prêts, dès ce jour, à le suivre à travers toutes les tourmentes.

L'amour du chef pour ses subordonnés ! Il ne faut point s'y tromper. Ce n'est pas là d'un sentiment fade qu'il s'agit. C'est d'un plus haut amour, d'un amour qui cherche un bien supérieur, dans la dureté, dans l'exigence. Sentiment nietzschéen en quelque sorte, et qui n'attend *surtout pas* d'être payé de retour... Sentiment qui ne se traduit ni en protestation, ni en compromission. *Aimer, pour le chef, c'est exiger — impitoyablement — pour économiser du sang.* « C'est quand on a pitié des hommes » écrivit une fois un général soviétique, « que l'on est précisément le plus impitoyable ». Combien profond, et combien vrai. Et c'est là la seule forme d'amour qui soit permise au chef.

— Aimer ses hommes;

— parce qu'on les aime, être dur, exigeant, juste, s'en faire craindre;

— au-delà de cette crainte (par cette crainte même), obtenir leur adhésion totale (celle du cœur et celle de l'esprit).

Voilà le chemin. Il sera d'autant plus bref que le chef agira par son *exemple personnel*.

* * *

Leitmotiv connu et rebâché: « Le chef doit donner l'exemple en tout ». C'est vite dit. Mais cela comporte aussi un corollaire. « Le chef doit donc être le meilleur en tout, *et toujours* ». Et ça, c'est plus difficile!

Car une chose est de traverser une fois le Pont d'Arcole — autre chose d'y planter sa tente.

Etre l'exemple type sur lequel on peut — en permanence — calquer son attitude, ses performances, ses actes, c'est

là une exigence qui dépasse tout simplement les limites de l'humain.

Il y aura toujours des lacunes, même chez les chefs les plus brillants. *La question est de savoir dans quelle mesure elles devront être dissimulées, dans quelle mesure — coquetterie suprême — elles seront utilisées.* L'orgueil, par exemple, chez un de Lattre, est une faiblesse. Mais il le pousse à un tel point qu'il cesse d'être un défaut pour devenir une qualité qui en impose. Toute sa carrière le démontre. Jusqu'à ses dernières paroles. Agonisant, sur son lit de mort, un de ses fidèles, prévenant la décision gouvernementale que l'on savait imminente, se penche sur le général et ment pieusement :

— « Vous êtes fait maréchal de France ». Il s'attire cette question, murmurée dans un dernier souffle : — Suis-je le seul ? »

Poussé à un tel paroxysme, l'orgueil, n'est plus un défaut. On comprend qu'il fût le nerf moteur d'une carrière, d'une armée, d'une épopée.

Mais tous les défauts ne peuvent revêtir une envergure qui en fasse des stimulants. Il en est d'autres, par exemple, qui doivent s'estomper.

Et le chef — pour demeurer l'exemple — devra composer son personnage.

Ceux-là se trompent qui pensent que seul le chef qui saura rester simple et naturel aura des chances de réussir. Toute la vie sociale le dément. *Personne n'est soi-même*, disent les psychologues, sauf — et pas toujours — dans le cercle étroit de la famille. Un professeur — un évêque — un magistrat ne peuvent se montrer en société tels qu'ils sont. Ils se composent le personnage de leur fonction, celui que leurs semblables attendent d'eux. Ils jouent leur rôle et *la société serait choquée qu'ils ne le fassent pas.*

Pourquoi n'en serait-il pas de même du chef, sur l'exemple duquel les subordonnés attendent de calquer leur attitude, point de mire de toute une troupe ?

4. LE PERSONNAGE DU CHEF

Il y a donc un personnage du chef. Voyons les traits principaux qui le caractérisent.

Pour s'imposer — nous l'avons vu — pour donner des ordres, le chef devra être un curieux mélange d'ingénuité et de réalisme, de dureté et de tendresse bridée, d'impitoyable justice.

Ce qui fera qu'il sera obéi — et bien obéi. Mais ce n'est pas suffisant.

Car c'est son exemple qui fera de lui un entraîneur. Son exemple, qui viendra de son personnage, du personnage qu'il se sera créé.

Et il entraînera dans la mesure où ses hommes le sentiront — ou mieux — le croiront *unique*.

