

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 113 (1968)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Conception et pratique du commandement aux échelons subalternes  
**Autor:** Mabillard, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-343399>

### **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:** 18.03.2025

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

## **Conception et pratique du commandement aux échelons subalternes**

### I. INTRODUCTION

Cet article se base sur des observations et expériences faites en qualité de commandant de compagnie, de bataillon et de chef de classe dans les Ecoles d'officiers. Il s'adresse principalement aux jeunes chefs de section et espère les aider dans une activité rendue très difficile par les effets conjugués de la jeunesse, de l'inexpérience et des caractéristiques d'une époque peu favorable à l'autorité. La grande majorité de nos lieutenants possèdent de bonnes aptitudes au commandement, mais qui demandent encore à être développées par le conseil, la critique et surtout la pratique; plusieurs se trouvent à une croisée et peuvent prendre aussi bien une bonne qu'une mauvaise direction. Les chefs nés, sujets très doués qui ont le commandement « dans le sang », sont évidemment rares. Quant aux parasites de la hiérarchie, irrécupérables glissés par erreur dans le corps des officiers, nous leur reconnaissons bien volontiers cette utilité originale de démontrer constamment aux autres comment il ne faut pas faire. Nous dirons à nos jeunes camarades ce que nous estimons être la vérité, sans concession, mais en nous efforçant de bien comprendre les difficultés de leur fonction.

Certes, chaque échelon du commandement a ses failles et ses faiblesses; nous estimons cependant que celles qui existent actuellement au niveau de la section sont particulièrement sérieuses. Notre propos n'est pas de rechercher les causes de cet état de fait, nous préférons attaquer le mal à sa racine en disant comment le chef de section devrait concevoir et pratiquer son commandement.

Ajoutons que la volonté de toucher plusieurs points essentiels situés dans divers domaines donnera à l'article une structure peu classique. En outre, toute recherche d'originalité nous paraît vaine en l'occurrence; en effet, la majorité des

fautes de commandement trouvent leur source dans l'oubli de règles qui ne sont en somme, d'un point de vue théorique, que des lieux communs.

En bonne logique, l'acte de commandement présuppose une conception claire qui va s'exprimer par des principes d'où découlent des règles d'action; la mise en pratique de ces dernières exige une certaine technique. La connaissance de la troupe, de sa destination finale (service d'ordre, service actif ou guerre) et de ses réactions dans les diverses circonstances où elle doit agir, forme l'infrastructure de l'édifice. C'est vite dit! En pratique, le problème se complique et une certaine incohérence règne en la matière. Par exemple, on conçoit clairement un principe mais sans savoir l'appliquer, on connaît une règle en ignorant ses sources, on maîtrise une technique sans en connaître le but final, etc.

L'analyse d'une erreur de commandement révèle presque toujours un enchevêtrement de fautes que l'on peut classer comme suit :

- celles qui proviennent d'une conception viciée; ce sont les plus dangereuses car leurs séquelles ne se révèlent parfois qu'à longue échéance ou en certaines circonstances; la guérison en est toujours pénible;
- celles qui découlent d'une méconnaissance de la psychologie de la troupe ou des caractéristiques du commandement à l'échelon envisagé;
- celles qui découlent de l'ignorance des règles ou d'une technique imparfaite.

Nous traiterons quelques points essentiels choisis dans chacun des domaines précités.

## II. CONCEPTION DU COMMANDEMENT

A la base de tout, il y a d'abord la volonté d'être honnête, c'est-à-dire de consacrer à l'éducation, l'instruction et la conduite de ses hommes le plus clair de son temps et le meilleur de ses forces. Commander exige une attention soutenue, des

idées claires et des nerfs en bon état. C'est malheureusement dans ce domaine essentiel que trop de lieutenants commettent des erreurs graves. Prétendre bien conduire une section en menant parallèlement une vie de boyard en goguette est une tricherie ou une inconscience. Qu'à leur âge les tentations soient fortes et les occasions nombreuses est une évidence; nous ne leur demandons d'ailleurs pas de mener une vie monacale, mais de faire preuve de mesure, et s'ils veulent aller loin sur le chemin du « vice » qu'ils soient d'abord capables d'aller très loin sur celui de la vertu!

