

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 123 (1978)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Conduire  
**Autor:** Guisan, Louis  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344140>

#### **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:** 12.01.2026

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

## Conduire

par M. Louis Guisan, président du Conseil de la défense <sup>1</sup>

Le commandant de la Division mécanisée I et moi sommes d'emblée tombés d'accord sur le thème d'aujourd'hui: conduire. Il nous paraît que le principe même de la conduite est mis en doute dans tous les milieux, en famille, à l'école, dans les entreprises, en politique, à l'armée. La question intéresse au premier chef les officiers, dont la vocation est de commander.

Pour présenter le thème, commençons par aller aux extrêmes, qui ne sont nullement imaginaires. La conduite totale est érigée en maxime d'Etat par la République démocratique allemande, à l'article 9 alinéa 3 de sa constitution: « Die Volkswirtschaft der deutschen demokratischen Republik ist sozialistische Planwirtschaft ». Dans ce régime, l'entier de la conduite est entre les mains de l'Etat, dont l'administration planifie et dirige tout <sup>2</sup>. Voici 40 ans déjà, l'Italie fasciste ne proclamait pas autre chose par sa célèbre formule: tout par l'Etat, tout pour l'Etat, rien hors de l'Etat.

A l'autre extrême, l'absence totale de conduite est pratiquée par le pédagogue américain James T. Dillon, qui décrit ses méthodes d'enseignement dans une classe de Chicago:

« Notes: Les élèves se notent eux-mêmes.

Contrôles écrits: Je n'en donne pas.

Devoirs: J'en donne mais peu d'élèves les font.

Discipline: J'en ai peu mais je crois avoir exactement l'espèce de discipline que je désire.

Assistance en classe: Les élèves sont libres d'assister ou non à mes classes.

Sujets: Nous parlons de ce dont les élèves ont envie de parler.

Relations maîtres - élèves: J'essaie de traiter mes élèves en amis » <sup>3</sup>.

Les Suisses ne subissent pas de régime dictatorial et ne cèdent pas aux sirènes de la non-directivité absolue. Entre les deux extrêmes, ils conduisent et se laissent conduire avec plus ou moins de bonne volonté

<sup>1</sup> Texte d'un exposé présenté au rapport de la division mécanisée 1, 23.1.78

<sup>2</sup> Max Kummer, *Die Unternehmung diesseits und jenseits der Mauer*, Ed. Stämpfli, Berne, 1977, p. 470.

<sup>3</sup> James T. Dillon, *Eux et moi, le risque d'enseigner*, Ed. Fleurus, Paris, 1974, p. 34.

selon les époques. De nos jours, la tendance est plutôt à la morosité. Que la conduite soit peu populaire se vérifie chaque jour, à s'en tenir à trois indices seulement, qui sont les échecs, les réussites et l'information.

Lorsqu'il y a échec, la réaction désormais courante est d'en chercher la cause, non pas chez celui qui échoue, mais dans les méthodes appliquées. A l'école, il n'est pas de cancres, mais des victimes d'un enseignement inadéquat. Devant les tribunaux, il n'est pas de délinquants, mais des enfants que les parents ont trop punis... ou trop gâtés. C'est ainsi que les défaillances ne sont plus des affaires individuelles, mais les produits des systèmes de conduite pratiqués à l'école, dans la famille et ailleurs.

Par une étrange inconséquence, la conduite, qui reçoit toutes les mauvaises notes en cas d'échec, ne recueille aucun bon point quand il y a réussite. Lorsqu'elle est couronnée par le succès, elle en devient suspecte. N'affirme-t-on pas volontiers que l'homme qui s'enrichit le doit à sa malice, le politicien qui s'élève à ses talents démagogiques, l'officier qui avance à la flagornerie! L'ambition, cette volonté de faire plus et mieux à laquelle notre peuple doit son niveau de vie et ses libertés, n'ose plus dire son nom.

