

Zeitschrift:	Revue Militaire Suisse
Herausgeber:	Association de la Revue Militaire Suisse
Band:	126 (1981)
Heft:	6
Artikel:	Caractéristiques d'une situation difficile ou de crise au combat et quelques règles de conduite
Autor:	Couchepin, Jean-Jules
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-344385

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>

Caractéristiques d'une situation difficile ou de crise au combat et quelques règles de conduite¹

par le major EMG Jean-Jules Couchepin

Introduction

L'un des buts de l'instruction tactique est de développer l'aptitude à la prise de décision et à la conduite en situation difficile, voire de crise. Mon propos est ici de disséquer ces situations afin de :

1. passer en revue le plus de causes et de manifestations possibles, car il vaut mieux être averti de ces choses-là si l'on a quelques responsabilités au combat; le chef évitera ainsi le moment de panique ou saura le surmonter;
2. chercher, le diagnostic étant posé, des règles de comportement pour s'en sortir.

A cet effet, je m'appuierai essentiellement sur une réflexion faite à partir de notre règlement «La conduite des troupes» et sur quelques exemples pris dans l'histoire des guerres. Ne vous méprenez pas: il ne s'agit nullement de découvrir des recettes, des formules toutes faites; il s'agit d'amorcer la confrontation du lecteur avec ces problèmes, car l'évolution des moyens de combat demande de notre part un effort accru d'imagination et de bon sens. Réflexion, intuition et expérience sont nécessaires au chef tactique. Ce court article ne peut permettre que d'esquisser un tableau très partiel dans un domaine où tout est possible, même l'impossible, qui n'est du reste pas un terme militaire, Napoléon l'a déjà dit!

1. Caractéristiques

1.1 Définition

Ce serait peine perdue que de rechercher une définition de la crise dans nos règlements tactiques. «La conduite des troupes» parle certes de temps qui presse, ambiance de crise, maintien de la résistance

¹ Cet article est né, à la demande du rédacteur de la RMS et avec l'accord du cdt div, des réflexions faites, lors d'un cours tactique, par le signataire devant les EM rgt et bat/gr de la div mont 10.

morale et prévention des dangers d'une panique, situation qui a changé du tout au tout, absence de liaisons... A défaut de définition dans nos règlements, je prendrai comme base de départ le Larousse définissant la crise comme «moment périlleux ou décisif, période de désarroi, recherche pénible d'une solution». C'est donc une situation d'équilibre fragile pouvant basculer d'un côté comme de l'autre. Face à l'enjeu tactique (la réalisation de la mission et le non-succès de l'ennemi), il y a un défi lancé (la mise en cause de la mission). Pour prendre une image qui doit être suffisamment parlante aux tacticiens que vous êtes, nous sommes en situation de crise «échec au roi».

1.2 Causes et manifestations

Qu'est-ce qui fait que nous soyons «échec au roi»? Prenons les facteurs que nous avons l'habitude d'analyser: milieu, ennemi, nos moyens et possibilités, le temps (Zeit). Tout en étant conscient que ces facteurs sont interdépendants, je les prends par souci d'ordre les uns après les autres et jette sur le papier, sous forme tabellaire, quelques points d'accrochage devant permettre de caractériser ces situations difficiles, voire de crise.

a) Milieu

	Causes	Manifestations
Situation des trp voisines	S'écroulent, lâchent, refoulent	<ul style="list-style-type: none"> - Panique, désordre - Recueil avec le difficile tri ami/ennemi - Nouveau danger en raison d'un pan qui s'écroule et dispositif non adapté
Population	Panique, débandade, hostilité soudaine, désordres	<ul style="list-style-type: none"> - Liberté de manœuvre entravée - Obligation de distraire des forces - Cheval de Troie
Terrain/météo	Contamination AC, froid, gel, catastrophes naturelles ou provoquées par l'ennemi; inondations, éboulements, avalanches, crue des eaux, ponts arrachés...	Impossibilités ou entraves brusques qui font que le plan de combat est inadéquat ou caduc

Les caractéristiques qui se dégagent de ce tableau me semblent être l'imprévu, la soudaineté.

