

**Zeitschrift:** Allgemeine schweizerische Militärzeitung = Journal militaire suisse =  
Gazetta militare svizzera

**Band:** 84=104 (1938)

**Heft:** 10

**Artikel:** La psychologie appliqué au service de l'armée

**Autor:** Carrard, A.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-15420>

### **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:** 17.11.2024

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

ungehalten und ihr Eifer leidet schwer, sobald bekannt wird, dass andere sich ihren Pflichten entziehen, ohne deswegen irgendwelche Nachteile gewärtigen zu müssen. Aus einem richtigen, natürlichen Gefühl heraus wird das nicht geduldet. Gerade bei Verdunkelungsübungen wurde aus der Oeffentlichkeit häufig der Ruf laut, dass gegen Fehlbare nachdrücklich eingeschritten werden müsse. Die Strafvorschriften bieten der Bevölkerung die Gewähr dafür, dass Verfehlungen nicht ungeahndet bleiben. Diese Sicherheit muss fest im Hintergrunde stehen. Das genügt weitgehend und wirkt fast ausnahmslos so, dass die Strafvorschriften tatsächlich gar nicht angerufen werden müssen. —

Die Aufgaben des passiven Luftschutzes sind vielgestaltig. Sie lassen sich nur lösen, wenn sie ernsthaft in Angriff genommen werden. Das aber setzt voraus, dass in der Bevölkerung Verständnis geweckt und sie vom rechten Geiste beherrscht werde. Nur dann lässt sich das Ergebnis erzielen, auf das es letzten Endes ankommt: *die Stärkung der Widerstandskraft und des Verteidigungswillens der ganzen Bevölkerung*. Je zuverlässiger die Vorbereitungen getroffen werden, desto weniger können im Ernstfalle Unsicherheit und Verwirrung Platz greifen, desto mehr ist die Bevölkerung gefasst und kann den Ereignissen standhalten.

---

## La psychologie appliquée au service de l'armée

Col. A. Carrard.

### Avant-propos.

Dans cet article, j'aimerais soumettre à la méditation de mes camarades quelques conclusions personnelles que je tire d'expériences très nombreuses faites dans la vie civile, appuyées par d'autres — relatées ici — que j'ai eu l'occasion de faire dernièrement dans des écoles de recrues.

Je ne voudrais surtout pas que mes propositions laissent supposer que je sous-estime en quoi que ce soit toutes les expériences qui ont conduit à la pédagogie actuelle de nos écoles de recrues. Je crois cependant que, pour prolonger et continuer l'effort de tant de camarades qui se sont dévoués à cette tâche, il est utile que je soumette à leur réflexion et à leurs recherches les quelques idées personnelles auxquelles je suis arrivé.

Le fait que je suis en même temps directeur des Instituts de Psychologie Appliquée de Zurich et de Lausanne et colonel dans l'Armée m'a permis de faire certains rapprochements qui pourront être utiles pour le développement futur de notre Armée.

### Introduction.

Le professeur Münsterberg a lancé le mot de *psycho-technique* par analogie à celui d'électro-technique. En ce faisant, il voulait parler de l'application des connaissances psychologiques aux besoins de la technique. Par la suite le nom de psychotechnique s'est de plus en plus appliqué uniquement à l'utilisation de certaines épreuves «tests», dont l'application méthodique permet d'étalonner certaines aptitudes propres aux sujets qui les subissent.

Ce qui nous intéresse dans cette étude, c'est l'ensemble des services que peut rendre la «psychologie appliquée» à l'armée.

#### I. Le diagnostic psychologique.

Par un examen individuel méthodique on peut déterminer les aptitudes naturelles d'un sujet, ainsi que les principaux traits de son tempérament et de son caractère.

Des examens de ce genre sont pratiqués depuis de nombreuses années à Dübendorf pour l'aviation; ils l'ont été à titre d'essai et de démonstration dans les cas suivants, par le Dr. Spreng, directeur de l'Institut psychotechnique de Berne:

1933: 4 aspirants, pour une école d'officiers du Service automobile.

1934, juin: 4 élèves officiers de l'école d'officiers de cavalerie à Berne.