La morosité ambiante ne va pas jusqu'à ruiner la confiance que les Suisses, dans leur ensemble, portent aux hommes qui les conduisent. Cependant, des minorités organisées et actives s'emploient à battre en brèche la conduite comme telle. Leur contestation systématique ne vise pas tant le peuple que les chefs, dont il faut briser la confiance qu'ils ont en leur mission et en eux-mêmes. Cette œuvre de démoralisation remporte des succès, à en juger par la propension qu'ont les chefs à informer, c'est-à-dire à justifier perpétuellement leur conduite devant le peuple.

Les excès de l'information trahissent le malaise des responsables de la conduite. Pour peu qu'une de leurs décisions prête le flanc à la critique, ils sont sollicités de s'exprimer par la presse, la radio ou la télévision. Ils le font à tout propos et hors de propos. Ce faisant, ils répercutent à l'infini les surprises, les résistances, voire les refus que n'importe quel acte de conduite provoque. Nécessaire, l'information mérite d'être traitée autrement, comme nous le verrons plus loin.

\* \* \*

Ne dramatisons pas. Dans la Suisse de 1978, la conduite fonctionne encore. Les enfants vont à l'école, les soldats obéissent, les contribuables paient les impôts.

La conduite n'en est pas moins attaquée de toutes parts. Ses critiques lui imputent les échecs et ne lui savent aucun gré des succès. Les chefs se sentent mal-aimés et saissent chaque occasion de s'expliquer.

De cette introduction découle naturellement le plan de l'exposé, qui sera articulé en trois parties :

- pourquoi la conduite est-elle en crise ?
- est-il possible de vivre sans conduite ?
- si la conduite est nécessaire, comment faut-il la mesurer ?

Au fil de ces trois thèmes, la conduite sera traitée comme une notion commune. Elle n'est pas exactement la même, cela va de soi, selon qu'elle s'exerce dans les entreprises, en politique ou à l'armée. Mais, pour notre propos, les caractères spécifiques de chaque zone d'action sont moins importants que le fait de la conduite, phénomène que l'on retrouve dans chaque groupe d'hommes.

\* \* \*

Dans la recherche des motifs, marchons des plus évidents aux plus mystérieux.

La crise d'aujourd'hui s'explique par les abus de hier. Le Führer Hitler, le Duce Mussolini, le Maréchal Staline ont rendu le chef odieux. Au-delà des personnes, la notion de conduite s'est condamnée par les atrocités qui ont été perpétrées en son nom. De ces excès, l'obéissance qui les a permis est aussi coupable que la conduite qui les a ordonnés. Que conclure de ces expériences, vieilles d'à peine 30 ans, sinon que le devoir du peuple est de refuser de suivre les chefs ?

En Suisse et plus récemment, des affaires comme celles du Crédit Suisse et du brigadier Jeanmaire portent des coups graves à la conduite, bien au-delà des milieux de la banque ou de l'armée. Les dimensions vertigineuses des pertes de Chiasso et le grade de l'officier général touchent les sommets de la hiérarchie. Que déduire du fait que des criminels ont pu gravir impunément les échelons des carrières bancaire

ou militaire, sinon que tout le système de promotion et de conduite est mauvais?

Les carrières ne s'échafaudent pas sur les scandales, elles se construisent sur les difficultés vaincues. C'est sur les parois vertigineuses que les chefs de cordée gagnent une réputation, voire une légende, acquise par les risques de la conduite.

Or, la prospérité que nous venons de connaître a fait que les difficultés à vaincre ont été peu nombreuses, si bien que les futurs chefs n'ont pas été mis à l'épreuve des circonstances avant chaque franchissement de grade. L'avancement s'est fait dans le relatif confort du mérite. Il y a manqué des victoires sur les événements, victoires qui donnent aux chefs une autorité gagnée par les faits plutôt que par les bonnes notes.

