Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 105 (1960)
Heft: 4

Artikel: Réflexions sur la nature et l'exercice du commandement
Autor: Gonard
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-342989

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: 25.04.2025

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

Oui, sa « présence » parmi nous continuait à être un symbole de ralliement et de fidélité au Drapeau. Le général Henri Guisan n'est plus, hélas ! Mais le rayonnement de sa vie, tout entière consacrée au bien du Pays, continuera à nous éclairer !

La Rédaction :
R. M.

Réflexions sur la nature et l'exercice du commandement

Introduction

A l'époque où l'opinion publique et plus particulièrement les milieux d'officiers et de sous-officiers se préoccupent activement et utilement du grave problème de la réorganisation de l'armée, il peut paraître inopportun de retenir l'attention de nos cadres sur un problème qui, lui, n'est certes pas d'actualité. Toutefois, s'il ne peut prétendre à ce qualificatif si recherché de nos jours, le commandement est un thème de toujours, de sorte qu'il n'est pas exagéré de prétendre que son intérêt est permanent.

Lorsque cet hiver j'ai accepté spontanément la demande de présenter quelques réflexions sur le commandement, ce n'est qu'après coup que je me suis interrogé sur les connaissances réelles que j'avais du sujet.

Attitude quelque peu téméraire car — si ce ne sont quelques lectures faites au début de la carrière pour compléter, en autodidacte, le bagage bien insuffisant alors d'un élève-officier sur ce sujet — le problème du commandement ne m'avait en fait plus guère préoccupé.

Ne s'agissait-il pas de l'activité journalière ne réclamant aucune étude ou effort particuliers, sinon le goût même du commandement, alors que par exemple la balistique, l'histoire militaire, la stratégie ou les exigences nouvelles de la guerre dite psychologique et révolutionnaire, nécessitent, elles, un effort d'orientation continu et persévérant.

Si je suis heureux de l'occasion qui m'est donnée de publier ce texte dans notre *Revue militaire suisse*, en remerciant son directeur de me l'avoir très courtoisement offerte, dois-je reconnaître que je suis le premier bénéficiaire de cette étude, puisqu'elle m'obligea à réfléchir sur le sujet et à me documenter. Les travaux que j'ai consultés à cet effet sont mentionnés dans la notice bibliographique [1] qui me permettra d'éviter de trop nombreux rappels de sources dont j'ai largement bénéficié.

Après avoir parcouru avec un enthousiasme de plus en plus mitigé ces ouvrages et articles sur le commandement, j'en vins à me demander si le métier que j'exerce depuis quarante ans est vraiment si délicat, si subtil et complexe qu'il justifie l'existence d'une littérature aussi abondante.

Sans en être persuadé, je ne puis ignorer les problèmes qu'elle soulève. C'est pourquoi je tenterai de montrer que si la pratique du commandement est un art, la théorie qu'on en peut échafauder se résume à quelques règles de caractère plutôt scientifique, donc beaucoup plus rigides que les données de l'expérience personnelle.

Cet art du commandement est lui-même sujet à des fluctuations de tendance, d'époque et d'école, tout comme en peinture à l'impressionisme a succédé l'expressionisme de van Gogh, puis le cubisme. Ces oscillations sont particulièrement sensibles à l'époque tourmentée que nous traversons, où chavirent les dogmes les plus certains — tel celui de l'obéissance absolue.

Mais il serait vain d'opposer artificiellement théories et

---

[1] Voir à la fin de la présente étude (Réd.).

expériences, art et science, dans une confrontation purement académique, car si le rôle de la pratique est prédominant, l'analyse théorique est susceptible de projeter utilement quelque lumière sur l'exercice du commandement.

Je crois honnête de vous avertir d'emblée que je considère le commandement comme une activité essentiellement personnelle et subjective, affectée de ce fait virtuellement de tous les défauts et qualités humains qui, les uns et les autres, relèvent de la personnalité.

