

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 126 (1981)
Heft: 3

Artikel: Réflexions sur le chef : propos de Monsieur G.-A. Chevallaz, chef du Département militaire fédéral tenus à l'occasion du récent rapport de la division de campagne 2
Autor: Chevallaz, G.-A.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-344365>

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: 14.04.2026

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

Réflexions sur le chef

**Propos de Monsieur G.-A. Chevallaz,
chef du Département militaire fédéral
tenus à l'occasion du récent rapport de la division de campagne 2**

Les termes de chef, de commandement, en corollaire ceux d'autorité, de discipline, n'ont pas, dans la société d'aujourd'hui, la meilleure des résonances. Ils ne l'ont pas en politique, du moins dans l'honorable minorité des Etats qui pratiquent une démocratie conséquente et digne de son nom. On en comprend les raisons. Trop de chefs, de généraux, de führer, de duce, de conducators, de caudillos et de maréchaux ont illustré avec éclat la fresque historique de ce siècle pour qu'on ait envie d'en reprendre.

Reconnaissons pourtant qu'il n'en est pas partout ainsi. Certains pays trop dorés de soleil, au sang chaud, souffrent d'un pronunciamiento congénital et endémique. Ils trouvent toujours un colonel gauchiste ou un sergent pistolero d'extrême droite pour faire le coup de feu sur les barricades et pour effectuer son entrée triomphale dans une capitale libérée, trépignant d'un enthousiasme exubérant et provisoire. Demandra-t-on par ailleurs à tous les pays récemment émancipés des tutelles coloniales de surmonter les uns leur misère, d'autres leurs richesses, de sauvegarder leur indépendance contre les intrigues extérieures, de concilier Marx, Montesquieu et les luttes tribales sans recourir à un homme fort, qui peut être de stature diverse d'ailleurs, fin dialecticien rompu aux disciplines intellectuelles ici, en un autre endroit sergent de la défunte coloniale et qui trouve dans sa giberne un sceptre impérial.

Ailleurs, dans des climats plus froids, sous des démocraties populaires, qui ne sont ni démocratiques ni populaires, le principe de l'autorité du chef, émanant de la minorité dirigeante, est un dogme incontesté qui ne mollit que très épisodiquement çà et là sous les effluves d'un printemps illusoire, tôt ramené à l'orthodoxie dialectique. Et le

Grand Frédéric, ramené à Potsdam sur son piédestal historique, assiste avec une fierté de bronze aux défilés, impeccables de rigueur cadencée, de la Prusse régénérée par les disciples de Karl Marx.

La société collectiviste sacrifie paradoxalement plus que d'autres au culte de la personnalité et de l'autorité. Je visitais il y a quelques années une exposition de la Chine populaire. Des hôtes charmantes et diligentes s'affairaient à m'expliquer le caractère collectif des articles industriels et des œuvres d'art présentés: la machine à coudre était l'«œuvre collective» des artisans du Kouang-tong, la tapisserie «œuvre collective de tisserands du Yun-nan». Nous sommes arrivés en fin de tournée en face de collections de timbres-poste: les effigies de Marx, de Lénine et de Mao occupaient toutes les figurines. J'ai risqué timidement la question: «Est-ce que ce sont aussi des œuvres collectives?»...

Notre pays se situe aux antipodes de la notion du chef génial et du pouvoir personnel. Politiquement, la décentralisation, la démocratie directe, le gouvernement collégial limitent, autant qu'il est possible au monde, le pouvoir de l'homme seul. Aucun projet politique n'aboutit si ce n'est au terme d'un long et prudent purgatoire d'initiatives, de motions, de commissions d'experts, de procédure de consultation, de corapports, de décisions exécutives, parlementaires, référendaires et de recours judiciaires, ce qui explique en particulier que la seule réforme des finances digne de ce nom remonte aux pleins pouvoirs du Conseil fédéral durant le dernier service actif.

