Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 90 (1945)
Heft: 7

Artikel: Psychologie, moral, armée [suite]
Autor: Tecoz, Henri François
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-342279

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: 15.07.2025

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

Psychologie, moral, armée

(Suite)

LE PRESTIGE

Les qualités d'un chef sont partiellement innées et partiellement acquises ; on ne peut nier en effet que certains hommes se font facilement et plus vite obéir que d'autres, car dans chaque grand chef — comme dans tout autre génie — se trouve une qualité magique qui défie, définit et analyse. Et il est fort difficile de départager la part d'innéité de la part d'acquisition de cette qualité particulière ; en tout cas, elle n'est pas le privilège d'une classe spéciale.

Dans son traité « Le moral et ses ennemis », *Hocking* écrit : « La relation entre l'homme qui commande et celui qui obéit n'est pas une simple relation d'un individu à un autre car il y a toujours présent une tierce partie : l'autorité de l'Etat et de l'Armée ». C'est vrai en théorie, mais a peu d'importance en pratique, car tous ceux qui ont exercé un commandement quel qu'il soit, savent bien que la personnalité est bien plus puissante que le Code pénal militaire.

Il y a d'ailleurs une grande différence entre le commandement d'un officier et celui exercé par une personne civile. Le gendarme du village reproche au docteur de rouler trop vite et lui enjoint de ne plus recommencer. Et le docteur obéit. Derrière le gendarme, il y a l'autorité — tierce partie, l'Etat — dont il n'est lui-même qu'un infime instrument. En sens inverse, le médecin, agissant en tant que responsable de l'hygiène publique, donne au gendarme du village l'ordre d'enquêter sur les égouts. Et le gendarme obéit, car en donnant l'ordre, le méde-

cin est à son tour l'instrument de la même autorité invisible. Dans chaque cas, en somme, le véritable commandement appartient à la tierce partie, car elle seule a l'autorité pour se faire obéir.

De même lorsqu'un jeune caporal, qui commence à payer ses galons, donne pour la première fois l'ordre : « Garde à vous ! », il a derrière lui, pour assurer l'efficacité de son ordre, une hiérarchie parfaite qui passe, entre autres, par le sergent, commandant de compagnie, commandant de corps, le général, en temps de guerre, et les Chambres fédérales. Mais cette hiérarchie puissante et imposante ne lui sera pas d'un grand réconfort lorsqu'il devra donner des ordres et sa voix n'en tremblera pas moins au début car, s'il est autant que le gendarme ou le médecin, un instrument de l'Etat, il est tout d'abord un membre du petit groupe qu'il commande et même il en est le chef. Il se rend bien compte que c'est sa propre personnalité qui joue le rôle principal, car c'est de la manière même dont l'ordre sera donné que dépendra l'exécution. Et ce n'est pas tout. Il ne peut se rendre compte de la façon dont ses subordonnés agiront lorsqu'ils seront en dehors de l'atteinte de ses ordres car c'est là l'épreuve cruciale du commandement. Son commandement n'est pas une affaire occasionnelle ou temporaire mais une relation bien établie et constante entre lui et un groupe d'individus. Lorsqu'il donne des ordres à des hommes qui n'appartiennent pas au groupe particulier dont il est responsable, alors c'est à l'armée qu'on obéit plus qu'à lui mais lorsqu'il s'agit de son groupe propre, son commandement doit être basé sur sa propre personnalité ; sinon, il n'a aucun fondement. Il n'a d'ailleurs pas été promu pour forcer à l'obéissance, mais pour l'inspirer et la rendre facile et naturelle.

Il est donc impossible dans une armée de séparer le commandement de la personnalité du chef et chaque officier ou sous-officier qui fait le plus petit essai de commander, comme s'il avait toute l'armée derrière lui, devrait être déplacé et ne peut avoir d'hommes sous ses ordres. Car on n'est pas chef de

droit divin. Et si officiers et sous-officiers ne sont pas désignés par élection, ils sont cependant reconnus et ne peuvent se maintenir sans le consentement de leurs hommes — ou alors ce ne sont pas des chefs.

Dans chaque force armée, l'importance du commandement et un système de grades sont essentiels pour son organisation. Tout est fait pour donner aux gradés de tous les échelons le maximum de prestige, mais ces signes extérieurs du prestige n'auraient aucune valeur si les hommes eux-mêmes ne possèdent pas les qualités requises pour exercer le commandement qu'on leur confie.

Un chef doit avoir du prestige par lui-même et surtout doit avoir le prestige qu'il faut pour commander. Aux yeux de bien des hommes, un des leurs a du prestige s'il possède trois voitures ; pour d'autres, c'est parce qu'il peut boire plus que tous ses amis réunis et qu'il est encore debout lorsqu'ils auront roulé sous la table ; pour d'autres encore, c'est parce qu'il est champion d'équitation ou que c'est grâce à lui que sa société d'athlétisme gagne chaque fois. Mais dans aucun de ces cas, le prestige en question n'est de nature à inspirer une confiance absolue et totale dans son commandement. Le prestige essentiel d'un chef est plus moral que physique ou intellectuel. Ses subordonnés doivent sentir qu'il a le caractère ou la volonté de faire exactement la chose juste quelles que soient les circonstances et qu'ils peuvent compter sur lui à tout instant. Cela ne veut pas dire d'ailleurs que le prestige intellectuel ou physique n'est pas important. Bien au contraire. Le chef doit s'arranger pour se présenter le mieux possible, ne jamais être négligé et se rappeler, s'il est petit, que bien des grands chefs, comme Napoléon ou Roberts l'étaient aussi, et surent cependant se faire obéir. Il devra aussi compenser ces défauts naturels par des aptitudes spéciales dans d'autres domaines. Outre sa spécialité militaire et ses connaissances techniques, il devra montrer de l'intérêt pour développer sa culture générale. Il doit toujours être dynamique et en même temps humble.

On entend souvent dire que les individus agressifs, ceux qui ont tendance à s'affirmer en toutes occasions, font les meilleurs chefs. Il y a là une illusion dangereuse. Evidemment ces hommes savent réaliser rapidement le travail qu'ils connaissent, tant qu'ils peuvent lui donner une attention particulière ; mais s'ils peuvent bien commander des hommes, ils peuvent difficilement les inspirer. Un grand chef sait tout faire faire par ses hommes, avec un maximum de bonne volonté et un minimum d'effort. Le chef agressif, au contraire, fera réaliser avec un minimum de bonne volonté et un maximum d'effort. Il transformerait l'aphorisme de Napoléon pour qu'il se lise : « la force physique est à la force morale comme 3 est à 1, » ce qui est une mauvaise économie.

Un vrai chef doit non seulement commander, mais prendre part à l'exécution des ordres qu'il donne. Il doit être de toute confiance. Il doit être absolument droit et scrupuleusement juste. Il doit être aussi courageux et généreux. Surtout il doit pouvoir se mettre à la place de ses subordonnés, afin de voir avec leurs yeux comment ils réagiront et il doit pouvoir faire de même avec ses supérieurs. Et c'est alors qu'il pourra dire avec le centurion : « Je suis aussi un homme placé sous autorité car j'ai des soldats sous mes ordres et je dis à l'un : pars, et il part, et à l'autre : viens, et il vient ».

Dr Henri François TECOZ.