

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 85 (1940)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Quelques réflexions sur la discipline dans le corps des officiers  
**Autor:** Montfort  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348325>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.03.2025

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

# REVUE MILITAIRE SUISSE

---

Pour la Suisse :  
1 an fr. 12.— ; 6 mois fr. 7.—  
3 mois fr. 4.—

ABONNEMENT

Pour l'Étranger :  
1 an fr. 15.— ; 6 mois fr. 9.—  
3 mois fr. 5.—

Prix du numéro : fr. 1.50.

---

DIRECTION, RÉDACTION ET ADMINISTRATION :  
Avenue de la Gare 33, Lausanne \_\_\_\_\_ Compte de chèques post. II. 5209

ANNONCES : Société de l'Annuaire Vaudois S. A. — Rue Neuve, 1 — Lausanne

---

## Quelques réflexions sur la discipline dans le corps des officiers

---

### INITIATIVE ET PERSONNALITÉ

« D'une part, la fausse indépendance et la suffisance, d'autre part, le manque d'initiative et de personnalité ». (Rapport du Général Wille sur le Service actif de 1914 à 1918).

La discipline, chacun l'admet, chacun le dit, est la force principale des armées. C'est elle qui cimente les volontés individuelles, qui forme un ensemble, un tout avec les éléments divers d'un groupement (armée, division, régiment, école militaire, etc.). Tactiquement parlant, c'est elle qui permet, quand il le faut, de « frapper fort et tous ensemble ».

La discipline demande de chacun un entraînement, des habitudes. Il y a une discipline préventive qui s'exerce d'abord en temps de paix, pour s'appliquer ensuite en temps de guerre, dans les petites comme dans les grandes choses. D'un caractère plus intellectuel, plus moral pour l'officier, elle s'impose à tous les sous-ordres : on est toujours le subordonné de quelqu'un.

La discipline intéresse l'activité complète de l'armée : questions tactiques, questions de service intérieur, de tenue

comme aussi d'instruction. L'instruction militaire doit être elle-même, en effet, un acte de commandement.

Le chef, responsable de tout, a le droit et le devoir de tout ordonner, dans les limites fixées par la loi morale, par le moyen des règlements et des ordres reçus.

Chargé de former des subordonnés et de les soumettre à la discipline, le chef a le devoir de s'y soumettre lui-même. L'exemple a toujours été le procédé d'éducation le plus efficace.

\* \* \*

En l'absence d'ordre, ou au moment où l'ordre reçu se révèle inexécutable parce qu'il n'est plus conforme à la situation, le subordonné doit agir de sa propre initiative, mais « selon les intentions et la volonté du supérieur, et pour le bien du service ». (R.S. art. 35).

\* \* \*

« Le chef respectera la personnalité de ses subordonnés et leur fera confiance. » (R.S. art. 33).

La personnalité est, en français<sup>1</sup> : « l'individualité consciente, le caractère propre à chaque personne ; les éléments constitutifs de la personnalité sont l'individualité, la conscience et la liberté. »

Comme l'initiative, la personnalité, et surtout l'élément liberté de cette personnalité, ne peuvent cependant s'exercer — dans une armée — que dans la limite des ordres reçus et des règlements ; sinon elle ruine peu à peu la discipline ; les plus petits désordres, s'ils vont se multipliant, conduisent nécessairement au désordre fondamental. — Vous n'en croyez rien ? Alors méditez la question des vieux grecs : « A quel moment, quand on lui enlève ses cheveux l'un après l'autre, un homme devient-il chauve ? » — Ce moment n'existe pas. Pourtant la calvitie existe !

\* \* \*

Or, à l'heure actuelle, on rencontre des officiers qui semblent vouloir faire passer, dans la pratique, le respect

<sup>1</sup> Larousse.

de leur personnalité, de leur liberté, avant la subordination, avant la discipline. Souvent, du reste, ils prennent pour du caractère ce qui n'est qu'esprit d'indépendance et orgueil présomptueux.

Il y a quelque trente ans, notre discipline se bornait à la subordination formelle, touchait, si on peut dire, au caporalisme, tandis qu'actuellement elle s'apparente au libéralisme.