Je m'efforcerai donc de ne pas dresser l'image d'un chef abstrait et théorique, mais d'un homme que le sort et ses dons personnels ont placé au-dessus d'autres hommes pour les commander, et exercer à leur égard la prérogative royale du commandement.

Sans ignorer que l'on commande dans une entreprise économique, une banque ou une grande administration, au même titre bien que différemment qu'à l'armée, il va de soi que je ne saurais vous entretenir, avec quelque droit de le faire, que du commandement militaire. Je me bornerai à signaler, pour d'autres activités, quelles sont les interpolations possibles, en particulier dans le domaine tangeant de la politique à l'échelon gouvernemental.

Nature du commandement

Parmi les activités humaines, la guerre présente cette caractéristique d'être l'effort collectif d'un groupement humain — clan, tribu, peuple ou nation — dont tous les moyens sont engagés afin d'assurer la victoire, c'est-à-dire la garantie de subsister comme tel.

Cet effort collectif peut comporter pour chaque individu la perte de la vie. D'autre part, il doit être coordonné, dirigé et contrôlé dans des circonstances éminemment dramatiques, qu'aucune autre entreprise humaine ne connaît à ce degré d'intensité.

Il doit être coordonné pour provoquer la convergence

d'activités individuelles qui, dispersées, demeurent sans effet. Il doit être dirigé, c'est-à-dire appliqué en un point précis, reconnu et choisi comme le point faible de l'ennemi, celui où son action sera la plus efficace. La durée nécessaire de cet effort exige enfin qu'il soit contrôlé tout au long de l'action jusqu'à son succès, pour parer aux fléchissements d'intensité, comme aux déviations dans l'application.

Un organe et une puissance supérieurs aux volontés individuelles sont nécessaires pour empêcher les divergences affaiblissantes et assurer au contraire les convergences dont dépend le succès. Celui qui l'assume est le chef, qu'il s'impose de lui-même, reçoive de naissance ce rôle ou y soit appelé par élection ou acclamation. Sa fonction est de commander.

L'organisation hiérarchisée des sociétés humaines, quel que soit leur régime politique du reste, s'est imposée de tout temps et en toutes circonstances, dans un but général de sécurité et de rendement. C'est dans ce fait sociologique expérimental que se trouvent à la fois la justification du commandement et la preuve de sa nécessité inéluctable.

Il est évident que pour comporter, au bénéfice de la nation, le maximum d'efficacité, cette fonction de commandement doit être exercée par les plus aptes et les capables. Il s'agit donc au sens propre du terme grec : d'une fonction de nature aristocratique, soit — le gouvernement par les meilleurs — et non pas démocratique ou populaire. Selon les époques, les milieux, les races, ces « meilleurs » pouvaient être les plus vigoureux ou les plus intelligents, mais à une condition essentielle : c'est que leur force physique ou leur vigueur intellectuelle soit associée au don de l'autorité naturelle qui, de tout temps, a permis à certains hommes bons ou mauvais, mais des chefs — d'en dominer beaucoup d'autres contraints de se soumettre à leur volonté.

Ce commandement d'essence aristocratique et qui de plus implique le don rare de l'autorité naturelle est-il un art ou une science ? Voici une question, débattue depuis plus de vingt siècles par les philosophes, les historiens et les socio-

logues, discussion à laquelle les grands capitaines de l'histoire, lorsqu'ils cédèrent à la tentation d'écrire leurs mémoires — tels les commentaires de César sur la guerre des Gaules et d'autres plus récents — ont apporté aussi leur contribution.

Or ce débat n'a jamais été tranché par l'apport d'arguments définitifs et irréfutables. Dès lors, cette recherche n'est-elle pas qu'une dispute académique, un jeu de l'esprit, subtil mais inutile ?

