

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2024)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Les forces morales, une responsabilité des chefs  
**Autor:** Michaud, Laurent  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1055411>

### **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:** 16.01.2026

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



## Editorial

### Les forces morales, une responsabilité des chefs

**Commandant de Corps Laurent Michaud**

Chef du Commandement des opérations

Dès son élection à la charge de commandant en chef, le Général Henri Guisan a destiné toute son énergie à convaincre l'armée de la nécessité des sacrifices qui lui seraient demandés pour affirmer à l'Europe la volonté irréductible de résistance du pays. Guisan savait que la cohésion ne se gagnerait pas sous la contrainte. En homme sensible à l'influence du pays, éduqué par la terre, il s'est attaché à voir en chaque soldat un individu dans toutes ses nuances et réalités. *«Informer, éclairer, entraîner et rehausser notre opinion publique»*, ainsi qu'il l'écrivait au début de 1941, devient le fil conducteur de son action de chef militaire et les fondations sur lesquelles reposaient le succès du Réduit alpin. Le Général avait compris l'importance des forces morales.

La commémoration des 150 ans de la naissance du Général le 22 mars dernier dans sa demeure de Verte-Rive a été l'occasion de rendre hommage, plus qu'à un militaire, à un homme soucieux des états d'âmes de ceux dont la responsabilité lui avait été confiée.

Si la puissance militaire est souvent évaluée à l'aune des réserves d'obus, du nombre de chars ou du budget de défense, le facteur humain et ses forces morales redeviennent aujourd'hui un enjeu opérationnel avec le retour des guerres de haute intensité. Mais à la différence du budget ou des réserves, aucun indicateur ne permet de les mesurer. Pourtant, elles sont un facteur essentiel participant à la résilience, non seulement d'une armée, mais aussi d'une nation. Elles sont une qualité fondamentale de la troupe et du chef militaire qui en est responsable. Elles remettent les activités de conduite dans une dimension sociale en considérant le soldat dans sa plénitude et non uniquement comme un élément d'un collectif de combat. L'action de Guisan en est la parfaite illustration.

### Des champs de bataille aux exigences toujours plus élevées

Le soldat combat dans un milieu hostile et loin de l'héroïsme guerrier hollywoodien. Le fantasme d'un combat de haute technologie intégralement mené par procuration par des drones, fantasme renforcé par les opérations de contre-insurrection des dernières décennies, s'est aujourd'hui dissipé avec le retour des guerres interétatiques. Le soldat n'est plus le volontaire professionnel longtemps formé et engagé dans un conflit de basse intensité



avec des pertes, certes réelles, mais diluées dans le temps. La guerre de masse confronte à nouveau le citoyen appelé sous les drapeaux à la mort à grande échelle.

A cela s'ajoute l'omniprésence du combat urbain, sale et abrasif. Si le stress est une réalité de toutes les opérations, celles se déroulant en ville requièrent plus de ressources psychologiques de la part du combattant. La mort, en particulier de civils, et les crimes de guerre s'y rencontrent plus facilement qu'ailleurs. La population peut se révéler amie, passive ou ennemie. Elle peut être instrumentalisée par l'adversaire ou peut souffrir en masse, nécessitant l'aide des soldats, eux-mêmes engagés au combat.

Au sentiment d'oppression résultant de l'environnement bâti s'ajoute aussi la transparence du champ de bataille et la létalité toujours plus grande des systèmes d'armes. Elles renforcent la nécessité de disperser les hommes. Le combattant du XXI<sup>e</sup> siècle est donc souvent isolé et l'ac-



tion morale et sociale du chef et des camarades s'en trouve plus difficile. Finalement, la grande viralité de l'espace de l'information et la difficulté à la fois éthique et technique de restreindre son accès dans nos sociétés démocratiques permettent à l'adversaire d'agir sur la confiance et sur le moral du soldat, sur le soutien de la population, et par là porter atteinte à la légitimité de la mission. Contrairement à la charge physique, la charge cognitive de plus en plus lourde des soldats ne peut que difficilement être compensée par la technologie.

### La préparation des forces morales, un enjeu opérationnel

Parce qu'il est un multiplicateur de forces, le moral est donc un enjeu central pour une armée et, par-là, une responsabilité permanente du chef dans ses rôles de soldat, d'instructeur et surtout d'éducateur. Le règlement de service (RSA) le précise explicitement : l'éducation militaire cherche à influencer le comportement et à transmettre des valeurs morales. Cette responsabilité ne peut pas être déléguée et est un élément cardinal de l'activité de conduite.