Le chef commande de moins en moins à ses officiers, surtout à partir d'un certain échelon ; il conseille, il suggère, il persuade. Et si l'obligation se présente à lui de commander, le subordonné se cabre facilement, demande un entretien de service, parle de sa personnalité qui doit être respectée, et de son droit à l'initiative. Si le chef veut faire sentir son influence, s'il veut suivre, contrôler le travail, le subordonné parle alors de méfiance et pose la question de confiance.

On me dira qu'il s'agit là de cas exceptionnels. Je l'admets, mais je dois bien constater qu'ils se multiplient de plus en plus à notre époque.

On me dira, d'autre part, qu'on ne commande pas des officiers supérieurs comme un sergent-major des sous-officiers. J'en suis persuadé, mais il convient cependant de ne pas oublier que si la forme doit changer, le fond, la nature, le caractère impératif de l'ordre reste le même. Il n'y a pas une discipline pour les sous-officiers et les soldats et une autre discipline pour les officiers.

Il faut voir les choses comme elles sont. A l'heure actuelle, il est de bon ton de se montrer indépendant et ce n'est pas là, bien entendu, le résultat du service actif, mais celui d'une évolution universelle de la mentalité. « Indépendant » est un euphémisme qu'on emploie pour ne pas dire indiscipliné.

On entend même dire qu'il vaut mieux faire la guerre avec des subordonnés indépendants, mais pleins d'initiative. Voire ! Ce jugement est probablement basé sur la conduite de certains généraux allemands en 1870-71 en face de

l'armée française de l'époque, mais depuis... il y a eu la Marne !

Il y a quelques années, dans une école centrale, un instructeur employait à chaque instant, dans un cours qu'il donnait, l'expression suivante : « D'après ma conception personnelle, il faut faire telle et telle chose ». A quoi plusieurs élèves objectaient : « Nous ne sommes pas venus ici pour entendre les conceptions de ce Monsieur, quelle que soit leur valeur, mais bien pour connaître la doctrine officielle ». L'instructeur en question voulait probablement faire preuve de personnalité en s'affranchissant de la tutelle des règlements.

C'est en effet assez mal porté que de s'en tenir au règlement. Celui qui le fait passe pour un primaire sans idées personnelles. Un de nos grands chefs, décédé depuis plusieurs années, n'a-t-il pas dit, dans une critique, qu'il avait toujours considéré le Règlement comme un « guide-âne ».

Il ne faut plus s'étonner ensuite que les règlements sommeillent dans les malles et il n'y a plus qu'un pas à faire — il est fait trop souvent — pour que les ordres soient lus « en diagonale » ou qu'ils soient interprétés au lieu d'être exécutés. Comme le général Wille l'écrivait déjà dans un ordre d'armée du 16 août 1914 : « On a parfois l'impression que l'exécution incomplète d'un ordre n'est pas considérée comme une chose grave. »

Parfois même, c'est plus rare mais cela existe, le sous-officier, qui ne veut pas « passer pour un âne » affiche devant ses subordonnés (quel exemple !) le peu de cas qu'il fait de l'ordre reçu. On appelle cela, avoir de la personnalité ! En bon français, c'est de l'indiscipline.

\* \* \*

Cette mentalité présente un énorme danger ; il est presque superflu de le dire et surtout de le développer.

Prenons cependant deux exemples que je choisirai pour rendre la démonstration plus probante, j'allais écrire plus tragique, dans le domaine tactique.

Admettons que dans une situation défensive, le chef fixe le front d'arrêt à deux sous-ordres ; l'un des deux exécute normalement l'ordre et l'autre, sous un prétexte quelconque, établit sa résistance plus en avant ou plus en arrière. C'est une brèche ouverte dans la position.

Supposons que dans un combat retardateur, le chef fixe le moment du repli à deux éléments en ligne. L'un des deux, sous le meilleur prétexte, se cramponne au terrain. C'est peut-être la perte de cet élément et l'échec de la manœuvre d'ensemble.

Dans les deux cas envisagés, comme dans n'importe quel autre, qu'il s'agisse de tactique ou d'instruction, le subordonné « indépendant », qui veut jouer son rôle en vedette, qui veut à tout prix faire de la fausse personnalité, empêche son chef de faire sentir son influence. C'est une faute contre la discipline et c'est un manque d'abnégation préjudiciable à l'ensemble.