C'est par une exigence vis-à-vis de soi-même, par un acte de discipline personnelle que débute le commandement.

Il importe ensuite d'assumer la responsabilité totale de sa section et d'accepter d'être jugé sur des résultats et non sur des intentions. La tendance qu'ont certains officiers à se chercher des excuses (qualité des cadres et des hommes, difficultés découlant des circonstances) n'est, en dernière analyse, qu'un sot aveu d'impuissance. Conçue et organisée en vue de l'action, l'Armée se doit d'être pragmatique et, à tous ses échelons, il faut s'habituer à être jugé sur les résultats et à assumer la pleine responsabilité de sa fonction. Face à un échec, un chef de section doit savoir « encaisser » et trouver en lui la force de réagir; que le supérieur tienne compte de circonstances atténuantes, c'est possible, mais c'est son affaire exclusivement. Un bon officier se distingue par la qualité de son jugement et l'efficacité de son action et non par sa virtuosité à la palabre. Soulignons en passant que nous sommes d'ailleurs tous plongés dans une époque où l'on parle beaucoup, juge médiocrement et agit de même.

Il est capital de faire preuve de réalisme et de voir les hommes tels qu'ils sont et non pas tels qu'on les souhaiterait. Certes, il faut toujours chercher à convaincre l'homme, à obtenir son adhésion, mais il importe surtout de posséder la force, de le faire plier si nécessaire. C'est une illusion de s'imaginer qu'en toutes circonstances il sera possible de convaincre tout le monde. D'ailleurs, la conviction n'est qu'un

premier stade et il reste encore un long chemin à parcourir jusqu'à ce qu'elle se traduise par un acte. Or, seul ce qui est réalisé n'a de réelle valeur.

Il en est de même du problème de la confiance. Celui qui sait faire confiance (ce qui est une manière de respecter l'homme) obtient toujours, en fin de compte, un commandement plus efficace. Mais il faut aussi savoir que cette confiance peut être trahie et n'en pas faire un drame inutile lorsqu'elle l'est; ce qui ne signifie pas qu'il ne faille pas réagir. Un réalisme de bon aloi, qui sait l'homme parfois capable du meilleur et souvent du pire et ne s'en étonne point dans la pratique, est une des bases du commandement.

Il importe ensuite de réaliser clairement la primauté de la troupe sur l'individu. Addition d'individualités dont la somme se transforme en une entité nouvelle, la troupe souffre souvent de divergences internes provenant de sa substance même. Nous nous expliquons: dans les Ecoles d'officiers, nous avons souvent été frappés par le souci que donnaient à nos aspirants les conflits possibles entre l'ordre et la justice. Posons le problème par un exemple simple. Reprendre en main une troupe qui a mal marché par des mesures énergiques frappant toute la collectivité, constitue au fond une injustice à l'égard de ceux (et il y en a toujours) qui se sont bien comportés. L'ordre est-il donc si important qu'il justifie le mépris de la justice sur le plan individuel? Gardons-nous de philosopher, d'élargir le problème ou de répondre sans nuance. Affirmons en revanche une fois de plus que l'ordre est une condition sine qua non de l'action et qu'il est capital que l'individu se sente solidaire du sort de la collectivité, ceci même au prix de gros sacrifices sur le plan personnel. Ajoutons que de tels conflits sont très rares, lorsque la troupe est bien éduquée et bien conduite.

Pour terminer ces quelques réflexions, nous tenons à souligner l'importance de la lucidité et de la liberté d'esprit. Dans ce domaine, nos jeunes camarades sont guettés par des faiblesses qui découlent à la fois de leur nature humaine et de leur jeunesse. Mentionnons deux pièges à éviter:

- Chercher à plaire à sa troupe, vouloir « séduire » (avec tout ce que cela comporte de théâtre, de « combines » et de concessions), c'est prendre le chemin d'un esclavage insidieux qui va rapidement vous enlever votre liberté d'action et votre dignité. La troupe vous demande d'abord d'être efficaces et de réussir et elle vous estimera si vous en êtes capables. Quant à vous, faites ce que dictent votre réflexion et votre conscience sans vous occuper de votre popularité. Il est vrai que cette faiblesse n'est pas l'apanage de la seule jeunesse; nous connaissons des hommes mûrs qui ont, dans ce domaine, un âge mental de 18 ans!
- Le partage des grands efforts, des succès et des revers crée des liens entre le chef et sa troupe. Etre attaché à ses hommes c'est bien, mais jamais au prix de sa lucidité, jamais au point de ne plus voir leurs défauts et leurs faiblesses.
- Et surtout ne tombez pas dans un sentimentalisme larmoyant et de mauvais goût, que l'on confond parfois avec l'esprit de corps!