Autre tour joué à la conduite, notre époque technicienne ne cesse d'allonger la distance entre les dirigeants et les dirigés. Il en est ainsi dans l'armée, comme l'explique le colonel Charles Zeh: « Le propre du combat moderne est de séparer, d'éloigner l'un de l'autre, le chef et l'exécutant, d'éloigner aussi les unes des autres les formations combattantes ou logistiques. Pour pouvoir commander, il faut donc et il faudra toujours davantage disposer des moyens d'annuler les effets de la distance et du temps... c'est-à-dire... pour relier le chef à sa troupe, d'un réseau de transmission adéquat et sûr. »<sup>1</sup>

Dans les autres secteurs, où les contraintes ne sont pas les mêmes qu'à l'armée, on se laisse séduire par les ressources qu'offre le progrès technique et on multiplie les chicanes en travers des communications. Par exemple:

- Est-il indispensable qu'un chef utilise le dictaphone, bon pour les manœuvres de la dictée, alors que la secrétaire se trouve dans la pièce d'à côté?
- Est-il convenable de flanquer la porte d'un conseiller d'Etat du visuel lumineux qui intime au visiteur l'ordre d'attendre, puis d'entrer?
- Est-il opportun qu'un conseiller fédéral dialogue par interphone avec ses collaborateurs les plus proches?

Ces gadgets sont des bouchons qui obstruent les liaisons entre les hommes. Avec eux, on conduit plus. Sans eux, on conduit mieux.

<sup>1</sup> Colonel Charles Zeh, *Le système des réseaux permanents de l'armée*, *Revue militaire suisse*, Lausanne, décembre 1977, p. 603.

Plus insidieusement, la tendance de l'époque va à l'encontre des processus de sélection, qui permettent de trier les meilleurs sujets, appelés à devenir chefs à un titre ou à un autre. Or, sans chefs, il n'est pas de conduite possible.

En médecine, le gommage de la sélection naturelle aboutit à des conséquences surprenantes. Certains affirment que « le gène qui produit la myopie serait certainement mieux éliminé s'il y avait pas eu l'invention des lunettes ». Ou « la médecine corrige la prédisposition au diabète, à l'hémophilie, à l'anémie, mais en conséquence elle empêche aussi la sélection sinon d'éliminer, du moins de réduire le taux de fréquence du mauvais gène »<sup>1</sup>. Quoi qu'il en soit de ces affirmations, il est incontestable que la médecine, en s'obstinant à mettre tous les hommes au bénéfice de la santé ou de ce qui en tient lieu, charge les bien-portants d'un poids qui dépassera peut-être bientôt leurs forces.

Lorsqu'elle se prend pour la médecine de la société, la politique ne se comporte pas autrement que la médecine tout court. Pour ambition suprême, elle se donne l'égalité des chances plutôt que la sélection d'une élite. Tous ses systèmes d'enseignement ou d'assurances sociales, d'aide à l'agriculture, à l'horlogerie ou aux régions de montagne, s'inspirent de l'horreur des différences et s'emploient à les effacer. Lorsqu'elle aura achevé son œuvre, la justice sociale sera parfaite, dans l'identité enfin réalisée de toutes les conditions personnelles.

On voit bien que la compensation universelle des chances a permis d'améliorer le sort des êtres qui manquent de bonheur, les mal-nés, les mal-doués, les mal-portants. Mais on voit aussi que la préférence donnée systématiquement à l'égalité sur le mérite n'encourage pas les chefs en puissance à faire carrière. A la limite, reste-t-il possible de conduire autrui, dans une société qui ne reconnaît aucune différence entre les hommes ?

A la poursuite des motifs de la crise, nous arrivons enfin à l'essentiel. La conduite n'est pas un jeu pratiqué à titre gratuit et dans le vide. Elle n'a de raison d'être que si elle vise un objectif. Pour la mener à bien, le chef doit être possédé par la passion d'atteindre le but. En d'autres termes, la conduite est un exercice d'obéissance — le chef obéit à la mission — ou encore de foi — il croit au but.