Si depuis vingt-cinq siècles les esprits les plus éminents ont cherché une réponse satisfaisante à cette interrogation — art ou science — c'est de toute évidence qu'elle a une certaine portée.

Il s'agit en fait de savoir si le chef doit posséder les dons spécifiques d'un artiste ou alors plutôt les qualités de l'homme de science.

Déjà l'explication de l'histoire, dont le cours fut toujours déterminé par le comportement de certains hommes peu nombreux et non par celui des foules, différera selon le point de vue admis, mais encore le choix et la formation des chefs tendra à découvrir les natures d'artiste ou à préférer alors les tempéraments scientifiques.

S'agit-il ici de vues purement théoriques ? Non, car voici par exemple l'avis récemment exprimé par le général Taylor, ancien chef d'EMG des forces américaines : « De nos jours le développement de la technique est tel qu'il est nécessaire que les chefs possèdent une formation scientifique et technique étendue, afin de dominer de par leurs connaissances personnelles les problèmes qu'ils ont chaque jour à résoudre ».

Sans méconnaître l'expérience considérable de ce chef éminent, je ne puis me rallier aux vues du général Taylor. La voie qu'il indique est à mes yeux celle de la formation des experts, des spécialistes et non des chefs qui doivent être autre chose et davantage. La technicité accrue me paraît devoir simplement aggraver le danger que le chef n'oublie son rôle de créateur pour suivre les avis techniques de ses conseillers.

On reprochait un jour au maréchal Lyautey, qui fut un empereur sans le titre, de ne pas connaître grand chose à l'artillerie. Avec sa hauteur coutumière il répondit : « J'ai mes artilleurs ». Il se situait ainsi lui-même comme chef et désignait du même coup la place et le rang de ses experts.

En effet, les sciences visent la connaissance exacte et raisonnée des choses et veulent expliquer les faits par la découverte des lois qui les régissent, tandis que les activités artistiques tendent à s'affranchir de toute règle et obéissent à des impulsions affectives et subjectives et non pas à des déductions rationnelles, si ce n'est par accident.

La nature de l'homme est si complexe qu'il est évident que dans chacun de nous veillent ou sommeillent ensemble des tendances subjectives et d'autres objectives, le goût du réalisme et l'attrait de l'idéalisme, de sorte que le type pur — artistique ou scientifique — n'existe pas. Ce qui importe donc est de savoir si le commandement exige davantage de dons artistiques que de dispositions scientifiques.

Déjà au IVe siècle de notre ère, Végèce, le meilleur auteur militaire latin, puis Machiavel et plus près de nous Clausewitz, et parmi nos contemporains Maurois par exemple et le maréchal Montgomery, tous inclinent à penser que le commandement supérieur relève plus de l'art que de la science.

En effet, le comportement humain est conditionné par de nombreux facteurs irrationnels. Plutôt que d'obéir à des lois de nature scientifique clairement établies, pour une large part le chef se fondera sur son intuition, sur les données spontanées de son imagination et son aptitude originale d'invention, toutes qualités rattachées davantage à la création artistique qu'à la découverte scientifique.

Cette limite entre elles deux est du reste fort difficile à tracer. Si la science suppose normalement un « savoir » progressivement étendu et l'art un « pouvoir » spontanément créateur, le savant qui veut découvrir, comme l'artiste qui veut créer, doivent l'un et l'autre penser « à côté » et « au

delà », de sorte que la découverte scientifique procède elle aussi pour une part de la création artistique.

En fait il y a toujours de profondes interférences d'un domaine à l'autre. Le chef ne peut se satisfaire des seuls dons de l'imagination, mais doit avoir en outre un sens précis des données matérielles et des conditions réelles de l'entreprise qu'il prépare en la « raisonnant ».

L'écrivain, critique d'art et sociologue britannique John Ruskin fut, à la fin du siècle dernier, le représentant des tendances philosophiques les plus absolues à ce sujet lorsqu'il écrit ceci: «La guerre et par conséquent le commandement est à l'origine de tous les arts, parce que le combat et la lutte sont à l'origine de toutes les qualités et aptitudes humaines ».