1934, juillet: 5 aspirants (s. of.) de l'école de recrues Infanterie II/3, à Berne.

Cet examen *complète* les renseignements que l'on a déjà sur un candidat, il permet de saisir la *structure psychologique* de celui-ci et révèle le degré de développement des aptitudes mentionnées à la page 623.

Son utilité est fonction des points suivants:

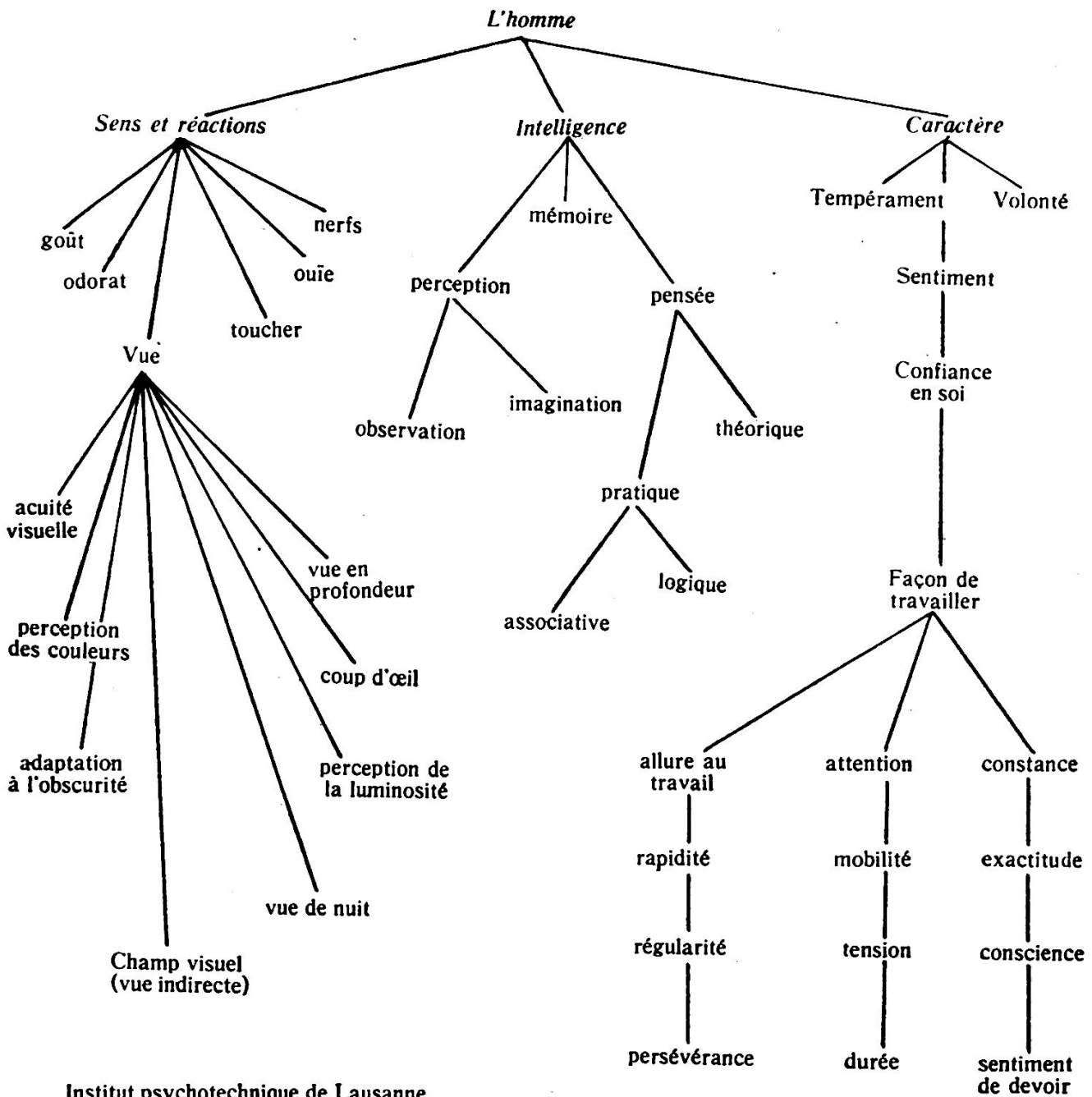
- A) *Plus le poste à pourvoir comporte de responsabilités*, plus l'examen psychologique s'impose.
- B) *Moins on a de renseignements sur un candidat*, plus il est intéressant de savoir qui il est.