<sup>1</sup> Raymond Ruyer, *Les cent prochains siècles*, Ed. Fayard, Paris, 1977, p. 53.

De nos jours, l'obéissance n'a pas bonne presse. Il est loin, le temps où on l'invoquait, du reste non sans provoquer des murmures, dans la famille, à l'école, au travail. Désormais, elle s'y trouve contestée par de terribles simplificateurs qui lui opposent la liberté de jouir, tout de suite et complètement, des plaisirs de l'existence. Dès lors que l'on suit ces conseils et se laisse arrêter par la tentation à chaque détour du chemin, il n'est plus possible de marcher d'un pas ferme vers le but.

Sur la route austère de la conduite, le chef est en quête de points de repère qui l'assurent qu'il est sur la bonne voie. Il se guide sur l'histoire nationale avec ses dates glorieuses et ses grands hommes, sur le visage aimé de la patrie, sur sa femme et ses enfants. Contre ces témoins du passé et du présent, les « progressistes » s'acharnent précisément parce que, selon eux, seul l'instant devrait compter.

Conduire est une démarche portée par la foi et jalonnée par l'histoire. La société qui récuse et la foi et l'histoire renonce à toute conduite.

\* \* \*

A partir de cette affirmation élémentaire s'ouvre le deuxième thème : est-il possible de vivre sans conduite ?

L'histoire commence avec le premier homme. Sous l'empire d'une tentation combien séduisante, Adam n'a pas su se conduire et ses descendants supportent les conséquences de sa faute originelle de génération en génération.

Depuis Adam, l'histoire se déroule du bien au mal et du mal au bien. Tout au long de sa vie, chaque homme est appelé à choisir entre l'un ou l'autre, c'est-à-dire à se conduire. Quand nous posons ainsi en principe que la conduite est la condition même de l'homme, nous ne faisons pas seulement un acte de foi, nous ne disons pas seulement une vérité théologique, nous énonçons encore un précepte à l'usage pratique.

Malgré toutes les divagations de l'esprit, personne ne peut, dans les faits, se libérer de sa condition, qui est de choisir. Même le plus acharné des iconoclastes, André Breton, choisit son bien, qu'il nomme l'« intention surréaliste », à travers ses anathèmes et ses coq-à-l'âne<sup>1</sup>. Même les contestataires de 1968 et de maintenant débouchent de leurs jeux de massacre sur des tabous (voir vêtements et coiffures). Partout et tou-

<sup>1</sup> André Breton, *Manifestes du surréalisme*, Ed. NRF Gallimard, Paris, 1965, p. 8, 89.

jours, il y a conduite entre des pôles que chacun doit redécouvrir et garder à l'œil.

Jusqu'à ce point, il n'a été question que de conduite individuelle. Mais notre sujet est celui de la conduite des groupes. Dira-t-on que ces deux conduites sont antinomiques? Un puissant courant contemporain affirme que les choix individuels n'ont pas de sens lorsqu'ils s'opèrent dans une société conduite, ou contraignante. Dès lors, il faudrait récuser toute autorité au nom de la liberté personnelle.

En réalité, l'anarchie sociale n'est pas plus vivable que l'anarchie individuelle. Les circonstances les plus quotidiennes le démontrent. Pourquoi procréer des enfants qui seront abandonnés au hasard? Pourquoi aller à l'école pour n'y rien apprendre? Pourquoi travailler si le salaire n'est pas assuré? Pourquoi sortir de chez soi alors que l'insécurité règne alentour? Non, tout cela est impraticable.

Il arrive que, pour défendre leur projet de société, les anarchistes soutiennent qu'elle sera ouverte, ouverte aux laissés pour compte, aux faibles, aux opprimés. Quelle illusion ou quelle mauvaise foi! Il est évident que le désordre favorise la montée des forts, des malins, des sans scrupules. Les perpétuelles victimes n'ont de chance de ne plus l'être que dans un Etat conduit.

