Zeitschrift: Revue Militaire Suisse

Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse

Band: 109 (1964)

Heft: 8

Artikel: Libres propos sur le commandement : le chef-sa méthode-ses responsabilités : essai pour susciter la contradiction [fin]

Autor: Montfort, M.-H.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-343212

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 10.01.2026

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

Libres propos sur le commandement

Le chef - Sa méthode - Ses responsabilités

(Essai pour susciter la contradiction)

(Fin)

5. Responsabilités du véritable chef

Cette adhésion de ses hommes engage la responsabilité du chef, non plus seulement face à sa mission, mais aussi vis-à-vis de sa troupe.

Nous sommes tout naturellement conduits à étudier une notion dont nous n'avons encore pas fait état.

« Je suis le chef — Je suis le responsable! » écrivait Saint-Exupéry pour qui les deux états se confondaient tout naturellement.

Il y a là un effort à faire, car nos chefs, s'ils sont éduqués à se sentir responsables de leur mission, des ordres qu'ils donnent, le sont, en revanche, trop peu *à se sentir responsables de leurs hommes.*

La responsabilité du chef vis-à-vis de ses hommes *découle de la croyance* que ceux-ci mettent en lui.

Or, cette responsabilité est particulièrement lourde dans une armée comme la nôtre où chaque citoyen est appelé à faire son service. A travers son chef direct, chacun juge l'armée toute entière, bien souvent sans appel. De génération en génération, notre corps des officiers exerce une influence sociale et, partant, civique sur la presque totalité de notre peuple.

Relisons « Le Rôle social de l'Officier ». C'est un livre bien stimulant.

La responsabilité qu'encourent, dès lors, ceux des nôtres qui déçoivent leur troupe est écrasante. *Les chefs qui se*

bornent à diriger l'instruction de leur troupe sans influer sur sa psychologie faillissent à leur mission. Ils ne répondent en tous cas pas à ce que le soldat du XXe siècle attend justement de ses supérieurs.

Le chef doit, en outre, savoir qu'au combat, les hommes se règlent sur chacune de ses paroles, chacun de ses gestes, son moindre jeu de physionomie, et qu'il ne dirige pas seulement leur feu, leurs manœuvres, mais leur psychologie.

Tolstoï nous le fait bien sentir, qui écrit dans ce « Guerre et Paix » auquel nous devrions souvent revenir:

> Très attentif aux propos que Bagration échangeait avec les chefs et aux instructions qu'il leur passait, Bolkonski remarqua, non sans surprise, qu'en réalité le Prince ne donnait aucun ordre, mais s'efforçait seulement de faire croire que tout ce qui arrivait par la force des choses, par hasard ou par la volonté des chefs de corps, se faisait, sinon par son ordre, du moins conformément à ses intentions. Néanmoins, bien que les événements fussent livrés au hasard et ne dépendissent nullement de sa volonté, *la seule présence de Bagration obtenait, grâce au tact dont il faisait preuve, de surprenants résultats.* Les chefs qui l'approchaient avec des visages bouleversés le quittaient rassérénés; les officiers et les soldats, soudain ragaillardis, le saluaient de joyeuses acclamations, prenant plaisir à étaler devant lui leur bravoure.

« Les hommes », s'exclamait un jour Napoléon, — et cette parole illustre le texte de Tolstoï, — « sont ce que l'on veut qu'ils soient ». Et qui donc le savait mieux que lui?

Ainsi, de par sa nature même, le chef, le véritable chef, endosse, vis-à-vis de ses hommes, trois types de responsabilités:

— une responsabilité sociale;
— une responsabilité civique;
— une responsabilité psychologique.

Et ce n'est pas là vaine rhétorique. C'est une réalité concrète, tangible. Les hommes se sont abandonnés aux mains de leur chef. Ils ont abdiqué à son profit une partie de leur volonté. *Et ils ont, dès lors, le droit d'attendre, en contre-partie que les chefs se sentent des devoirs à leur endroit.* Ils comprennent confusément, face à un patron qui ne se sent manifestement pas engagé vis-à-vis d'eux, qu'on les

trompe, qu'ils font un marché de dupes, qu'on ne leur donne rien en échange de la confiance que l'on exige d'eux. Ils réaliseront peu à peu qu'ils ne jouissent pas de ce premier de tous les droits du soldat — imprescriptible selon Lyautey — qui est d'être bien commandé. Et qu'arrivera-t-il lorsque cette conviction se sera ancrée en eux?

