Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 117 (1972)
Heft: 1

Artikel: Commandement et forces morales
Autor: Mottier, Michel
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-343747

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

Commandement et forces morales

Pascal a très bien défini l'homme qui n'est « ni ange, ni bête ». Mais l'homme est un mélange de bête et d'ange car il a un corps et une âme, et sous la pression de la souffrance ou de la peur, le corps a vite fait de prendre la première place. Cependant, l'âme aura plus facilement le dessus si elle trouve à son service les réflexes d'une éducation solide: la famille, l'école et la religion sont les bases de cette éducation. Mais la guerre est une épreuve si terrible qu'une institution supplémentaire est nécessaire pour adapter ces forces ou en créer de nouvelles: *le commandement*.

Qui dit commandement dit *discipline*. Mais la discipline est une force dont l'efficacité varie suivant la manière dont elle est maniée. La discipline définit les rapports entre les membres d'une hiérarchie. Cependant, pour être complets, ces rapports doivent s'enrichir d'apports secondaires et le rôle des chefs, à tous les échelons, est de vivifier cette discipline pour l'amener à être « le commandement ».

Le commandement est l'affaire du chef. Un chef est un homme, donc ses facultés de commandement sont limitées et seules les qualités nécessaires lui permettront de reculer ces limites. Tout le monde est d'accord pour accorder la première place au *caractère*. Cependant, sur le plan du commandement, il convient de placer l'*instruction* à côté du caractère. En effet, si commander consiste à savoir ce que l'on veut, comment s'arrêter à une décision si on ne sait pas comment la réaliser? Le caractère est la forme supérieure du jugement et ce dernier se complète par des convictions qui reposent sur l'instruction.

Caractère et instruction. Ces qualités sont indispensables mais ne sont pas suffisantes; il faut en plus la manière de les mettre en pratique et cette faculté de communication est le secret de la *personnalité*. Les chefs qui vivent au contact direct de la troupe cessent de représenter une puissance mystérieuse et éloignée et le commandement existe alors dans sa plénitude totale. Placés au milieu de leurs hommes, le lieutenant et le capitaine les connaissent tous et, dans notre armée, on peut dire qu'ils les aiment: cette atmosphère engendre la confiance et donne une force singulière à l'autorité du chef dont la personnalité prend corps aux yeux des hommes.

A mesure que le commandement s'élève dans la hiérarchie, il s'éloigne du soldat et son action s'exerce de plus en plus par des intermédiaires qui

constituent alors *l'état-major*. « L'état-major est le système nerveux de l'unité d'armée ou du corps de troupe. C'est lui qui transmet au cerveau — le commandant — toutes les impressions extérieures pour qu'il puisse décider et c'est ce même état-major qui prévoit, prépare, organise, dirige, coordonne, contrôle et actionne sans cesse, dans le temps et dans l'espace, tous les exécutants de la volonté du chef. « Un état-major surpris n'a aucune excuse, il a tout simplement mal travaillé. » (Général Mangin, 1866-1925)

Dans un état-major, toute superficialité est synonyme de catastrophe. S'il est vrai que le chef seul reste responsable vis-à-vis du pays, il est certain que l'état-major porte une large part des responsabilités. Si son activité, modeste et parfois méconnue, se résume à ce qu'il est convenu d'appeler des détails, ceux-ci sont si nombreux et si divers, les conséquences de leur action sur le bien-être de la troupe, sur son moral, sur la coordination de ses efforts, sur la sûreté et la régularité de ses mouvements et de ses ravitaillements sont d'une telle importance qu'ils constituent en quelque sorte l'*existence* même de l'unité d'armée ou du corps de troupe.

L'officier d'état-major ne doit pas seulement remettre au commandant toute la documentation qui lui est nécessaire pour prendre sa décision et lui faire l'exposé de toutes les solutions possibles avec leurs avantages et leurs inconvénients, il doit en plus lui faire connaître le clair énoncé de celle dont il propose lui-même l'adoption. Il peut se reconnaître le droit de défendre ses idées personnelles aussi longtemps que la décision du chef n'est pas prise. Si le chef repousse la solution qui lui est proposée, sa volonté exprimée est la seule réelle qui subsiste alors et tout désormais doit plier et s'effacer devant elle. C'est une des grandes qualités d'un état-major que l'*abnégation* dont il doit faire preuve pour travailler de tout cœur à l'éxécution d'une décision qu'il ne partage pas ou qu'il croit ne pas être la meilleure. Le jugement est la faculté principale de l'intelligence. L'officier d'état-major qui a du jugement voit les choses telles qu'elles sont et non pas telles qu'il voudrait qu'elles soient. Il sait donc s'incliner devant l'évidence des réalités. Avoir du jugement, c'est avoir le *sens des possibilités*, c'est adapter les moyens au but, c'est surtout toujours proposer des solutions qui sont en rapport avec les circonstances du moment et les moyens dont on dispose.

Enfin, si la *simplicité* sera toujours la suprême élégance, la *modestie* restera toujours la suprême distinction!

Major Michel MOTTIER