Du reste, les sociétés réagissent avant de sombrer dans l'anarchie totale. Elles s'énervent sous le coup d'événements d'autant plus insupportables qu'ils sont triviaux, les retards des trains, les pannes d'électricité, les grèves de la voirie. Lorsque la gabegie est à son comble, aucune philosophie de la libération ne retient les masses de congédier les fauteurs du désordre. Elles sont alors mûres pour accueillir un tyran de l'ordre, comme l'histoire l'enseigne.

C'est ainsi que les sociétés balancent entre les insuffisances et les excès de la conduite. Dans l'instabilité perpétuelle, les hommes qu'elles se donnent pour chefs marchent sur une voie étroite. Ils ont à conduire assez pour que chacun puisse s'appuyer sur une société organisée. Ils ne conduiront pas trop, de peur de ne faire régner que l'ordre et de rendre impossibles tous les choix individuels.

Aucune société ne peut se passer de conduite, donc de chefs. Conduire est la fonction humaine par excellence.

\* \* \*

A partir de cette conviction s'ouvre le troisième thème: comment mesurer la conduite? Nous rechercherons la bonne mesure de la conduite dans

l'information,  
l'engagement,  
la mission.

L'information est un moyen, elle n'est pas la conduite. Les chefs commettent la confusion lorsque, au premier obstacle, ils s'empressent de nantir le public de leurs soucis, dans l'espoir de redresser la situation. Le plus souvent, ils feraient mieux de garder leurs embarras par devers eux et supporter la critique. Ceux qui ont les nerfs de se taire pendant 3 jours, 3 mois ou 3 ans, jusqu'à ce que les faits leur donnent raison, s'assurent une autorité plus solide que les bavards.

Les avis des conseillers en information méritent d'être écoutés, mais pas toujours suivis. Comme tous les spécialistes, ces professionnels sont portés à exagérer l'importance de leurs techniques. Fort opportunément, la Radio Suisse Romande, après avoir chargé une entreprise spécialisée de déterminer ce que les auditeurs veulent entendre, vient de rendre compte des résultats de l'enquête dans une brochure *Ecoute! Ecoute!* signée d'Emile Gardaz. Les trois lignes que voici sont consacrées à l'information politique: « Le député n'est pas dans son assiette ce soir, mais au moins il vaut mieux savoir pour qui on ne vote pas. Et cette voix? Ça ne te rappelle rien? Un conseiller d'Etat neuchâtelois? Non, il soignerait son vocabulaire ». Messieurs les députés et conseillers d'Etat, vous voilà avertis. Informez donc, mais sans illusion!

Le chef sûr de lui ne sert pas l'information, il s'en sert comme d'un moyen de conduite. Il en connaît les professionnels et s'entretient avec eux hors de toute pression des circonstances. Il paraît à temps dans la presse, à la radio ou à la télévision, pour préparer l'opinion avant d'être surpris par l'événement. Il sait que le ton importe plus que l'image. Il sait encore que, le faisant paraître en voix, en chair et en os, la radio et la télévision lui donnent la chance de combler la distance qui sépare toujours plus les hommes les uns des autres et d'imprimer son type dans les esprits.

A cet égard, M. le conseiller fédéral Ritschard peut être cité en exemple. Le 1<sup>er</sup> janvier 1978, dans son discours présidentiel et son

entretien avec l'ATS, il n'a donné d'avis sur aucune des grandes questions politiques de l'heure, si ce n'est le Jura. Cependant, il s'est exprimé avec une irréprochable sagesse et a eu des formules d'un rare bonheur, telles que « Nous (les Suisses) sommes pareils à un père Noël qui préférerait garder pour lui le contenu de sa hotte ». Cette année, les Suisses ignorent comment le Président de la Confédération va résoudre les problèmes, mais ils sont convaincus que le plus haut magistrat est sage. L'information a donné tout ce qu'elle pouvait et c'est beaucoup.