C'est en utilisant le milieu que les anciens Confédérés ont d'abord mis leurs adversaires «échec au roi», en créant la panique, puis «échec et mat» à Morgarten ou Giornico. Plus près de nous, ce rgt de chasseurs alpins allemand² dans les montagnes du Caucase, qui avait mission, après une longue action offensive, de préparer puis d'exécuter sur ordre de la division un repli pour prendre plus en arrière, en raison essentiellement de problèmes logistiques, une position défensive. Au début du repli, un violent orage fait que la rivière à traverser est en crue et devient infranchissable à gué ou à la nage: les ponts sont tous emportés et la pression ennemie s'accentue. Le cdt rgt décide alors de mener un combat retardateur pour permettre à ses pionniers de construire les passages nécessaires au repli tel que prévu, ordonné et commencé avant l'orage qui a failli remettre tout en cause. Durant tout le repli, il mènera en outre des actions offensives pour se dégager des Russes.

b) *Ennemi*

	Causes	Manifestations
Attitude Etat Disponibilité Efficacité	? Ubiquité (3 ^e dimension) Rapidité Déferlement Violence	<ul style="list-style-type: none"> – Que faire? Risques – Où donner de la tête? – Plan de combat inadéquat

Le fait ennemi créera l'incertitude et la surprise.

Ce sont les blindés de Leclerc qui débouchent en Alsace par les Vosges, utilisant, pour reprendre l'expression du commandant de la 2^e D.B., des chemins non chrétiens dont nul ne pouvait supposer qu'une division blindée les utiliserait. On les attendait à l'ouest par la trouée de Saverne; tout le dispositif allemand est tourné à l'ouest, l'attaque a lieu du sud-est. C'est aussi pour les bataillons de fantassins

² Cf „Kampf im Gebirge“ de Buchner.

du Chemin des Dames, en 1914-1918, l'apparition d'engins jamais vus, de monstres, de carcasses ambulantes crachant du feu, qui laissent même interloquées leurs propres troupes.

c) *Nos moyens et possibilités*

	Causes	Manifestations
Etat Disponibilité Efficacité	Plus de réserve ou réserve insuffisante Trp épuisées, malades Défaillances humaines ou techniques: peur, panique, apathie puis comportements irrationnels, erreurs de cdmt, non-fonctionnement de l'alerte, de l'alarme, non-mise à feu de l'O mi, plus de liaison	Dilemme Risques à calculer Refus devant l'obstacle Surprise Incertitude

Là encore incertitude, dilemme, surprise, comportement imprévisible caractérisent ces situations.

C'est le général américain Eichelberger qui, ayant reçu mission de MacArthur de remplacer un général et de prendre Buna ou d'y mourir, constate que, au moment où il prend le commandement de la division :

- le gros de la division est malade (fièvres tropicales, malaria) ;
- si son offensive ne réussit pas, en raison de l'état de santé, il passera aux yeux de l'histoire comme un criminel ayant engagé des gens incapables physiquement de combattre ;
- s'il ne réussit pas immédiatement à expulser les Japonais des bonnes positions côtières qu'ils occupent, il en est fini de toutes les forces américaines de Buna ;
- un repli par les montagnes est impossible.

De même, sur le front russe, la débandade et la panique que déclenche le repli du poste de combat de bat, dans un bataillon qui mène le combat retardateur depuis plus de deux semaines sans discontinuer et avec de lourdes pertes, le repli a lieu au moment où l'ennemi russe a réussi à passer les premières lignes défensives.

d) *Temps (Zeit)*

	Causes	Manifestations
Trop tôt	Ennemi	Surprise
Trop tard	Réserves	
Quand ?	Appuis Renforts	Dilemme

Le facteur temps joue un grand rôle dans les situations difficiles ou de crise. C'est lui qui souvent décide.

1.3 *Synthèse*

Nous avons suffisamment d'éléments pour essayer d'avancer en osant la synthèse: Il y a situation difficile ou crise lorsque un événement, une situation imprévue, incertaine, soudaine, doivent être, sous peine de perdre la liberté de manœuvre, contrôlés puis maîtrisés, le tout sous la pression du temps et en prenant des risques.

2. Règles de conduite

Il s'agit maintenant de voir comment réagir, étant «échec au roi», pour ne pas devenir «échec et mat». Nous le ferons avec toute la sérénité que doit nous donner le *motto* «Ça presse, donc je réfléchis» et avec toute l'audace que peut nous donner l'adage «La perfection est parfois l'ennemie du bien».