\* \* \*

Quelles sont les applications qui paraissent s'imposer pour notre armée?

1° *Le choix des aspirants*. Ici, c'est surtout le point A) ci-dessus qui entre en ligne de compte. On pourrait objecter que l'on connaît déjà suffisamment le candidat par les deux écoles de recrues qu'il doit faire auparavant. Cette objection n'est que partiellement valable, car les chefs ne le voient que sous l'angle «école

*Structure psychologique:*



Institut psychotechnique de Lausanne.

de recrues»; ils ne peuvent guère apprécier ce qu'il deviendra au civil, où sont ses limites au point de vue initiative, rapidité de décision, talent d'organisation, etc.

Or l'expérience montre que, dans une armée de milices, ce sont les officiers qui exercent un commandement au civil qui sont les plus aptes à mener des hommes au militaire, dès qu'il s'agit de service en campagne.

L'examen psychologique, venant *s'ajouter* aux observations directes des chefs, permettrait vraisemblablement de réduire les erreurs d'appréciation commises actuellement lors du choix des officiers dans une proportion qui justifierait à elle seule l'introduction de cet examen.

2° *Le choix des sous-officiers.* Dans ce cas-ci, A) et B) entrent également en ligne de compte. Le nombre des candidats à examiner est beaucoup plus grand. C'est pourquoi il faudra commencer par le point 1° et en étendre l'application au point 2° dès que ce sera matériellement possible.

Je crois que les erreurs d'appréciation commises dans le choix des sous-officiers sont plus grandes encore que dans celui des officiers. Il est vrai que la difficulté est aussi beaucoup plus grande.

En effet, ce choix a lieu à un moment où la recrue, trop jeune de un ou deux ans par rapport à la force de résistance physique et morale de l'homme fait, présente un aspect quelquefois trompeur. Des qualités de surface peuvent faire croire à des capacités effectivement trop peu développées, tandis que des fatigues momentanées peuvent voiler des capacités réelles.

L'examen psychologique, qui détermine les aptitudes naturelles, permet un pronostic plus sûr, tant au point de vue civil que militaire. Or, ce que nous disions ci-dessus pour l'officier est encore plus vrai pour le sous-officier; celui qui prendra l'habitude de commander au civil aura plus facilement de l'autorité au militaire. Un sergent-major qui est chef de chantier au civil aura en général plus d'autorité qu'un commis de banque.

\* \* \*

### *Comment réaliser cela?*

Il faut choisir et former les *examineurs*. Quelles conditions doivent-ils remplir?

1° Avoir les aptitudes naturelles nécessaires suivantes:

- a) de l'intuition, pour saisir la personnalité des sujets à examiner;
- b) l'esprit scientifique, pour vérifier ses intuitions;
- c) la richesse et la diversité nécessaires pour comprendre chacun.

2° Avoir l'expérience nécessaire de la vie et de la vie militaire en particulier:

- a) la connaissance des hommes et en particulier des adolescents;
- b) la connaissance des exigences de la vie militaire.

### *Où trouverons-nous ces hommes d'élite?*

Dans le corps des officiers, car beaucoup des qualités requises font partie de celles exigées pour un officier, parmi ceux qui ont une expérience comparable à celle d'un commandant de compagnie au minimum.

### *Comment les former?*

Par des cours spéciaux, que donnent les Instituts de Psychologie appliquée de la Fondation Suisse pour la Psychotechnique, où l'on trouve réunis le psychotechnicien professionnel et l'officier. Ces cours de quelques semaines seraient suivis d'un stage pratique, pour le moment à Dübendorf, puisque c'est le seul centre de psychologie appliquée fonctionnant actuellement dans l'armée suisse.