Le problème du chef va être d'apparaître aux yeux de ses hommes différent des autres chefs. Unique. Et il lui va falloir — pour arriver à ce but — jouer un rôle. Inutile de se récrier! Une fois encore, tous les chefs le jouent, ce rôle! Consciemment ou inconsciemment.

Il ne peut se montrer à ses hommes tel qu'il est, car ils ont leurs idées de l'autorité et ils ne lui pardonneraient pas de ne pas l'incarner de manière permanente. Le ferait-il qu'il leur enlèverait, par ce fait même, l'alibi dont ils ont besoin pour se soumettre à lui en gardant bonne conscience. Pour apparaître unique, il devra donc jouer son rôle, composer son personnage, son attitude.

Tous les grands chefs ont joué le jeu, et ils sont ensuite demeurés prisonniers de la légende qu'ils s'étaient créée. Par d'infimes détails, par une attitude type, par exemple, ils ont différencié leur manière d'être d'avec celle des autres chefs. Quelques exemples:

Le cigare de Churchill! Il appartient au personnage. A lui seul. Au point que, dans les périodes où il sera médicalement empêché de le fumer, il apparaîtra en public avec un cigare de caoutchouc.

Le béret de Montgomery, surchargé des insignes de tous les corps de troupe qui lui sont subordonnés... Ou le pull-over du même personnage.

La tenue mi-militaire, mi-civile d'un Hitler. Étudiée, elle aussi. Comme l'étaient le petit chapeau et la redingote grise de Napoléon, noyée dans les dorures de ses maréchaux.

L'uniforme de général de brigade de de Gaulle, dépouillé de toute autre décoration que la croix de Lorraine.

On se souvient que le maréchal Leclerc refusait de paraître devant ses troupes sans sa canne. Il savait, lui aussi, qu'elle caractérisait son personnage.

Comme la cravate blanche de Pierre Laval ou le burnous rouge de Bournazel. Les exemples pourraient être multipliés à l'infini.

Du détail extérieur que nous venons de voir, nous pourrions traiter de l'attitude de certains chefs.

Pense-t-on qu'ait été naturel le silence auquel nombre de chefs se condamnèrent? La réserve d'un Condé, d'un Hoche, d'un de Gaulle; ce sont des attitudes voulues. « Rien », écrivait de Gaulle en 1933, « ne rehausse l'autorité mieux que le silence ».

Ce silence crée le mystère du chef — partant, souvent, sa légende. Vigny — qui ne comprit par ailleurs à peu près rien à l'armée et dont les « Servitudes et Grandeurs militaires » pourraient être la bible des objecteurs de conscience — l'avait bien vu, qui décrit dans la « Canne de Jonc » l'écrasante autorité de ces vieux officiers de l'Empire dont la bouche ne s'ouvrait que pour laisser passer de brefs ordres.

Et que penser d'une certaine rudesse — étudiée elle aussi? Des colères et des brusqueries de Lyautey? Des grandes scènes théâtrales de de Lattre? N'entrent-elles pas aussi pour une bonne part dans une attitude que ces chefs se composèrent artificiellement?

Pour irréfutables que soient ces observations, on n'est pas — à les faire — sans éprouver un certain malaise.

Le chef — pris dans la nécessité d'apparaître unique, et qui se compose un personnage — n'est-il pas, disons le mot, un cabotin?

André Maurois nous donne la réponse; il raconte dans ses « Dialogues sur le Commandement »:

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 sur le pont. J'y trouvai le commandant et son état-major. Le bateau s'inclinait, 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... »

Oui. Sans doute atteignons-nous ici au nœud du problème. Le personnage *initialement artificiel du chef* s'identifie bientôt avec l'homme même. Et plus complète sera cette identification, mieux réussi sera le tour de force psychologique qu'elle implique, plus valable aussi sera la figure de chef qu'elle modèlera.

Figure unique aux yeux de ses subordonnés, le chef deviendra l'exemple dont on ne se contentera pas d'exécuter les ordres, mais qu'on sera prêt à suivre au travers de toutes les tourmentes.

Car le chef véritable, le chef idéal, c'est l'entraîneur; ce n'est pas seulement celui qui ne sait que se faire obéir, c'est surtout celui que ses subordonnés veulent suivre.

(à suivre)

Capitaine EMG M.-H. Montfort