De manière plus complexe qu'aucun autre constituant de la capacité opérationnelle, le facteur humain est déterminé par des éléments multiples en constante interaction. Fraternité d'arme, esprit de corps, discipline, traditions, sont autant d'éléments s'influencent mutuellement. Ils renforcent le collectif parce que chaque soldat se sait soutenu. Le danger est assumé collectivement. Ils permettent au combattant de résister au stress et de supporter le danger, les efforts et l'incertitude. Les forces morales ont donc une dimension éminemment sociale.

Mais à la différence des obus ou du budget, on ne peut acheter ou décréter les forces morales. Les acquérir et les entretenir nécessite d'aguerrir les soldats et de les endurcir dans des conditions au plus proche de la réalité qu'ils rencontreront en milieu opérationnel. L'aguerrissement, c'est l'apprentissage nécessaire pour acclimater le soldat progressivement au danger, l'accoutumer à l'incertitude, à devenir plus endurant et acquérir un physique adapté aux

exigences du combat, et finalement à lui donner confiance dans son matériel, ses savoir-faire, ses camarades et son chef parce que ceux-ci ont été éprouvés.

L'instruction des soldats, des chefs mais aussi des états-majors, doit donc s'accompagner de situation de stress et d'efforts physiques dans l'inconfort. Il est fondamental de les entraîner durant des exercices de longue durée. Ceux-ci génèrent une fatigue du personnel et une usure des organismes et des esprits avec lesquelles il n'est pas possible de tricher. Ces exercices doivent se tenir hors des places d'armes, en zone urbaine et dans des secteurs inconnus. La troupe doit apprendre à vivre longtemps dans des conditions spartiates afin de développer sa rusticité et de supporter les conditions de vie en campagne. Tout cela ne peut s'acquérir sur un simulateur. L'impératif du réalisme doit être le fil conducteur de chaque exercice, quel que soit le niveau hiérarchique.

A l'engagement, le chef doit prévoir des phases de régénération des forces morales. Le combat de haute intensité ne garantissant pas des rotations régulières, le potentiel individuel et collectif des unités les plus exposées peut rapidement décroître. Plus l'engagement se prolonge, plus les contraintes physiques, psychiques et sociales sont élevées pour la troupe. Il est donc d'autant plus important de prévoir des mesures destinées à maintenir la santé psychique et le moral des militaires, et donc leur disponibilité opérationnelle. Le concept du personnel à l'engagement prend ici un rôle fondamental. Il doit être élaboré, contrôlé et entraîné de manière systématique lors des exercices. Cette régénération est aussi garantie de la discipline et de l'éthique. Elle permet au soldat de garder son discernement et la proportionnalité. Elle l'aide à résister à la violence, sans y succomber.

Finalement, il incombe une fois encore au chef de réduire le doute inhérent à l'incertitude en communiquant l'importance de la mission dans le cadre général. Le chef doit faire comprendre au soldat n'est pas qu'un élément mécanique dans une guerre « au rythme de la machine »<sup>1</sup> comme l'écrivait l'auteur et vétéran allemand Ernst Jünger en 1924. Cela augmente durablement la résilience de l'armée parce que cela contribue à la conduite par objectifs. Cette transmission de sens est particulièrement importante avec la génération Z qui compose aujourd'hui l'essentiel de notre armée de milice. Réticente à l'obéissance aveugle, elle se sent pourtant particulièrement concernée par les enjeux de son temps et ne rechigne pas à l'effort si elle en comprend la finalité.

Aussi indispensables soit-il, l'aguerrissement n'est pas suffisant si l'on ne donne pas un sens à l'engagement du soldat, tant dans le cadre de sa mission que dans son rôle au sein du corps social. Clausewitz faisait déjà de la volonté de se battre de la nation le paramètre essentiel de la guerre. Les forces morales agissent comme le ciment qui lie les trois pôles de son « étrange trinité » : la volonté politique, les capacités de l'armée et surtout le sentiment national. Ce lien charnel entre la troupe et le corps social pour lequel elle se bat est bien évidemment particulièrement marqué dans un système de milice où l'armée n'est que le reflet des états d'âme de la population.

Humaniste plus que stratège, le rôle du général Guisan comme ciment moral et social entre la troupe et le pays lors de la Deuxième Guerre mondiale en fait un des instruments les plus efficace de la défense nationale. Les articles sous forme d'hommage de cette édition de la RMS en sont l'illustration.

L. M.

<sup>1</sup> Ernst Jünger, *Le Boqueteau 125*, Gallimard, Paris, 2008.