### III. QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DU COMMANDEMENT A L'ÉCHELON DE LA SECTION

Il y a d'abord l'action directe sur l'homme de troupe. Aux échelons supérieurs, un chef s'adressant à ses subordonnés directs agit toujours sur des chefs, qui non seulement connaissent les règles du jeu mais surtout les difficultés du commandement. L'importance de la discipline, de l'ordre, de la hiérarchie est naturellement comprise. Même dans les moments de grandes divergences, un sentiment de cohésion existe. Le chef de section, lui, travaille « sur » le subordonné à « l'état pur ». L'intermédiaire des sous-officiers est une aide mais les problèmes essentiels doivent toujours être résolus par le lieutenant. La continuité des contacts (un chef de section n'a que peu d'occasions de se retirer dans sa tour d'ivoire), le fait que son commandement va s'exercer très souvent dans des

situations où l'homme souffre (efforts physiques, manque de sommeil, faim) vont accroître la difficulté de sa tâche. Ajoutons que les erreurs de commandement ou d'organisation trouvent presque toujours une sanction immédiate et publique, et que le temps d'ordonner des contre-mesures manque souvent.

Si la psychologie de la troupe est bien décrite dans les livres, elle reste souvent mystérieuse dans la pratique. Ce qui est cependant certain, c'est le besoin naturel de la troupe d'éprouver la force de celui qui prétend la faire obéir, le caractère toujours conditionnel de sa fidélité et le fait que le moment de l'épreuve de force n'est pas toujours prévisible. Une attention sans cesse en éveil, une volonté permanente de dominer tous les conflits possibles vont mettre les nerfs à rude épreuve.

La troupe est naturellement marquée par l'esprit de l'époque et c'est un truisme de dire que la nôtre n'est pas très favorable à l'autorité et à l'éducation militaire. La liberté d'esprit, l'exigence vis-à-vis des chefs, la volonté de remettre en question des valeurs établies ne sont pas un mal en soi et, contrôlées par l'esprit de discipline, restent compatibles avec l'idéal militaire.

En revanche, il est difficile d'exiger obéissance et abnégation de gens rompus à la revendication et auxquels on a plus souvent parlé de leurs droits que de leurs devoirs. Ajoutons à ceci un phénomène « conjoncturel » peut-être particulier à notre pays. Beaucoup de postes subalternes étant occupés par des étrangers, de nombreux citoyens-soldats se sont vus propulsés vers le haut et remplissent des fonctions qui dépassent parfois leur valeur intrinsèque. Or, le médiocre auquel la nécessité, le hasard ou la faveur ont donné quelque pouvoir devient toujours prétentieux, et l'« humble tâche du soldat » va lui paraître bien indigne de ses très hautes compétences ! La présence d'un ou de deux individus de cette espèce au sein d'une section peut avoir une influence très pernicieuse sur son esprit.

Les remarques précédentes ne mettent pas en question la valeur potentielle de notre troupe ; une fois de plus, elle

vaudra ce que les chefs seront capables d'en faire. Notons simplement que, face à cette troupe, toute concession sur les exigences, sous prétexte de modernisme, constitue un leurre aux conséquences incalculables. Revoir le choix des matières à enseigner et améliorer certaines méthodes d'instruction procèdent en revanche d'une saine volonté d'évoluer... mais attention aux confusions!

#### IV. QUELQUES MOTS SUR LA PRATIQUE DU COMMANDEMENT

La compréhension des règles qui régissent la pratique du commandement est à la portée d'un cerveau moyen, par contre leur application quotidienne exige un caractère, une intelligence pratique et une intuition dont la rencontre chez le même homme est un événement relativement rare. C'est pourquoi il y a beaucoup de chefs en salle de théorie et un peu moins sur le terrain (il en est de même des tacticiens!).