\* \* \*

Il va de soi que les responsabilités doivent être exactement fixées et que chacun doit savoir d'une façon précise quel est son rôle dans l'ensemble. Mais, cela établi, c'est seulement dans le cas où les ordres viennent à manquer, comme le dit fort clairement le R.S., que le subordonné agira de sa propre initiative et encore selon les intentions du supérieur. Il agira de même si la situation qui a provoqué l'ordre s'est ultérieurement modifiée, ou n'est pas celle envisagée par le chef au moment où il a pris sa décision.

Le chef peut considérer comme utile de ne pas ordonner certaines mesures, voulant par là même laisser au sous-ordre une certaine liberté. C'est souvent, nous le savons, nécessaire au point de vue tactique ; c'est parfois d'un meilleur rendement au point de vue instruction. Mais, dans ce cas, le chef seul est juge — dans la limite des ordres reçus et compte tenu de la personnalité de son subordonné — de ce qu'il doit ordonner ou laisser à l'initiative de ce dernier.

\* \* \*

« Chaque fois qu'on se trouvera en présence d'une instruction technique insuffisante ou de lacunes dans le service en campagne, il faudra se demander si l'on doit en attribuer les causes à une instruction trop brève, ou si les raisons profondes du déficit ne résident pas plutôt dans un manque de discipline ou dans un relâchement de l'attention. » (R.S. art. 29).

Trop souvent les déficiences constatées dans la conduite de la troupe, dans la tenue du corps des officiers, ont pour origine la superficialité dans l'exécution d'un ordre ou d'une prescription réglementaire, le « je m'en fichisme » ou la fausse indépendance.

A propos de la tenue, la plupart des prescriptions du R.S. ne sont pas observées ; on le constate à chaque instant pendant le présent service actif. Or, comme le dit très justement le R.S. à ce sujet : « Celui qui se relâche prouve qu'il n'a pas le sentiment de la discipline ».

\* \* \*

Les raisons de l'état d'esprit dont nous venons de parler, il faut les chercher tout naturellement, d'abord, dans la vie en général, dans la société et en particulier dans la famille. Tous les éducateurs font actuellement la même constatation : partout indiscipline. Comment l'armée à laquelle aboutit normalement le jeune homme, l'homme, ne souffrirait-elle pas du même mal ?

Une autre raison provient peut-être de l'armée elle-même et de l'adoption du nouveau Règlement de Service qui fait la part bien grande au droit de plainte et à l'entretien de service, tout en disant des choses excellentes sur l'éducation et sur la discipline.

\* \* \*

Quel est le remède ? Il semble bien facile à trouver, à l'armée du moins. C'est d'abord dans la formation du futur officier qu'il faut insister toujours plus, non pas tant sur un enseignement théorique de la discipline, que sur des

exigences pratiques très strictes et sur l'exemple constant que doit donner le personnel d'instruction.

C'est ensuite dans tous les autres services qu'il faut exiger des officiers, des jeunes officiers, une discipline aussi ferme dans le fond, plus douce dans la forme, qu'à l'école d'aspirants, en tenant compte des grades et de l'âge.

Cette fermeté n'exclura jamais la bienveillance et veillera à ne pas tuer la joie de servir ; mais ce sera toujours « la main de fer dans le gant de velours ».

\* \* \*

La camaraderie du corps des officiers ne doit pas nuire à la discipline, mais devrait au contraire la favoriser. Le fait que dans une petite armée à recrutement régional tout le monde se connaît ne doit pas amener à des compromis et transformer certains états-majors et certaines unités en « clubs alpins ». Il faut faire davantage une distinction nette entre ce qui est service et ce qui ne l'est pas. Partout le respect de l'ordre doit être exigé à tout prix.

\* \* \*

Il y a sans aucun doute, pour celui qui voit nos corps de troupes et nos unités de près et comme ils sont, des progrès à faire à bien des endroits dans le domaine de la discipline du corps des officiers. Mais pour obtenir une amélioration, tous les chefs, et surtout les commandants de régiment et de bataillon, devraient contrôler davantage et ne pas partir de l'idée qu'il suffit de décréter que tout repose sur la confiance.

La discipline doit être stricte pour tout le monde et l'officier, quel que soit son grade, doit prêcher d'exemple.

A notre époque et dans une armée de milices, le respect de la discipline n'abolira jamais l'initiative et la personnalité, qui sauront toujours avoir la juste place à laquelle elles ont droit.

Colonel E. M. G. MONTFORT.

---