Dans une forte mesure, l'économie s'est mise elle aussi, du moins dans ses entreprises principales, et malgré le poids de personnalités marquantes, au style de la direction collective. Les écoles de «management» soulignent la valeur d'un team de direction bien articulé. La participation, l'intéressement des salariés à l'entreprise, si ce n'est la cogestion, ont pris, diversement, quelque extension. On parle de collectifs médicaux ou juridiques, et les coopératives agricoles regroupent les intérêts paysans tout en limitant l'initiative personnelle.

Ce qui est chez nous tradition politique séculaire, ce qui est pratique fréquente dans l'économie, ne s'adapte pas, au même degré, au théâtre militaire. Le combat auquel, au bout du compte, doit se préparer l'armée, ne peut s'accommoder de longues procédures, de consultations étendues ou de délibérations collectives. Le chef, documenté, renseigné, conseillé sans doute, doit prendre seul sa décision d'engage-

ment. Il doit le faire dans des délais très courts. Il doit en porter seul la responsabilité. D'autre part, l'action qu'il engage, à quelque échelon que ce soit, doit, pour avoir quelque chance de succès, être rapide, brutale, cohérente, concentrée. Cela implique une discipline d'exécution ferme, exigeante. On ne fait pas la guerre avec de bons sentiments, mais avec la volonté d'aboutir. Un armement moderne — efficacité au but, puissance de feu, mobilité — est nécessaire: il n'est pas suffisant s'il n'y a pas, à ses commandes, dès l'exercice du temps de paix, une troupe cohérente sous un chef exigeant. Il faut arracher le succès.

Cela implique l'importance du chef, de son choix, de sa formation, de sa conscience, de sa vocation.

Loin de moi l'idée d'élever l'officier sur un piédestal de vanité, d'arbitraire et de privilèges quasi seigneuriaux. J'ai parlé d'exigence. L'exigence n'est pas à sens unique: du haut vers le bas. Le chef doit être d'abord exigeant vis-à-vis de lui-même, en connaissance, en endurcissement physique, en esprit d'engagement surtout. Il doit avoir le sens profond de la responsabilité qu'il a envers ses hommes. «Il sentait qu'il avait charge de les défendre contre tous et contre eux-mêmes», dit ce Manuel, figure de proue de *L'Espoir* d'André Malraux, s'élevant de la gratuité du libéraire à la conscience de sa responsabilité de chef dans l'armée républicaine espagnole.

Le commandement est moins une fonction qu'une vocation. C'est aussi moins un grade qu'une emprise personnelle, une influence agissant sur la troupe au-delà de la présence immédiate. Le temps n'est plus où le capitaine de Napoléon levait son sabre, et les compagnies avançaient, au tambour, au coude à coude, dans l'entraînement de la discipline collective. Le combat d'aujourd'hui, dans sa dissémination, isole souvent la section, le groupe, le combattant. L'opération n'en doit pas moins être organisée avec précision, coordonnée avec discipline. Il en résulte que cette discipline ne peut se contenter d'être passive, obéissance aveugle. Elle doit être discipline active, douée d'initiative, coopérant avec intelligence. Elle doit être motivée davantage encore que ne l'étaient les compagnies marchant au combat en ordre serré.

De là découle une nouvelle dimension du commandement, une nouvelle complication, un nouveau poids. Le chef doit instruire, il doit entraîner, il doit commander, il doit aussi motiver, enlever, passionner. «Passionnez vos hommes, disait un penseur militaire bien connu, ils

n'auront jamais besoin de repos» ou encore: «Il n'y a pas de troupes fatiguées, il n'y a que des troupes sans chef.»