A l'échelon de la section, la pratique est avant tout affaire de caractère et les fautes qui proviennent de la paresse, l'indécision ou l'inconstance sont beaucoup plus nombreuses que celles qui découlent d'une erreur de jugement.

Examinons quelques points :

*L'exemple.* — Avant de s'affirmer grand stratège ou brillant prestidigitateur du plaidoyer pro domo, un lieutenant doit d'abord être un soldat discipliné au sens de l'article 42 RS et le montrer, particulièrement dans les moments de grande fatigue. Son élégance consiste d'abord à s'imposer des règles plus dures que celles qui sont valables pour la troupe (nous ne parlerons pas de la coupe de l'uniforme de sortie dans cet article). Ce n'est qu'à ce prix qu'il peut exiger sans avoir le sentiment de tricher.

*La politesse.* — Confondre exigence et grossièreté est un travers dans lequel tombent souvent les « nouveaux riches » du commandement. Sans même en considérer l'aspect éthique ou social, parlons simplement d'efficience. L'expérience



prouve que la politesse est une force qui rend le commandement plus efficace. Qu'une « explosion » soit parfois salutaire, nous en convenons volontiers, mais elle doit être exceptionnelle et contrôlée.

A ce propos, il est intéressant de remarquer que ce sont souvent les gens qui ont une conception ridiculement sentimentale du commandement qui sont les plus grossiers avec leurs subordonnés... étrange logique!

*Exiger.* — Pour le chef de section cela signifie fixer des buts clairs et, si nécessaire, faire répéter jusqu'à ce qu'ils soient atteints. Il faut reconnaître que nos programmes très chargés ne favorisent pas toujours la réalisation d'une vraie exigence. Nous ne discutons pas la nécessité d'apprendre beaucoup en peu de temps, nous estimons simplement que l'excès vicie l'exercice du commandement en interdisant, faute de temps, la répétition de ce qui n'a pas réussi.

Les meilleurs préparatifs et la plus brillante des critiques ne pallient cette faille que d'une manière imparfaite. Exiger, c'est d'abord faire recommencer ce qui a échoué, surtout lorsque l'échec provient de la négligence ou de la paresse.

*La dureté.* — Un exemple vécu va illustrer un aspect de ce problème. Nous contrôlions dernièrement la marche d'une compagnie (10 km en 1 h.  $\frac{1}{2}$ ), approximativement au septième kilomètre. Bonne impression d'ensemble. Cependant certains chefs de section portaient le fusil et le sac d'assaut d'une recrue. Du point de vue commandement, ces lieutenants (par ailleurs de bons officiers) avaient commis une erreur. Lorsque la fatigue fait son apparition, la réaction du chef doit être de convaincre l'homme (et si nécessaire de le forcer) de « tenir le coup ». Il n'a pas à le soulager en faisant preuve de certains bons sentiments qui lui vaudraient la croix d'honneur dans un pensionnat mais qui n'appartiennent pas au monde du soldat. Le meilleur service que nous puissions rendre à des hommes destinés à l'action militaire est de les durcir; dans ce but, il faut leur apprendre à trouver en eux la force de maîtriser leurs faiblesses, et cela fait souvent mal.

Au terme de l'épreuve, ils vous en seront d'ailleurs reconnaissants, alors que, dans le cas contraire, les plus fiers (qui sont souvent les meilleurs) se sentiront toujours un peu humiliés par vos bons offices.

*La critique.* — Le temps nécessaire à la répétition manquant très souvent, la critique devient le dernier acte de l'exercice et prend de ce fait une importance particulière. Or, il est rare d'en entendre de bonnes; beaucoup sont artificielles, trop longues et peu précises.

L'impérieuse exigence de trouver à tout prix et d'insister sur les points positifs procède d'une candeur qui appelle le sourire. La troupe sent immédiatement si le chef dit sa conviction ou cherche simplement à créer un climat « positif »; elle sent aussi si la critique a été pensée ou s'il s'agit d'un « bla-bla » improvisé. C'est une illusion de s'imaginer pouvoir posséder des hommes par des astuces aussi simplistes. Ce qu'il faut, avant tout, c'est dire la vérité, mais avec politesse. La mauvaise ambiance découle d'abord de la grossièreté, des mots qui humilient et non pas de ce qui est vrai.