### *Comment l'appliquer pratiquement?*

Pour le point 1<sup>o</sup>, choix des aspirants: en examinant pendant l'école de recrues où ils payent leurs galons (ou avant, dans les armes où les aspirants sont dispensés d'une deuxième école de recrues) tous les sous-officiers qui pourraient entrer en considération.

Pour le point 2<sup>o</sup> (à ne prendre que plus tard, à mon avis): en examinant dans les écoles de recrues toutes celles qui paraissent pouvoir entrer en ligne de compte. Celles-ci seraient signalées: par leurs chefs sous-officiers et officiers, par leur «curriculum-vitae» — contenu et graphologie, par la demande spontanée des intéressés.

A notre avis, il n'y a aucune raison d'attendre plus longtemps pour faire profiter notre armée de cette amélioration, car sa valeur dépend de l'aptitude de ses chefs.

\* \* \*

## **II. La pédagogie militaire.**

Nous n'ignorons rien de l'effort fait, du tour de force que représentent nos écoles de recrues, où quelques instructeurs arrivent à former des recrues avec des cadres eux-mêmes en formation.

C'est également au service militaire que l'on rencontre les méthodes de formation les plus poussées: décomposition des mouvements en mouvements élémentaires très simples, variation fréquente des exercices, un moniteur pour 7 hommes, etc.

Nous devons être reconnaissants de ce que nous avons déjà, mais ce n'est pas une raison pour ne pas faire mieux encore, si c'est possible.

Le chef du département militaire, sur la proposition du chef d'armes de l'infanterie, m'a autorisé à faire quelques essais dans diverses écoles de recrues en été 1936.

Ces essais ont porté sur l'instruction formelle du maniement de la mitrailleuse, sur celle du fusil-mitrailleur, sur le maniement d'armes et le pas cadencé. En outre, le colonel Moesch, d'accord avec le chef du Génie, m'a chargé de mettre au point une nouvelle méthode pour enseigner la prise par l'ouïe des signaux Morse dans une école de recrues de radiotélégraphistes.

Le résultat de ces essais a été partout le même: diminution de 20 à 30 % du temps total nécessaire pour acquérir des automatismes à l'abri des émotions et des peurs.

Voilà les faits; quelles sont les lois psychologiques qui sont cachées derrière?

Pour mieux comprendre de quoi il s'agit, il est avantageux de faire la distinction entre:

- A. *l'instruction formelle*, dont la tâche est de créer des habitudes de travail, le comportement technique, des automatismes, et
- B. *la formation du caractère, du «soldat»*, qui consiste à donner au soldat l'amour du pays, le respect de ses chefs, l'énergie morale, la discipline, l'appel, la maîtrise de soi-même.

A. *Voyons tout d'abord l'instruction formelle*, sous l'angle de l'aide que la psychologie appliquée peut apporter à l'armée.

Les principes suivants ont été appliqués et développés avec un succès dépassant toute attente dans la vie industrielle. Ce sont ces mêmes principes qui se sont révélés utiles également dans les essais mentionnés ci-dessus faits dans des écoles de recrues.

1° *Maintenir l'intérêt constamment en éveil:*

- a) *en interrompant les exercices avant que la lassitude apparaisse.*

La durée moyenne pour des exercices formels est de 15 minutes.

Ceci exige de mener de front, dès le début, l'enseignement de plusieurs mouvements qui doivent être indépendants les uns des autres, par exemple:

maniement d'armes,  
fusil mitrailleur,  
lecture de cartes,  
dressage de tentes, etc.

Le passage d'un exercice à l'autre crée chaque fois un repos, car c'est le changement d'activité qui repose. A chaque reprise, l'intérêt est réveillé et la capacité d'apprendre renouvelée.

Ce point de vue a déjà largement pénétré dans nos écoles de recrues, mais n'est pas toujours appliqué jusqu'au bout.

b) *En ne laissant jamais naître l'idée qu'on n'est pas capable de faire correctement le travail demandé.*

Il faut pour cela décomposer suffisamment les mouvements à enseigner pour qu'ils puissent être exécutés correctement dès le premier essai.