Combien de ces chefs avons-nous connus qui exigeaient la confiance de leurs subordonnés, mais ne parvenaient pas à l'obtenir?

Et c'était uniquement parce qu'eux-mêmes n'offraient rien en échange, parce qu'on les sentait détachés des responsabilités autres que techniques qu'ils assumaient à l'endroit de leur troupe. Que le Dieu des armées nous garde des administrateurs...

6. Le chef... demain

Nous avons vu comment le chef s'imposait — Le personnage qu'il devait être pour entraîner — Les responsabilités que sa nature lui faisait assumer.

Voyons enfin *ce que devra être le type plus particulier du chef de l'époque atomique.*

Et, pour le mieux comprendre, plaçons-le dans son cadre.

La tactique atomique prévoit l'absence à peu près complète de front continu, la dissémination des unités, l'étirement des dispositifs.

Ce qui revient à dire: difficultés accrues des liaisons et difficulté pour le chef et de recevoir des ordres, et de faire sentir son action sur ses subordonnés, de conduire sa troupe, de mener son combat.

Supposons maintenant l'explosion d'un ou plusieurs projectiles atomiques. S'imagine-t-on l'effet moral — faisons abstraction de l'effet matériel — d'un tel événement? Même si la troupe n'était pas directement visée, mais bien des unités voisines, *s'imagine-t-on bien les répercussions immédiates de telles explosions*? Trop mal, je pense.

Les chefs qui tous, antérieurement déjà, se sentaient isolés, n'auront-ils pas alors la sensation du complet abandon?

Et c'est pourtant à ce moment-là — plus qu'à aucun autre — qu'il faudra agir — *qu'il sera vital d'agir!* C'est au moment de la plus grande désorganisation, de la panique menaçante, des liaisons inexistantes, de l'absence de renseignements, des pertes, des hommes atteints par la radioactivité, que le chef devra réfléchir — décider — donner ses ordres — entraîner — parer à la ruée de l'ennemi.

On a souvent répété que le chef était seul. C'en est même devenu un cliché. Jamais cependant il ne le fut comme il le sera dans la guerre future.

Les formations linéaires de Frédéric le Grand ou les colonnes de Napoléon étaient simples à conduire. Les armées de Joffre ou de Ludendorff ne posaient que des problèmes relativement aisés à résoudre. La puissance des moyens techniques remédiait aux difficultés déjà plus considérables auxquelles se heurtèrent les chefs du second conflit mondial.

Mais demain? Qu'en sera-t-il dans la confusion, le bouleversement de la guerre atomique? Lors de l'introduction des lignes de tirailleurs (!), Ardant du Picq écrivait: « Nous sommes ramenés par l'éparpillement à comprendre la nécessité de la qualité ».

Ce mot n'acquiert-il pas une nouvelle valeur? Et n'est-il pas évident que ceux qui auront à conduire et à vaincre dans les conditions qu'elle créera devront:

— faire preuve de qualités parfois différentes de celles de chefs de l'époque de la poudre?

— devront être choisis parfois différemment?

— devront être formés et instruits différemment?

Attardons-nous à définir ce qu'ils devront être.

* * *

Etre coupé de tout — sans ordres — sans renseignements — face à l'ennemi qui menace — avec une troupe peut-être

démoralisée, décimée. Etre le chef — le responsable. La conclusion s'impose: *Il faut agir, il faut agir vite!*

Le chef de l'époque atomique *doit d'abord être un indépendant. Et il doit être éduqué à le devenir.*

Les maréchaux de Napoléon ne furent jamais que de brillants exécutants.

Les commandants de corps et les divisionnaires de Joffre ne firent longtemps que transmettre et contrôler les directives du Haut-Commandement.

Or, cette époque est maintenant révolue, du haut en bas de la hiérarchie. Une bataille sera désormais non plus gagnée par un général, mais plutôt par les cadres, supérieurs et subalternes, par une équipe.

Le «nicht räsonnieren» du roi-sergent a vécu.

A l'événement succédera l'action immédiate et brutale de tous les chefs qui conformeront leur attitude *aux intentions du commandement supérieur*, lesquelles leur devront être parfaitement connues.

Les intentions d'un chef seront, dès lors, plus liantes que ses ordres. Pour demeurer dans la ligne des intentions de ses supérieurs, un subordonné devra décider, cas échéant plus que par le passé, de son obéissance ou de sa désobéissance aux ordres.