Toute action militaire implique réflexion (appréciation de situation), décision (le chef tranche), exécution (réglée par l'ordre) et contrôle (volonté d'obtenir le résultat). C'est dans le cadre de ce processus qui nous est familier que je vais développer quelques règles de conduite en situation difficile ou de crise au combat, gardant bien à l'esprit les caractéristiques dégagées ci-dessus.

2.1 *Appréciation de situation*

Il faut bien apprécier la situation en fonction du temps à disposition et d'une vision la plus globale possible des événements. L'écueil à

éviter, c'est de procéder au coup par coup, passez-moi l'expression, de faire comme la poule éblouie par les phares d'une voiture sur un pont. Garder son sang-froid.

Il y a peut-être des mesures d'urgence à prendre, dont souvent la recherche de renseignements supplémentaires ou l'élévation de degrés de préparation. Il faudra peut-être aussi écourter les procédures; le règlement «La conduite des troupes» va jusqu'à dire que, lorsque le temps presse, l'appréciation systématique de la situation fait souvent place, notamment aux échelons inférieurs de commandement, à des décisions intuitives, reposant sur l'expérience. Attention! Intuition ne veut pas dire qu'il ne faille pas d'abord répondre à la fameuse question de Foch: «De quoi s'agit-il?», qu'il ne faille pas voir le mieux possible ce qui se passe pour pouvoir appliquer des réflexes sûrs.

Il s'agit donc bien à ce niveau de se contrôler et de contrôler au plus près l'événement; c'est, pour reprendre l'expression brillante du général Arnaud de Foïard, à la fois légionnaire et parachutiste, «arriver à harmoniser l'aptitude à raisonner avec l'art de pressentir d'intuition; cela demande des vues d'ensemble, beaucoup de culture générale qui seule procure en fait l'aptitude à prétendre diriger ses semblables, notamment lorsqu'il faut le faire dans l'adversité».

2.2 *Décision*

Il faut agir. L'écueil à éviter est de ne rien faire, de laisser se développer une ambiance fataliste, de subir l'événement. Il y a des choix à faire. Sous la pression du temps et face à des inconnues qu'il n'est pas possible d'éliminer à temps, il faut souvent décider en connaissance incomplète de la cause. Dès lors, prendre des risques calculés est une condition d'efficacité. Cela demande souvent de l'audace. Les Allemands disent: «Es gibt immer zwei Entschlüsse, der kühnste ist immer der beste». Le mot allemand «Entschlussfreudigkeit» me semble bien résumer la règle essentielle: ne pas avoir peur de s'exposer et de prendre ses responsabilités. C'est ce que de Gaulle, dans «Vers l'armée de métier», exprimait à sa manière: «... plus moyen de se borner à l'exécution littérale, de consulter avant d'agir l'autorité

supérieure, de conformer son attitude à celle des voisins; l'initiative que les règlements vantent, mais dont se défient les ordres, redevient souveraine. Le caractère, vénéré en bas, mais redouté d'en haut, remonte de toute sa gloire sur le pavois des batailles.»

C'est ce que fait dans la guerre fino-russe, le 24 décembre, alors que sa brigade (un rgt et des appuis) se bat sans discontinuer depuis le 8 décembre contre une division russe, le lt-colonel Siilasvuo au moment où il apprend simultanément que:

- ses troupes ont des difficultés: dans un secteur, l'attaque ordonnée a échoué; dans l'autre, on a dû lancer jusqu'au dernier soldat du train dans la bataille;
- les Russes acheminent une nouvelle division contre lui.

Sa réaction est de s'en prendre offensivement et dès le départ aux nouvelles forces. Pour ce faire, il prélève sur les formations déjà au combat des éléments de l'ordre de la cp fortement renforcée à qui il donne l'ordre d'exécuter le maximum de raids et d'embuscades contre les nouvelles forces russes.

Le résultat est que la division russe fraîche, croyant avoir face à elle des forces bien supérieures, s'arrête et attend. Le lt-colonel Siilasvuo a maintenant toute liberté d'en découdre et d'éliminer la division qui l'occupe depuis début décembre.

C'est aussi l'attitude du général Eichelberger, déjà cité, obligeant ses hommes malades et sans espoir à passer à l'attaque.