La plupart des décompositions actuellement en usage sont bonnes, mais leur application pas toujours optimum, parce que le point suivant n'est pas suffisamment observé et respecté.

c) *En ne continuant jamais à construire sur une connaissance qui n'est pas encore assimilée.*

Des expériences répétées prouvent que l'assimilation se fait le mieux pendant la nuit. On dit que la nuit porte conseil, c'est parfaitement vrai. Ce que nous avons exercé et compris pendant la journée pénètre plus profond dans le subconscient pendant que nous dormons et lorsque nous répétons cette même chose le lendemain, elle nous paraît toute naturelle, évidente, cela va tout seul.

Ce n'est qu'à ce moment-là qu'on peut montrer le mouvement suivant. Car l'homme est ainsi fait qu'il ne peut se concentrer que sur un point à la fois; il ne faut donc pas lui donner plus d'une difficulté nouvelle à la fois.

Prenons comme exemple le maniement du fusil mitrailleur. Voici le programme appliqué sur une compagnie à l'école de recrues de Colombier sous les ordres du colonel Schoene:

*1<sup>er</sup> jour.* On part de la position donnée par la fig. 1.

1° Exercer le redressement de l'arme en passant par la fig. 2 jusqu'à la fig. 3, puis revenir à la position de départ en passant par les fig. 15, 16, 17. On répètera cet exercice une dizaine de fois de suite jusqu'à ce que le mouvement soit naturel et rapide.

2° Exercer la poussée du levier de sûreté sur F et le ramener sur S (fig. 3 et 14) comme exercice séparé jusqu'à un mouvement net et décidé.

3° Reprendre le mouvement complet (fig. 1, 2, 3, 4) et en retour (fig. 14, 15, 16, 17). On fera faire cet exercice alternativement par Max et Maurice, chacun exerçant sous le contrôle de l'autre (chaque fois pendant 2 à 5 minutes).



- 2<sup>me</sup> jour.** On reprend tout d'abord les mouvements du 1<sup>er</sup> jour en les faisant répéter jusqu'à ce qu'ils soient réappris, c'est-à-dire 4 ou 5 fois.
- 4<sup>o</sup> Exercer le retirer la culasse en arrière (énergiquement, fig. 5) et presser la détente (fig. 13) comme exercice séparé, jusqu'à ce que les deux mouvements soient bien compris et bien exécutés.
  - 5<sup>o</sup> Exercer le tout (fig. 1 à 6) et en retour (fig. 11 à 17).
- 3<sup>me</sup> jour.** On reprend tout d'abord les mouvements des 1<sup>er</sup> et 2<sup>me</sup> jours en les faisant répéter jusqu'à ce qu'ils soient réappris. Si un des points (2 ou 4) est mal exécuté, le ou les faire répéter, ceux-là comme exercice séparé.
- 6<sup>o</sup> Introduire le magasin (fig. 7). Faire exercer séparément la présentation du magasin jusque dans la position fig. 7 depuis la position fig. 6 (sans enclancher). Il faut sentir le crochet antérieur, prendre et voir la ligne arrière correspondre avec la ligne surélevée indiquée par la flèche rouge.
  - 7<sup>o</sup> Exercer fig. 6, 7, 8; pour cela montrer comment on enlève le magasin (fig. 10 et 11). Exercer pour soi, mettre et enlever le magasin (fig. 6, 7, 8—10, et 11).
  - 8<sup>o</sup> Exercer le tout, 1 à 8 et 9 à 17.
- 4<sup>me</sup> jour.** On reprend le tout (1<sup>er</sup>, 2<sup>me</sup>, 3<sup>me</sup> jours) en répétant plusieurs fois les mouvements qui ne sont pas encore tout à fait assimilés, en particulier les positions 2, 4, 6.
- 9<sup>o</sup> Expliquer comment on change le canon.

### *Règle générale.*

L'instruction a lieu: 2 hommes par FM., 1 sous-officier dispose pour cette instruction de 3 FM. Il montre le mouvement total lentement à tout son groupe, pour que chacun puisse réaliser le but des mouvements partiels qu'ils exercent tout d'abord.

Ceci pour maintenir *l'intérêt en éveil*.

Puis il passe de FM à FM pour faire exécuter successivement chaque point du règlement d'instruction.