Ce qui exigera du supérieur qu'il commande *moins en donnant des missions qu'en exposant son idée de manœuvre et en faisant confiance à ses sous-ordres!*

Cette prédominance de l'intention du supérieur sur la mission qu'il donne sera l'une des caractéristiques les plus marquantes du commandement atomique. De celui qui commande, elle exigera une grande *clarté d'idée — la tolérance et le respect de la liberté des subordonnés.*

Du subalterne, elle exigera une *grande discipline intellectuelle*, une vison juste de ce que veut réaliser son chef, *l'initiative, le courage moral.* Bien souvent, il lui faudra, isolé et sans ordres, marcher « à l'explosion atomique » comme il y a deux siècles, on marchait « au canon ».

Cette attitude — soulignons-le — *ne met pas en cause la discipline.* Mais cette discipline devra être éclairée sous un jour différent. Etre discipliné ne voudra plus dire qu'on ne commet pas de faute contre la discipline. Cela signifiera qu'on agit selon les idées, les intentions du chef qui commande, et qu'on fait tout ce qui est possible — *humainement possible* — pour répondre à ses vœux. Etre discipliné signifiera rechercher, par la réflexion, toutes les possibilités d'agir dans le sens des intentions du chef, et avoir le courage d'assumer tous les risques que l'exécution pourra comporter.

De cette sorte de discipline, Nelson nous donne un exemple frappant. Commandant, en 1801, devant Copenhague, de l'avant-garde de l'amiral Parker, il se trouve soudain violemment engagé. Son chef, demeuré en arrière, le croit, au milieu de la fumée et des explosions, en mauvaise posture et fait hisser au vaisseau amiral le pavillon qui lui ordonne de virer de bord. Nelson change alors sa longue vue d'œil, l'applique sur celui qui avait été crevé à la bataille de Ténériffe, et déclare calmement à son capitaine de pavillon: — Ma parole, c'est curieux... je ne vois pas le signal de Parker. Engagez de plus près ». Quelques minutes plus tard, les Danois capitulent.

Insubordination patente? Probablement pas. Nelson fait ce que son chef lui aurait ordonné d'exécuter s'il avait été à même de juger de la situation comme lui — Nelson — peut le faire. *Il va contre les ordres dans le sens des intentions.* Personne ne peut le lui reprocher. Il apporte la victoire à son supérieur.

Cette faculté d'agir seul — indépendamment — courageusement — selon l'intention du chef, exigera aussi que le subordonné prenne l'habitude d'acquérir une vue plus générale de la situation: une aptitude plus marquée à juger des nécessités et besoins des échelons supérieurs. Ce qui exigera tout naturellement une formation plus poussée; la capacité non seulement de comprendre, mais aussi de commander à l'échelon supérieur, même rudimentairement.

Se rend-on bien compte, d'ailleurs, que — bien souvent — entre 1939 et 1945, les pertes des cadres furent telles qu'il n'était point rare — particulièrement sur le front de Russie — de voir des compagnies commandées par un sous-officier et des lieutenants à la tête de bataillons?

Qu'en sera-t-il dans un conflit futur? Et réalise-t-on aussi l'importance des pertes en cadres que nous connaîtrions dans notre armée, après une semaine de guerre?

Le subordonné de demain devra acquérir une vue d'ensemble sur les problèmes de son chef, afin d'être à même, soit d'agir indépendamment pour le bien commun, soit de le remplacer s'il vient à disparaître ou si la confusion de la situation ne lui permet temporairement plus d'agir sur les événements.

Indépendance — initiative — compréhension des problèmes de l'échelon supérieur — courage moral — goût des responsabilités. Toutes qualités, qui sont davantage le fait du caractère que celui de l'intelligence ou du milieu social.

Ce caractère dont le colonel de Gaulle écrivait *qu'il n'était jamais un danger en soi, mais qu'il ne revêtait d'inconvénients que dans la mesure où le supérieur en était privé.*

Trouver des chefs qui soient des caractères. Le maréchal Pétain, nous raconte André Maurois, avait une recette:

Pendant la guerre, lorsqu'on lui proposait pour son état-major un nouvel officier, il emmenait celui-ci dans la campagne, et, s'inspirant des accidents de terrain, proposait un thème tactique, puis indiquait lui-même une solution. Si l'officier approuvait tout et se montrait, comme on dit aux Etats-Unis, un « Yes Man », un homme qui dit toujours *oui*, le Maréchal le renvoyait; si, au contraire, le subalterne critiquait respectueusement, mais fermement, les idées du grand chef, celui-ci le louait et le choisissait: «Le malheur, ajoute le Maréchal, est que cela se sut bientôt dans toute l'Armée et que je ne pus plus ouvrir la bouche sans que le moindre lieutenant me dît avec force: « Non, Monsieur le Maréchal! ». Je dus un jour me fâcher tout rouge avec l'un d'eux, et le faire rentrer sous terre... » — Ce fut la fin de l'expérience.