La sophistication croissante des instruments de communication et de transport, dont il a déjà été question, suscite d'incroyables performances, mais elle élimine les occasions de corps à corps, ces rencontres qui injectent le flux de vie dans la conduite. Il importe donc que le chef se dégage de son appareil de commandement et s'engage de sa personne sur le terrain et avec les hommes.

La conduite politique est, par excellence, un exercice physique. Henri Druey le racontait déjà le 14 février 1845, dans une lettre relatant une péripétie de l'histoire vaudoise: « Le Conseil d'Etat ayant abdiqué, je me rendis à l'assemblée populaire... Mais à peine eus-je dépassé la porte que j'aperçus les masses qui montaient au Château. Aussitôt je mis mon chapeau sur mon bâton, que je levai en l'air, faisant signe à la colonne de s'arrêter... On se serra la main, on fit arrêter la colonne et je leur annonçai que le Conseil d'Etat avait abdiqué »<sup>1</sup>.

En 1978 plus que jamais, le chef doit saisir chaque occasion de brandir un signe, comme Druey qui est devenu légendaire par son geste de 1845. Parmi toutes les qualifications qu'il faut pour conduire, le sens de l'engagement personnel et physique est probablement le plus nécessaire. De ce sens devrait dépendre, d'abord, la décision lorsqu'il s'agit d'apprécier un candidat pour l'avancement civil ou militaire.

L'engagement dont il est question ne concerne pas seulement le chef, il implique encore la troupe. Le temps et la compétence manquent pour traiter ici de la participation, sinon par affirmations. Qu'il soit permis de dire que le sujet est l'un de ceux que la politique suisse n'a pas su résoudre au cours de ces dernières années. Il faudra y revenir et trouver dans nos coutumes démocratiques des formules à la fois ouvertes et

<sup>1</sup> Henri Druey, *Correspondance*, tome II, éditée par M. Steiner et A. Lasserre, Bibliothèque historique vaudoise, 1975, p. 186-187.

praticables. Surtout, le fédéralisme a mis en place des structures sur lesquelles la participation peut se développer depuis le bas vers le haut.

Même dans la hiérarchie la plus rigide, qui est celle de l'armée, le chef a le devoir et les moyens d'engager sa troupe à participer. Une démonstration éclatante en a été faite par le Général lorsqu'il a convoqué les officiers supérieurs au rapport du Rütli. Tout, la soudaineté, le transport, le lieu, la masse, le ton, devait concourir à faire accepter une solution aussi radicale que le repli sur le Réduit. Le message a passé et le peuple a donné son accord intime.

Indifférence ou engagement, tel est l'enjeu perpétuellement disputé entre le chef et la troupe. Dans cette compétition, la pratique systématique des différences sera la meilleure arme de la conduite. Il est vain d'attendre un engagement quelconque d'un groupe dans lequel tous les hommes sont traités également, les paresseux comme les travailleurs, les maladroits comme les adroits, les retardataires comme les ponctuels. Au lieu de se laisser ensevelir sous la chape molle et morne de l'équivalence universelle, il faut déléguer compétences et responsabilités jusqu'aux échelons les plus bas, ouvrir la carrière aux meilleurs, la fermer aux insuffisants, éliminer les incapables. En un mot, diversifier la conduite, pour que chacun soit traité à la mesure de son engagement.

Dans l'effort d'engagement, les chefs suisses sont puissamment aidés par les conditions propres à notre pays. Le morcellement extrême dû au fédéralisme a pour effet que l'origine du pouvoir a toujours, ou presque, figure humaine pour ceux qui en sont investis. Le syndic et les municipaux reçoivent leurs attributions des citoyens qu'ils rencontrent quotidiennement dans la commune. Les conseillers d'Etat connaissent un par un les députés qui siègent au Grand Conseil. Nos plus hauts magistrats n'ont pas à prendre de bains de foule, précisément parce que chez nous le peuple n'est pas une foule. Même l'officier, commandant des soldats de son coin de pays, sent qu'il tient son autorité des hommes avec lesquels il défend la terre commune. En Suisse, la bonne conduite se sert de ces innombrables liens naturels, qui engagent les chefs et le peuple.