Sur un ton de commandement il fait changer le rôle des 2 hommes, exigeant que l'homme se jette à terre et se relève avec énergie et sans hésitation.

Mais c'est sur un ton tranquille qu'il explique les mouvements à faire et qu'il les fait exercer d'abord tout tranquillement et sans énervement. Il faut que l'homme *se sente sûr*. Donc, pas le brusquer, lui aider, être son ami, tout comme au tir à balles!

L'essentiel est d'arriver à ce que l'homme, non seulement se corrige tout seul, mais encore qu'il apprenne à voir les fautes de son camarade et intervienne pour lui faire *répéter plusieurs fois le mouvement faux* avant de continuer l'exercice. Ils apprennent ainsi *par l'exercice et se forment l'œil* en observant et en corrigeant leurs camarades.

Dans tout exercice partiel, couper le mouvement en exécutant déjà le commencement du mouvement suivant, pour que l'enchaînement se fasse automatiquement. (Par ex. à la fig. 3, le mouvement décrit est de pousser le levier sur F; ou à la fig. 4, le mouvement qui suit est de retirer la culasse en arrière; ou à la fig. 6, le mouvement qui suit est de placer le magasin, etc.)

C'est donc *inutile de faire compter les recrues*, cela gêne l'assimilation au lieu de la faciliter.

\* \* \*

Quels ont été les résultats obtenus?

Avec un nombre d'heures — ou plutôt de quarts d'heure — d'exercices d'environ 20 % plus faible, on a obtenu des *automatismes* meilleurs, se maintenant intégralement au tir et à l'inspection, parce que n'ayant jamais été exercés autrement dès les premiers essais, aucune mauvaise habitude refoulée n'a tendance à se manifester dans un moment de peur ou d'émotion.

Cette conception n'est pas nouvelle. On sait qu'au moment du danger, seuls des automatismes fonctionnent. C'est la justification des exercices de drill. Nous y reviendrons dans le chapitre suivant. Le côté qui nous paraît intéressant ici, c'est que dans le danger l'homme a recours à ses automatismes subconscients; un automatisme acquis fonctionnera donc d'autant plus sûrement qu'il n'y aura rien de «refoulé» en lui et qu'aucune autre solution ne sera auparavant apparue comme possible et surtout pas comme meilleure ou plus facile.

Ceci nous amène à une condition qui me paraît très importante:

Pendant toute la première période de l'école de recrues, soit pendant les 5 ou 6 premières semaines, *éviter d'effrayer la recrue*.

Car la peur de ne pas être à la hauteur crée des refoulements, diminue la capacité d'apprendre, nuit à l'influence positive du chef et au développement de la personnalité chez le soldat.

Tout ce que nous venons de dire s'applique à la période d'instruction où le soldat doit apprendre à utiliser correctement les instruments qu'on lui confie, à faire certains mouvements avec un automatisme complet.

**B. Forger le caractère.** Dans l'instruction, on attache à juste titre une importance capitale à ce deuxième point de la formation du soldat.

Le résultat au combat dépend des *deux* facteurs, c'est ce qui incite à les mélanger dans la formation. Ceci me paraît cependant être contre nature. On laisse l'enfant se développer en jouant, puis on lui apprend à cambrer toute son énergie d'homme pour mettre en valeur ce qu'il a appris.

Il faut évidemment exiger dès le premier jour de l'énergie dans la façon de se présenter, de la discipline dans le temps et dans l'exécution des ordres, mais dans *l'enseignement*, user de persuasion, capter l'intérêt, etc.

1° La *discipline* individuelle est faite du *désir* d'exécuter l'ordre donné, de la *confiance* qu'on y arrivera, d'un sentiment de *solidarité* vis-à-vis des camarades et de *devoir* vis-à-vis du Pays.

Comment développer ces 4 points?

