

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 117 (1972)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Commandant, à quoi est occupé votre état-major?  
**Autor:** Nicati, Alain  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-343843>

### **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:** 14.01.2026

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

## « Commandant, à quoi est occupé votre état-major ? »

Les différentes activités dévolues à votre corps de troupes se compliquent chaque année davantage, et vous n'avez pas trop de chacun des spécialistes de votre état-major pour connaître et comprendre toutes les prescriptions touchant à chacun de leurs domaines. En cela, la somme des connaissances de chacun de ces officiers devrait dépasser les vôtres, ou alors ce ne sont pas des gens bien sérieux !

Comme tous ces arrêtés, ordonnances, prescriptions et directives semblent avoir été écrits pour être appliqués, chacun de vos aides de commandement devra, pour le prochain cours, rédiger son ordre. Ce document devra vous montrer que l'officier qui en est l'auteur est consciencieux, précis et intelligent. A moins qu'envers vous cet officier préfère se montrer énergique, compétent et qui domine bien son métier. Le voilà qualifié : « Il est plus facile de persuader ses supérieurs que l'on est un bon chef que d'en persuader sa propre troupe. » <sup>1</sup>

Muni ou non de votre visa, l'ordre de chacun des officiers de l'état-major sera ensuite distribué, « en exemplaires jusqu'à l'unité ». Chaque commandant pourra ainsi contempler le chiffre 1 (« bases »), qui est une énumération exhaustive d'une douzaine de règlements et de leurs chiffres, chapitres et *littera* : vous me permettrez de réserver mon opinion quant à l'utilité de ces « bases ».

Et pour le reste, il restera à chacun de ces commandants le problème de savoir comment on pourrait transformer cette volumineuse et ennuyeuse littérature en une quelconque action. Pendant ce temps, *au vu des nombreuses lacunes qu'un tel système ne peut qu'engendrer*, les conversations de l'état-major porteront sur la difficulté de trouver des commandants d'unité tels qu'on les rencontrait il y a quinze ans encore !

Permettez-moi une question, Major : la mission est-elle exécutée lorsque l'ordre a été écrit, ou bien plutôt lorsqu'il a été exécuté conformément à votre volonté ?

On raconte en Orient l'histoire de cet artiste produisant annuellement plusieurs dizaines de vases chinois. Désireux de laisser plus que cela à

<sup>1</sup> Divisionnaire Dénéreaz, *Réflexions sur le Commandement, la Discipline et l'Ethique militaire*.

la postérité, celui-ci décida un jour de créer un immense vase, de plusieurs mètres de haut, couvert de centaines de dessins caractérisant de telles œuvres. Il y travailla de très nombreuses années, le jour comme le soir, à tel point qu'il se perdit peu à peu dans son vase: à ce jour, on ne l'a pas encore retrouvé.

Major, n'est-ce pas un peu ce qui nous arrive avec le papier?

*Avoir le courage d'être simples. C'est-à-dire prendre la responsabilité des synthèses, savoir risquer de dégager quelques idées essentielles et oser s'en tenir là.*

Ces corps de troupes que l'on veut préparer aux réalités de la guerre, si l'on essayait de les instruire de même manière? On peut faire une semaine de manœuvres sans déballer le reproducteur: pourquoi ne pourrait-on pas réaliser ainsi trois semaines de cours? L'an dernier, aux environs de Schwarzenburg, un jeune chef de section a rappelé à un état-major de régiment les principes du fusil d'assaut: debout devant ces officiers, ce jeune lieutenant lisait (oui vous avez bien vu) les différentes phases de son instruction. Pourvu qu'il pense à emporter son règlement au combat!

Que penseriez-vous, Major, de donner à chacun de ces spécialistes la mission de « penser une fois l'ensemble de son secteur, et en tirer les principes fondamentaux que devrait connaître chaque commandant d'unité ». Toutefois, avec la réserve que vous attendez de chacun de ces officiers un exposé oral et sans notes à ce sujet: en effet, ce que peut retenir un commandant d'unité, un spécialiste doit pouvoir l'exposer par cœur. De la discussion qui suivra, vous pourriez accorder les idées jusqu'à ce « penser patron » qui est votre manière de commander. Reste à le transmettre en vue du prochain cours de répétition.

Au lieu de l'écrire aux commandants d'unité, on pourrait alors *leur dire*. Parce que ce mode de transmission s'adapte à la fois aux interlocuteurs, à leurs problèmes et à leur capacité d'assimilation. Et aussi parce que dans la guerre moderne il n'y aura que rarement une autre forme de commandement. Et, enfin, parce qu'un officier trop bavard se fait taire, et il le sait. Tandis qu'un ordre trop long n'est pas lu, et on ne le sait pas.

Bien sûr, dans notre époque d'attachés-case et d'informatique, il faut un certain courage pour laisser la serviette à la maison. Il y a des officiers automobilistes, et des quartiers-maîtres, que cela va conduire au suicide.

Mais enfin, Major, est-ce que la responsabilité première de tout officier qui pense un ordre n'est pas justement de faire en sorte *que les choses se fassent* (et se fassent juste)? Or, il faut bien l'admettre, avec le papier, elles se font de moins en moins, pour ne pas dire plus du tout. Bien sûr, on les a dites, donc on est couvert. Le rôle du chef est-il d'être plutôt couvreur, ou plutôt patron?

Le vrai chef, Major, sera toujours exposé à la critique. Il devra donc avoir beaucoup de confiance en soi, et comme je l'ai déjà dit, le courage d'être simple. S'il emploie son bureau le soir ou tard dans la nuit pour la lecture, la réflexion, le développement des idées et la préparation de ses intentions, il utilisera le reste de son activité pour commander. C'est-à-dire convaincre, persuader, *et veiller à ce que les choses se fassent comme il les veut. Ceci ne peut avoir lieu que dans le terrain.*

« Le commandement, a dit le divisionnaire Dénéreaz en citant Lyautey, ne peut exister que sous une forme directe et personnelle de la présence sur place, de la tournée incessante, de la mise en œuvre par le discours, par la séduction personnelle, par la transmission orale et visuelle de la foi et de l'enthousiasme. » <sup>1</sup>

C'est aussi vrai, et combien pour chacun des officiers d'état-major dans son secteur. Si l'on veut concilier ce mode d'agir avec la réflexion et la lecture, on n'a plus trop de temps pour écrire et c'est tant mieux pour les subordonnés!

Major Alain NICATI

<sup>1</sup> *Op. cit.*, page 12.