D'opinion plus modérée, l'écrivain français Maurois a défini la part commune à l'artiste et à l'homme d'action — le chef — comme il suit: «Tous deux veulent imposer un ordre à eux. Mais où ils diffèrent c'est que l'artiste se satisfait en créant un monde imaginaire, tandis que l'homme d'action cherche lui à transformer le monde véritable et réel ».

C'est pourquoi l'artiste est rarement un homme d'action, car il lui est trop facile, à la moindre résistance du réel, de s'évader dans l'imaginaire, une fuite que le chef ne peut se permettre, car son rôle est précisément de renverser les obstacles matériels qui s'opposent à la réalisation de ses plans. De sorte que s'il ne possédait que des dons artistiques pour l'exercice de son métier, il ne saurait être qu'un Don Quichotte fantasque et inefficace. Ce sont toutefois à ces dons, ces aptitudes artistiques qu'il devra les solutions originales et immédiates, car l'appréciation rationnelle d'une situation, parce qu'elle ne peut être instantanée, se heurte au facteur temporel, aux délais utiles de réalisation. Ainsi la part artistique de ses dons intellectuels, grâce à cette spontanéité de l'intuition, permet seule au chef de vaincre l'obstacle le plus dangereux de toute situation militaire : l'écoulement du temps.

Car ce que veut et recherche le chef, c'est réussir ; réussir une action dans un délai utile. Or on n'enseigne pas à réussir. Réussir est un art et nécessite des dons.

Il faut bien qu'il en soit ainsi si le plus grand capitaine de tous les temps, Alexandre, se révéla maître dès la première campagne qu'il entreprit à vingt ans contre les Perses.

Il faut en effet à l'action un autre ressort encore que la raison pure et les lois qu'elle échafaude. Car s'il existe à l'intention du futur d'inévitables règles ou préceptes issus de l'expérience et de l'étude de l'histoire, l'usage même de ces règles exige la souplesse de l'esprit pour les adapter aux conditions toujours changeantes de temps et de lieu.

Dans son style inimitable et si incisif, Napoléon a écrit à ce sujet que : « en guerre la théorie est bonne pour donner des idées générales, mais la stricte exécution de ces règles sera toujours dangereuse : ce sont les axes qui doivent servir à tracer la courbe ».

De plus, de toute évidence, les règles restreignent ou même excluent la liberté d'action qu'un chef doit revendiquer avec d'autant plus de vigueur que ses responsabilités sont étendues. Si l'on met tout en formules, on perd l'habitude de penser.

On peut conclure, semble-t-il, que plus son rang est élevé, plus le chef doit se comporter en artiste. Il lui faut parallèlement savoir se libérer de l'entrave des règles et lois qui régissent les activités de direction aux échelons moyens. Cette volonté de s'affranchir des prescriptions de toute nature doit, au sommet des hiérarchies, se manifester d'autant plus rigoureusement que là l'impact de l'élément personnel et subjectif dans l'acte de commandement, la décision, devient prépondérant jusqu'à effacer les bases objectives et rationnelles de celle-ci.

Interférence des données politiques et militaires

Cette évolution parallèle à l'ascension hiérarchique est d'autant plus sensible aux échelons supérieurs qu'en temps

de paix, comme du reste en guerre, des considérations relevant de la politique générale des Etats s'inscrivent à tout instant dans les décisions militaires. Or ces données politiques échappent la plupart du temps au seul mécanisme de la réflexion rationnelle et augmentent ainsi le champ des facteurs irrationnels sur lesquels doit s'apprécier, mais ne peut pas se calculer, une situation.

