

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 139 (1994)  
**Heft:** 9

**Artikel:** La conduite des hommes au travers d'expériences de guerre  
**Autor:** Altermath, Pierre G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345453>

### **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:** 11.01.2026

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

# La conduite des hommes au travers d'expériences de guerre

Par le lieutenant colonel Pierre G. Altermath

Quels traits de caractère un chef militaire doit-il démontrer pour être accepté par ses hommes? De quels outils dispose-t-il pour conduire sa troupe? De telles questions méritent un intérêt particulier dans une armée du temps de paix qui, c'est humain, tend à oublier les réalités de la guerre.

Après avoir achevé une formation d'avocat, le capitaine EMG Ulrich Zwygart a épousé la carrière d'officier instructeur qu'il exerce dans le cadre des troupes mécanisées.

Le dépouillement d'un nombre impressionnant de témoignages lui a permis de nous brosser un portrait, à la fois saisissant et complexe, du commandement militaire. Cet ouvrage<sup>1</sup> s'articule essentiellement autour de la personnalité du chef ainsi que des «outils» utilisés pour conduire sa formation.

Comment mieux présenter ce livre qu'en survolant rapidement ces deux domaines?

## La personnalité du chef

Les facteurs suivants définissent, selon l'auteur, la

personnalité du chef et, par tant, sa crédibilité.

### a) Le caractère

Plongée dans un contexte menaçant, la troupe privilégie chez ses supérieurs les aspects sécurisants. Le calme, le souci de ses hommes et la confiance qu'il inspire représentent les qualités essentiellement recherchées.

### b) L'éthique

La confusion du champ de bataille impose la présence d'un code de bonne conduite susceptible d'orienter le commandement, lorsque les ordres font défaut, ou de fixer des limites à l'exercice de la violence par la troupe.

### c) Les aptitudes

Les connaissances relatives aux matériels et procédés de combat modernes, les aptitudes indispensables à l'engagement d'une formation ainsi que de ses appuis usuels et, finalement, l'intuition représentent les éléments marquants de l'efficacité dans l'action.

### d) Un comportement exemplaire

L'attitude et le comportement du chef doivent engendrer la confiance envers

les cadres et favoriser l'exercice du courage dans la troupe. La présence supplémentaire d'autres qualités favorisent l'atteinte de ces objectifs.

– Le sens des responsabilités, la confiance en ses aptitudes à gérer des situations extraordinaires ainsi que la pratique régulière d'exercices de courage contribuent, dans une forte mesure, à maîtriser la peur.

– La conduite par l'avant permet de réagir plus rapidement aux changements de situation. Comment exiger une quelconque abnégation de la troupe si ses chefs ne montrent pas l'exemple? Il en découle toutefois un taux de pertes qui pose le problème délicat des remplacements.

– Finalement, une conditions physique irréprochable et un âge pas trop avancé facilitent également la résistance humaine dans les conditions extrêmes de la guerre.

La personnalité du chef n'est pas une fin en soi, mais un moyen permettant d'entraîner les hommes au combat. A cet effet, il ne suffit pas de disposer de ces multiples facettes. En-

<sup>1</sup> Ulrich Zwygart: Menschenführung Im Spiegel von Kriegserfahrungen. Frauenfeld, Verlag Huber, 1992.

core faut-il que celles-ci soient perçues par la troupe.

## Les outils de la conduite des hommes

Le chef militaire peut compter sur les moyens suivants pour influencer ses hommes.

### a) Le langage

Porteur d'informations et facteur d'influence, il représente l'outil de commandement privilégié. Son utilisation implique toutefois précision, rigueur et lucidité, des critères imposant la présence d'un processus éducatif.

### b) L'information

Moyen de conduite au combat, l'information permet aussi de lutter contre la surprise, la peur, donc de renforcer le moral de la troupe.

### c) La sollicitude

Elle regroupe l'ensemble des mesures permettant de protéger les soldats des vicissitudes du champ de bataille. Connaissance de ses

subordonnés, plans de relève, ravitaillement, assistance et évacuation des blessés, aumônerie, occupation des désœuvrés et contrôles, la sollicitude représente une charge écrasante pour les chefs de tous grades.

### d) La coercition

Dans des circonstances exceptionnelles, alors que l'exemple et les exhortations ne suffisent plus, le recours à la force contrôlée s'avère parfois nécessaire pour imposer l'exécution des ordres.

### e) La création de groupes

La présence de groupes soudés permet d'affronter dans des conditions plus favorables les facteurs dissolvants du combat. Il importe de ne pas compromettre la cohésion des formations par des subordinations ou des relèves irréflechies.

Conduire des hommes, consiste avant tout à les aider, à les guider et à les soutenir. Il ne s'agit pas d'une démarche technocratique mais avant tout d'une action humaine.

## Une gerbe d'impulsions

La comparaison des critères définis dans l'ouvrage avec notre activité de commandement au cours de répétition pourrait s'avérer décourageante. Ce serait pourtant une conclusion erronée.

Le rythme efféné de notre instruction accapare notre attention et nous fait souvent oublier la troupe. Celle-ci, non menacée dans son intégrité physique et psychique, adopte envers ses chefs une attitude moins exigeante que ce serait le cas dans un conflit. Il en découle une situation présentement certes satisfaisante, mais, en fait, irréaliste.

L'excellent ouvrage du capitaine EMG Zwygart vient à propos nous rappeler le fossé qui sépare toujours instruction et engagement. Il représente une gerbe d'impulsions intellectuelles précieuses et bienvenues, un antidote indispensable à la routine.

**P. G. A.**