Information et engagement, mais à quelle fin? Nous en revenons au but et aux points de repère, évoqués tout à l'heure. La mission, pour l'appeler par son nom, donne à la conduite son niveau et son sens.

La conduite est à son niveau le plus bas lorsque le sous-chef est asservi au commandant. A chaque pas, il demande autorisation et rend compte. La mission rompt cet asservissement et donne l'autonomie à celui qui, d'exécutant, devient chef. Responsable d'atteindre le but, il a la compétence de faire chacun des pas qui y mènent. Il ne doit des comptes que pour le succès ou l'échec auquel il aboutit. Ce double effet de la mission, qui d'un même coup lie le chef au but et le libère de ses mandants, se vérifie jusque dans la plus démocratique des hiérarchies: une fois élu par le peuple, le magistrat n'a pas à faire confirmer chacune de ses décisions par les électeurs; ceux-ci l'attendent au terme de son mandat et le confirmeront ou le révoqueront selon qu'il a bien ou mal rempli son office politique.

Arrivant au sens de la mission, nous ne pouvons plus considérer celle-ci comme une notion commune à toutes les zones d'action, sous peine de nous perdre dans des généralités sans portée. Nous considérons désormais la seule mission de l'armée et fonderons nos réflexions sur la définition qu'en donne Pestalozzi dans les termes les plus limpides et les plus impitoyables: « Eine bewaffnete Macht im Lande ist notwendig. Sie hat die Sicherheit des Volkes zu gewährleisten. Vermag sie dies, dann ist sie gut. Vermag sie es aber nicht und verunsichert das Volk, dann ist sie schlecht. »<sup>1</sup>.

La conduite est fidèle à son but lorsque le chef suit deux points de repère:

- rien que la mission,
- toute la mission.

L'armée a tout intérêt à s'en tenir strictement à sa mission, telle que Pestalozzi la définit: défendre le peuple par les armes. Ces dernières années, le terme de défense a été mis à contribution au point d'y compromettre son sens: défense générale, défense économique, défense psychologique, défense spirituelle, défense sociale. Tout cela s'accompagne d'un déploiement incroyable d'états-majors, de cours d'instruction, de tenues mi-militaires mi-civiles, de machines à polycopier et de porte-documents.

<sup>1</sup> Johann Heinrich Pestalozzi, *Ansichten über die Gegenstände der Gesetzgebung*. Texte für die Gegenwart, édités par H. Roth, Verlag Klett und Balmer, Zug, 1977, p. 59.

En cette matière, la mise en ordre des notions et la rigueur du vocabulaire s'imposent d'autant que la loi fédérale du 27 juin 1969 sur les organes directeurs et le conseil de la défense ne définit pas la défense. Celle-ci est supposée connue et la loi ne règle que son organisation, comme on le constate dès l'article 1 :

« I Il appartient au Conseil fédéral de diriger la défense.

II Le Conseil fédéral règle la coordination de la préparation et de l'exécution de toutes les mesures civiles et militaires qui servent à la défense... ».

Que l'armée ne se laisse pas entraîner hors de son terrain propre, qui est celui des armes, vers toutes les branches de la défense générale! Chacune des branches est utile, car le pays n'est défendable que s'il est sain spirituellement, économiquement et socialement. Mais ces diverses santés ne sont pas l'affaire de l'armée. Par exemple, il est bon que les entretiens à la troupe aient pour thème en 1978: Le système de milice et la défense économique, mais il serait déplorable que les soldats en tirent la leçon qu'ils n'ont à se servir de leurs armes qu'à la condition que tous les dépôts et citernes soient pleins.