Peu importe la méthode employée pour détecter les hommes de caractère. Ce qu'il convient d'établir, c'est, par contre, l'absolue nécessité de disposer de telles personnalités pour commander demain.

Et ce, plus que ce ne fut jamais le cas à ce jour. Les bons subordonnés obéissants — ceux dont on a pu dire au jour où ils furent choisis: « Il fera un bon officier subalterne » n'ont plus place dans l'armée de demain.

Car il faut du caractère pour se décider seul.

Car il faut du caractère pour agir seul.

Car il faut du caractère pour maîtriser les paniques.

Car il faut du caractère pour se charger du commandement de son chef.

Car il faut du caractère aussi pour faire confiance à ses subordonnés et pour endosser leurs décisions.

Et ces hommes-là ne sont pas l'apanage d'une classe sociale. On les trouve dans toutes les couches de la population. Le caractère est marque de naissance — rarement de formation ou d'éducation.

Tirons donc les conclusions qui s'imposent.

Quinton a pu écrire une phrase très profonde que l'on devrait trouver au fronton de toutes nos casernes:

« Les soldats payent de leur vie les erreurs de l'avancement ».

Et la réflexion est valable pour l'avancement au grade de commandant de corps comme pour l'avancement au grade de caporal. Si d'aucuns la gardaient en mémoire lorsqu'ils hésitent devant une proposition d'avancement, peut-être ferait-elle pencher la balance du côté de l'intérêt de l'armée.

7. Conclusions

Il est temps de mettre un terme à ces quelques réflexions.

Il ne s'agit pas, dans ces pages, d'emporter en quoi que ce soit la conviction du lecteur. Mais plutôt de l'inciter à réfléchir à quelques-uns de ces problèmes immuables que pose le commandement militaire.

Les idées ici proposées sont personnelles. Si le lecteur a pu les faire siennes, tant mieux! Si elles l'ont hérissé — peut-être étonné — tant mieux! Car il aura été contraint à prendre position, à se forger sa vérité par opposition à celle que nous venons d'exprimer: c'est maintenant qu'il faut évoquer Nietzshe qui disait: « Je ne suis pas assez borné pour adopter une opinion, fût-ce la mienne ».

Ce qui est capital: c'est que chacun ait bien saisi toute l'importance que revêtent les problèmes de la conduite de la troupe, à l'exclusion de toutes servitudes techniques ou tactiques.

Car, ce qu'il faut à l'armée, demain plus que jamais, ce sont des chefs imbus de la grandeur de leur mission.

On plaisante trop souvent le chef militaire, sur nos ondes, dans notre presse. En France, les mots d'esprit des philosophes ont conduit à Rossbach et à la perte du Canada. Ceux de Talleyrand et de Madame de Staël ont abouti à Waterloo. Les blasphèmes de Victor Hugo contre Napoléon III ont amené Sedan. « Les Gaîtés de l'Escadron » ont conduit von Kluck sur la Marne. Les chansonniers de l'entre deux guerres ont amené les Panzerdivisionen à Bordeaux. « A l'origine de toutes nos défaites », a constaté amèrement un auteur français, il y a de bonnes plaisanteries ».

Soyons-en conscients.

Mais soyons conscients aussi que c'est de nous qu'il dépend que le chef militaire soit pris au sérieux.

Or le ridicule est toujours très près du sublime; pourquoi nous le cacher? Le chef médiocre est laid.

Le dénivellement entre l'idéal et l'action étant inéluctable, il faut que le véritable chef place très haut son idéal.

Qu'il n'oublie pas les lois de la pesanteur, celles de la trajectoire.

L'idéal joue, dans la vie et dans l'œuvre du chef, le même rôle que la hausse joue sur le mousqueton:

Pour tirer loin sur la terre, viser haut dans le ciel.

Capitaine EMG M.-H. Montfort