- a) Le *désir* dépend de l'attachement à la personnalité du chef, du respect qu'il inspire, du besoin que l'on a de son approbation, de son estime.
- b) *La confiance dans la réussite* naît du souvenir de tâches analogues que l'on a pu mener à chef. D'où nécessité d'entraînement correspondante, en manœuvres déjà.
- c) *La solidarité* vis-à-vis des camarades naît du sentiment d'équipe: avoir partagé ensemble les mêmes péripéties, encouru les mêmes dangers, s'être mutuellement aidés et soutenus. C'est savoir que si l'on ne fait pas tout son devoir à l'endroit où l'on a été placé, la sécurité des autres est compromise.
- d) *Le sens du devoir* vis-à-vis du pays dépend de la mission que l'on sent être celle de son pays dans le monde, de l'attachement au sol natal, de l'idéal commun pour lequel on est prêt à se sacrifier.

2° *La valeur morale.* Le Commandant du 1. C. A. Colonel commandant de corps Guisan, affirmait, dans une de ses conférences, que la base du sens du devoir dans l'armée est la foi. Une population démoralisée et sans but ne peut pas fournir des soldats courageux.

Dans notre armée, on a cherché de tous temps à développer le courage et la valeur morale du soldat.

Le fait-on assez? — Cela varie certainement d'un chef à l'autre, mais j'estime que l'histoire de notre pays est mal connue et mal donnée, que nos soldats — et même bien des officiers —

connaissent mal la mission de notre pays en Europe et celle de notre armée, soutien indispensable de cette mission.

Le soldat suisse est prêt à se défendre pour son pays, il aime en général sa terre natale, mais sentimentalement; pour les âmes d'élite, ce sentiment ne suffit pas. Il faudrait que chaque soldat se rende compte que la Patrie pour laquelle il est prêt à mourir est une démonstration vivante de la possibilité de vivre en bonne harmonie entre races et religions différentes, que l'Europe a besoin de cette certitude pour retrouver son équilibre, et qu'en défendant cette patrie, il ne défend pas seulement son coin de terre et sa liberté, mais encore les valeurs morales réalisées au cours des siècles, solution de l'Europe de demain.

3° *La discipline d'équipe* consiste à reconnaître la dépendance absolue qu'il y a entre officiers, sous-officiers et soldats à l'intérieur de la cp., entre les différentes armes, entre le front et l'arrière. Il n'est plus question de faire la guerre tout seul. C'est l'équipe qui gagne ou l'équipe qui perd. C'est le sous-ordre qui renseigne son chef, c'est le chef qui anime son sous-ordre.

Arrivons-nous à faire réaliser suffisamment ce travail en équipe? Comment le faire mieux? Cela nous mènerait trop loin de développer ici ce point, mais il est important d'y penser.

### III. La formation des chefs.

Quelles sont les aptitudes importantes à développer?

1° *L'esprit de décision.* Pour le posséder, il est nécessaire que certaines conditions soient remplies:

- a) *connaissance* exacte des rapports de cause à effet: étant donné telle situation, par quels moyens peut-on obtenir tels résultats?
- b) *pratique* suffisante pour que le souvenir de situations antérieures donne spontanément la solution pour la situation présente.
- c) La *confiance en soi* est augmentée par les disciplines a) et b) ci-dessus. Mais c'est une aptitude naturelle très variable d'un homme à l'autre. Le chef qui hésite, qui change de décision rapidement et pour un rien, est inapte au commandement.

Là aussi nous avons fait d'énormes progrès, en les préparant pour leur tâche, en développant leurs idées, en leur faisant réaliser leurs capacités, au lieu de les affoler en les mettant brusquement dans des situations contenant des pièges.

2° *L'esprit de sacrifice.* Un officier qui n'est pas prêt à sacrifier tout ce qu'il a pour accomplir la mission qu'on lui a confiée est incapable d'entraîner ses hommes à le faire. Il faut donc qu'il

arrive à être complètement dépréoccupé de lui-même. Comment y arrivera-t-il? En ayant:

*un but* qui le dépasse, un but pour lequel il vaille la peine de se dévouer;

le *désir de servir*, d'être là pour ses hommes, pour ses camarades, pour ses chefs.

Il n'a plus alors le temps de penser à soi. Je pense à des soldats comme Nicolas de Flüe, Herzog, Dufour et tant d'autres, aux chrétiens qui se laissent brûler pour leur foi, aux Japonais qui s'ouvrent le ventre sur un signe du Mikado.