Il importe ensuite de faire un choix dans la masse des observations; une critique à l'échelon section comprend, par exemple, un point positif et deux points négatifs. Mais surtout il faut dire *pourquoi* c'était bien et, dans le cas contraire, *pourquoi* c'était mauvais et *comment* agir pour faire juste. Ce sont ces précisions qui font une critique constructive.

A la fin de l'exposé, quelques questions adressées aux hommes en vue de s'assurer qu'ils ont bien compris les enseignements, soulignent encore la volonté du chef d'exiger l'attention de la troupe et de voir disparaître les fautes commises.

*Ordonner.* — Sans vergogne, nous nous vautrons dans le lieu commun en rappelant à nos jeunes camarades le processus à suivre en vue de bien ordonner :

- réfléchir, donc apprécier principalement les facteurs temps et espace afin de donner des ordres exécutables;

- exiger l'attention et le silence; nous ne sommes pas à une assemblée électorale;
- donner un ordre clair;
- il n'est pas nécessaire de crier, mais votre ordre ne doit pas pouvoir être confondu avec une exhortation, une prière ou un conseil. Il est ridicule de prendre une allure de matamore, mais les hommes ne doivent pas avoir le sentiment d'être dans un salon ou dans un bar. C'est d'ailleurs un fait qu'un commandement énergique assure une exécution énergique. Quant à la désinvolture du grand seigneur, elle ne réussit qu'à ceux qui sont vraiment de grands seigneurs...;
- faire répéter;
- contrôler l'exécution et exiger la réalisation exacte de votre volonté.

C'est si simple! Et pourtant...

## V. CONCLUSION

Nos jeunes camarades ont donc une tâche bien difficile, leurs devoirs sont nombreux; qu'en est-il de leurs droits? Nous leur en reconnaissons d'emblée deux: celui d'avoir des supérieurs qui leur montrent le bon exemple et celui de ne jamais être humiliés par ces derniers devant la troupe, même lorsqu'ils commettent une erreur.

Quelle que soit la forme que puisse prendre la guerre, pour le chef de section il s'agira encore et toujours de conduire des hommes dans des situations périlleuses, très éprouvantes physiquement et moralement, où l'on tue et où l'on est tué. Pour une armée qui a la prétention de se battre, rien n'est plus pernicieux qu'une conception sentimentale du commandement provoquant une pratique émasculée, basée sur des illusions.

Le commandement est une lutte, une confrontation dans laquelle exigence et dureté vis-à-vis de soi-même et des subordonnés jouent un rôle capital.

Conduire des soldats n'est pas l'affaire de ceux qui ont un amour excessif de leur petite personne (ne pas confondre avec une saine volonté de puissance) ni de sentimentaux démagogues. Il est permis de regretter que notre monde soit si éloigné du monde spiritualisé de Lecomte de Noüy, mais il n'en reste pas moins que le premier devoir d'un chef est d'être réaliste.

Insistons pour terminer sur l'importance de traiter les hommes avec courtoisie et correction.

Etre intransigeant sur les principes n'a jamais dispensé personne de la politesse.

Major EMG Roger MABILLARD

---

## **Le feu de l'artillerie**

Le feu de l'artillerie garde-t-il la même importance qu'il avait autrefois? Quelles doivent être ses qualités? Reste-t-il l'instrument principal du commandement supérieur? Ces questions se posent souvent; les règlements consultés ne donnent que des réponses partielles. Il nous paraît donc utile d'essayer, à la lumière d'exemples historiques, d'approfondir ce sujet. Nous avons choisi quatre batailles qui contiennent, semble-t-il, bon nombre de renseignements sur l'engagement de l'artillerie et sur les effets obtenus par le feu.

### 1. LA BATAILLE DE MÉDÉNINE (6 mars 1943)

En Afrique du Nord en 1943, le général Rommel réussit au début mars à tourner les forces alliées avant que le général Montgomery ne réussisse à attaquer la ligne Mareth. Dans la première semaine de mars les 10<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> div. bl. allemandes font mouvement et opèrent leur jonction avec la 15<sup>e</sup> div. bl.,