La motivation, la persuasion, la confiance que le chef donne à sa troupe sont l'élément essentiel du combat, parce qu'elles font de chacun des participants une sorte d'associé. Entendons-nous: il ne s'agit pas d'une délibération collective avant le combat, d'un meeting de compagnie avant la décision, mais bien plutôt d'un climat de confiance et d'estime réciproques. Ce climat, ce courant qui passe entre le chef et la troupe ne s'établit pas par séduction, par recherche de popularité facile, mais par l'estime que l'on porte, quasi instinctivement, à celui qui organise, définit, commande, exige en payant toujours de sa personne. Cela dans la précision du travail. Cela dans l'endurance en cours d'effort. Cela aussi dans l'exigence de tenue. On a pu croire, il n'y a pas longtemps, que le sens de la responsabilité personnelle permettrait un laxisme détendu dans le respect de la tenue et des formes. Il en est résulté quelques malentendus, quelques déconvenues et quelques tristes retours de foire. Les concessions sur la tenue et sur les formes ont été interprétées comme un relâchement dans la discipline et dans les exigences de la préparation au combat. On a, depuis lors, remonté la pente sans retrouver, Dieu merci, tout le formalisme d'autrefois, où la valeur d'une compagnie de recrues et de son instructeur s'appréciait parfois à la précision du premier mouvement du maniement d'armes. Mais l'exercice en ordre serré fortifie la cohésion d'une troupe, il concrétise son existence. Et la tenue, à 100 km de distance, marque encore l'emprise, ou l'absence d'emprise du chef sur sa troupe déconsignée.

La tâche du chef est devenue plus difficile, de par les conditions de préparation au combat, la technicité de l'armement. Elle l'est devenue plus encore dans le contexte d'une société qui, dans ses institutions et dans son style de vie, s'est dégagée de bien des contraintes, de bien des respects, de bien des règles et de bien des cadres. Et cela, croyez-moi bien, concerne nos générations actives et responsables, mais assises et parfois assoupies, plus encore que la jeunesse trop souvent mise en cause. Car cette jeunesse ne doit pas être identifiée à quelques agités sans foi ni loi, sans objectif et sans motivations, punks ou rockers, barbouilleurs de façades et casseurs de vitrines auxquels on consacre trop de sociologie complaisante et trop d'indulgence. La très grande

majorité de notre jeunesse, en blue-jeans et en baskets, travaille dans ses écoles et ses ateliers, fait du sport ou de la musique, se dévoue, accomplit son service militaire, à des degrés divers d'enthousiasme sans doute, mais nous fournit généralement, dans les écoles que j'ai visitées, de fortes classes de sous-officiers volontaires et un nombre de candidats ayant la vocation de l'engagement suffisant pour la relève des commandements. Pour autant, dirais-je, qu'ils aient été conduits, comme c'est généralement le cas et comme cela doit être la règle, par des chefs sachant les choisir, les former, les animer et justifier leur travail. Car on ne saurait interdire aux jeunes d'apprécier avec indépendance et sens critique ceux à qui on les confie. C'est un défi justifié qu'ils nous lancent et un service qu'ils rendent à la génération active et aux chefs que vous êtes : on ne peut exiger des autres ce que l'on n'a pas d'abord exigé de soi-même.

L'exercice du commandement n'est ni un privilège de rang ni une satisfaction de vanité ; c'est une mission difficile dans le contexte de notre société, c'est une vocation exigeant beaucoup de nous-mêmes, obligeant à aller à contre-courant de la passivité, de la morosité des digestions trop lourdes, de l'indifférence et du laisser-aller. Mais c'est une vocation nécessaire si l'on entend que ce petit pays résiste à la déliquescence, domine ses difficultés, tienne tête aux menaces de violences, affirme sa cohésion et sa vitalité, son existence et sa foi. Nous ne sommes pas ici, tels que nous sommes, par hasard, par un déterminisme historique, par l'exercice, d'ailleurs peu convaincu, du suffrage universel ou par le seul décret de la Providence. Notre existence libre est le résultat de volontés conscientes, de convictions chaleureusement engagées, de responsabilités prises, de commandements assumés. C'est cette volonté que « nous maintiendrons », comme on le dit à Genève.

G.-A. C.

*Il faut mettre ensemble la justice et la force.
Et pour cela, faire que ce qui est juste soit fort ou
ce qui est fort soit juste.*

PASCAL