Un lt-colonel israélien est convaincu que l'armée de son pays n'a pu se sortir de la mauvaise situation de départ du Yom Kippour que parce que, chez eux, on attend de chaque commandant qu'au-delà de la mission il fasse quelque chose de plus, et les commandants (du chef de char au cdt de rgt) l'ont bien fait, sans jamais perdre la vue d'ensemble.

Pour le surplus, dans le catalogue des règles de la conduite du combat selon «La conduite des troupes», trois principes doivent être encore dans ce cas soulignés:

- la simplicité, en raison du temps qui presse, de la panique naissante, du désordre éventuel, d'une situation déjà suffisamment compliquée;
- la concentration des forces, car les moyens que l'on peut mettre en œuvre sont souvent insuffisants et il vaut mieux les concentrer, ainsi que la volonté, au lieu de tout vouloir faire, sur une seule réussite

- qui fera ensuite boule de neige et sera génératrice de dynamisme nouveau;
- l'unité d'action qui implique une bonne information dans les deux sens.

2.3 Exécution et contrôle

Dans l'ordre, dire clairement ce que l'on recherche de manière à créer des conditions favorables à l'exercice de l'initiative des subordonnés dans la cohésion, déléguer des compétences et non la responsabilité, ce sont des éléments nécessaires, mais le plus important à ce niveau me paraît être la marque personnelle, l'influence que l'on exerce en se portant au point sensible, en étant présent.

Des paroles comme toujours définitives de de Gaulle: «Finies les permanences souterraines où le maître, bourrelé d'inquiétudes, attendait près d'un quinquet que quatre bureaux attablés eussent centralisé pour lui des renseignements incertains. Mais un perpétuel imprévu... Bref, l'action personnelle et instantanée érigée en principe à tous échelons de commandement.» C'est Guderian, constatant que l'ordre de franchir telle rivière le 1^{er} jour de l'attaque tarde à être exécuté, qui se porte en avant et rencontre un lt qui lui dit: «Allez voir vous-même, mon général, on pourrait franchir, les forces polonaises sont très faibles.» Il va voir et renvoie le lt chez son commandant de bataillon en donnant l'ordre de franchir et de lui faire rapport dès que l'autre rive sera atteinte. C'est de nouveau Eichelberger qui, observant ses troupes à partir du poste de combat du rgt le plus avancé, voit que, dès que les hommes entendent les mitrailleuses japonaises, ils se jettent à terre et restent couchés alors qu'ils devraient donner l'assaut à Buna; le général quitte avec sa suite son observatoire et va au milieu de la compagnie et, quasi homme après homme, il dira: «Allez, viens avec nous...» Il le fera avec plusieurs cp, et c'est ainsi que cette division malade obtiendra sa première victoire. Le soir, il ajoutera: «Heureusement que je portais mes étoiles de général de façon bien visible, sans quoi comment les hommes auraient su que le cdt en chef était avec eux?»

L'action, disait de Gaulle, ce sont des hommes au milieu des circonstances.

Conclusion

Les médecins le savent, il faut vouloir guérir pour que la thérapeutique soit efficace. Dans la crise, nous devons également avoir un comportement actif, mais non activiste. Il faut aussi être calme, réfléchi, agir avec un esprit offensif, être au bon endroit, c'est-à-dire où les événements décisifs se passent; ne pas tout vouloir, mais rapidement faire quelque chose, se rappeler que moins on a de moyens plus il faut être simple et brutal; en terrain difficile comme en montagne, agir sur les éléments de pointe que l'attaquant peut seul d'abord engager. Ainsi nous pourrons avoir la chance de contrôler et de maîtriser l'événement qui nous avait mis «échec au roi».

Ce sont là quelques règles qui paraissent peut-être des vérités de la Palice, mais qu'il est bon parfois de se remémorer, tel ce lit dans le froid des Abruzzes réveillant chaque heure ses tirailleurs pour les obliger à se bouger... Comme eux n'ont pas eu les pieds gelés au moment décisif du lever du jour, nous n'aurons pas l'esprit amorphe dans la crise; nous aurons ce petit rien qui fait que la chance est souvent du même côté, du côté de ceux qui osent décider.

J.-J. C.

Sans des mœurs suffisamment saines, les lois sont inutiles.

ANDRÉ GIGON