3° *Etre un entraîneur d'hommes*. Il est nécessaire pour cela de sentir la mentalité de sa troupe, il faut résumer en un ordre du jour «l'idée-force» qui va galvaniser celle-ci. Il faut savoir exiger le dernier dévouement, la dernière énergie au moment où il s'agit de montrer qu'on est un peu là et accorder les avantages possibles au cantonnement et au ravitaillement.

4° *Etre le guide* capable d'aider ses subordonnés ou ses camarades à surmonter leurs difficultés personnelles, celui qui connaît le chemin — parce qu'il y a passé — et qui s'encorde avec sa caravane parce qu'il ne veut laisser personne en arrière.

#### *Comment améliorer encore la formation de nos officiers?*

Il faut commencer par les officiers instructeurs, qui à leur tour formeront leurs camarades.

Il est nécessaire:

- a) de bien les choisir (nous avons vu comment, au début),
- b) de bien les former, à la division militaire de l'Ecole Polytechnique Fédérale, dans les écoles de recrues et cours de répétition,
- c) de les maintenir en bonne forme: occupations éducatrices qui développent leurs connaissances et leur esprit, qui les sortent de la routine.

#### *Conclusions.*

Il ressort deux choses de tout ce que nous venons de dire:

- 1° *Pour la formation rationnelle, il faut des cadres*. On a prolongé les écoles de recrues, mais on n'a pas augmenté la formation et la qualité des cadres. A l'école de recrues tous apprennent, sauf les officiers instructeurs. A notre avis, il faudrait deux officiers instructeurs par compagnie, un pour les sous-officiers et un pour les officiers, afin de pouvoir faire appliquer avec succès les méthodes modernes que nous préconisons.

2° *Pour améliorer encore ces cadres*, nous proposons en particulier:

- 1° l'introduction de *l'examen* psychotechnique pour les aspirants,
- 2° l'amélioration des *méthodes pédagogiques* par des cours appropriés à l'école militaire et des démonstrations pratiques dans les écoles de recrues.
- 3° une étude *psychologique* plus approfondie *de l'homme* par des cours correspondants donnés aux écoles centrales I et II.

---

## Wie ein ausgesprochener Laie zu seelenkundlichen Betrachtungen kam

Von Kurt von Klüfer, Major a. D., Münster i. W.

1930, viele Jahre nach dem Kriege, liessen mich einschneidende Meinungsverschiedenheiten über das tatsächliche Geschehen bei der Einnahme des französischen Forts Douaumont am 25. 2. 16 durch das II. Bataillon Inf. Reg. 24, dessen Kommandeur ich damals war, den Entschluss fassen, die Ursachen dieser Meinungsverschiedenheiten auf beiden Seiten zu ergründen.

Das Ergebnis dieser jahrelangen Arbeit liegt jetzt vor. «Seelenkräfte im Kampf um Douaumont»\*) habe ich es genannt.

Als ich damit begann, das deutsche und französische Schrifttum zu sichten, vor allem die zahlreichen persönlichen Berichte der Kampfteilnehmer miteinander und mit meinem eigenen Erleben und Erinnern zu vergleichen, traten überall schroffe Widersprüche auf.

Das niederdrückende Gefühl beschlich mich, ein Teil der Berichterstatter weicht offenbar von der Wahrheit ab.

Frontsoldaten und Märchenerzähler, wie reimt sich das zusammen?

Lang und mühevoll war der Weg, um auf diese Zweifelsfrage eindeutige, dann aber auch hochbefriedigende Antwort zu erhalten. Ich setze sie voran:

Kein einziger Mitkämpfer ist in seinem Bericht auch nur um Haaresbreite von der *subjektiven* Wahrheit abgewichen.

Jeder Einzelne hat das Geschehen *so* geschildert, wie er es selbst gesehen, erlebt und empfunden hat. Jeder von seinem persönlichen Standpunkt aus, jeder aber von einem mehr oder minder

---

\*) Siehe unsere «Literatur»-Besprechung im Juni-Heft 1938, Nr. 6., Seiten 351/52.