L'armée doit être motivée par sa seule mission et sa mission extrême, qui est le combat par les armes. Rien n'est plus néfaste que les missions que l'on pourrait appeler intermédiaires et dont la plus courante s'énonce ainsi: la première mission de l'armée est de dissuader un agresseur éventuel d'attaquer la Suisse. De là à jouer aux soldats, il n'y a qu'un pas. Pour que la troupe soit apte à remplir sa mission, il faut l'instruire à la guerre, ni plus ni moins.

Seule la préparation à la guerre justifie les exigences auxquelles la troupe est soumise. Pourquoi donc ces casques, ces uniformes et ces souliers, ces nuits sur la paille ou blanches, cette répétition des mêmes gestes jusqu'à l'automatisme, ces saluts et ces annonces, s'ils ne servent qu'à faire peur aux étrangers? Ces servitudes ne peuvent être imposées par les commandants et subies par les subordonnés qu'au nom d'une seule fin, la défense armée.

L'aptitude au combat est le critère de tout, sous l'uniforme. Pour le soldat, le gouvernement crédible est celui qui lui fournit un équipement et un armement aptes à faire campagne. Le chef crédible est celui qui

connaît son métier militaire. L'instruction crédible se fait à balles, comme à la guerre. Puisqu'il doit se battre, le soldat veut être traité comme un combattant. Moyennant qu'il en soit ainsi, il accepte la conduite.

Fort de ces convictions, je doute, depuis le début de Münchenstein, que les autorités fédérales mènent bien l'affaire du service civil.

Un principe unique et simple commande toute la matière: Chaque Suisse naît soldat. Cet axiome est plus ou moins reconnu selon les dangers que le pays court. Le 4 décembre 1977, les cantons et le peuple l'ont encore confirmé, par 886 000 non ou 62 % contre 534 000 oui ou 38 % à Münchenstein. Le verdict est net, bien que pas aussi massif que, avec d'autres, je l'avais attendu. Jusqu'à nouvel informé, il tranche la question.

Le principe du service armé est universel, si bien qu'il n'y a pas de service de remplacement. Il n'y en a pas, pour ce motif de principe et aussi parce que seule la préparation à la guerre justifie les servitudes qu'implique le service. C'est pourquoi l'aptitude proprement guerrière de l'armée est la seule réponse, parfaitement loyale, à l'objection de conscience.

Parmi les objecteurs, il en est qui ne veulent pas faire du service militaire pour des motifs politiques ou d'autres. Ces cas d'insubordination doivent être réprimés par des punitions. Il est d'autres objecteurs qui ne tolèrent pas les armes, pour des motifs de conscience ou une incompatibilité irrémédiable. Si les punitions restent sans effet, ils seront finalement libérés du service et astreints à la taxe.

\* \* \*

A son terme, la réflexion sur la conduite n'aboutit pas à un nouveau classeur fédéral où ranger les recettes qui rendront toutes choses faciles. La conduite est une affaire difficile pour les hommes qui l'exercent et ceux qui la subissent. Elle est possible, à condition de s'en tenir à quelques principes élémentaires, que l'on peut résumer en quatre conclusions:

- La conduite n'est pas une fonction artificielle, créée pour le seul profit de quelques-uns. N'importe quel groupe humain la sécrète naturellement et s'en sert pour survivre.

- Les chefs ne sont pas propriétaires du pouvoir qu'ils exercent. Ils le tiennent d'une autorité supérieure, les magistrats du corps électoral qui attend d'être gouverné, les commandants du peuple qui veut être défendu.
- Dépositaires du pouvoir, les chefs n'ont pas à rendre compte à tout instant de l'usage qu'ils en font. Avec le pouvoir, ils ont reçu une mission. Leur conduite est légitime à la condition qu'ils remplissent toute la mission et rien que la mission.
- Homme-mission, le chef n'a pas toujours le sentiment d'être compris. Entouré ou solitaire, applaudi ou critiqué, il va imperturbablement au but qui lui a été fixé. Au plus haut niveau, conduire et servir sont une même démarche.

L. G.