Le colonel-général von Seeckt, intellectuel germanique de haute lignée et réorganisateur de la Reichswehr entre les deux guerres mondiales, a vu le type parfait du chef dans le « Königlicher Feldherr », c'est-à-dire celui qui à la fois est monarque et commandant en chef, car il réunit en sa seule personne les pouvoirs politiques et militaires en évitant à la source tout dualisme.

S'il est sans doute fait ici allusion à l'époque monarchique illustrée par Frédéric le Grand, il est curieux de constater la persistance de ces conceptions jusqu'à l'heure actuelle où plusieurs généraux d'origine dirigent de très grands ou moins grands Etats et que dans leurs compétences de chef d'Etat est explicitement incluse leur dignité de commandant en chef des forces armées de leur pays.

Que la fusion de ces fonctions exige tout autant de souplesse que de fermeté est évident ; mais le plus curieux est que l'application de ces qualités contraires est parfois intervertie : la souplesse à l'égard de l'armée et la fermeté à l'égard des pouvoirs politiques. Un exemple éclatant n'en fut-il pas donné il y a quelque temps ?

Que le maniement sagace de ce double pouvoir à l'échelon le plus élevé exige des dons de nature artistique ne saurait guère être contesté.

En effet, le militaire ne peut ignorer la politique tant extérieure qu'intérieure de l'Etat. Ses forces lui sont fournies par des dispositions relevant de la politique intérieure et le succès ou l'échec des opérations retentit tout d'abord sur la politique extérieure de la nation.

Si l'union personnelle demeure un événement exception-

nel, normalement le chef militaire le plus élevé, ou alors les plus hauts représentants de l'armée réunis en conseil (conseil de guerre, de défense nationale) sont nécessairement en contact fréquent avec le gouvernement, en particulier avec le ministre de la guerre. A cet échelon se posent de ce fait de nouveaux problèmes relatifs au commandement.

Tout d'abord, le chef militaire n'a aucune obligation de persuader, tandis que l'homme politique ne peut y échapper. Puis ces contacts exposent le soldat à subir des pressions d'ordre politique auxquelles il devra résister. D'autre part, l'habitude de la discipline enlèverait plutôt au soldat de métier les aptitudes politiques qu'il pourrait avoir, le plaçant en état d'infériorité à l'égard de l'homme politique. Ce dernier est presque toujours obligé de recourir à des compromis qu'évite le chef militaire, car s'il transige sur des points essentiels, il échoue.

Enfin, les actions militaires et politiques diffèrent dans leurs implications temporelles, car même aux échelons supérieurs le général doit compter avec le temps, tandis que l'homme politique est rarement forcé de prendre des décisions immédiates et qu'au contraire pour lui l'art consiste (car c'est aussi un art) à temporiser pour assurer le succès de l'action.

L'autorité et l'obéissance

Si les exigences du commandement varient avec l'échelon auquel il s'exerce, il comporte toujours et partout d'une part, l'autorité exercée par un homme sur d'autres, et d'autre part l'obéissance de ceux-ci à l'égard du premier, autorité et obéissance étant deux notions complémentaires, les piliers de l'acte de commandement.

L'Etat confie à l'officier comme une fonction publique, une délégation générale de l'autorité souveraine en mettant en son pouvoir des citoyens astreints à lui obéir, même au risque de leur vie en temps de guerre, et qu'il peut punir en cas de désobéissance. Ces deux attributs de l'autorité

militaire donnent à l'acte de commandement un relief qu'il ne possède à ce degré dans aucune autre profession ou fonction.

De tout temps, certains hommes ont exercé sur d'autres une autorité à laquelle ces derniers ont dû se soumettre. L'autorité est donc un principe élémentaire de la société humaine. La collectivité militaire n'est pas une foule amorphe, mais au contraire un ensemble social organisé et hiérarchiquement structuré, dont la clé de voûte est le principe d'autorité.

Ceux qui sont chargés de l'exercer n'ont pas tous les mêmes aptitudes à le faire, car la volonté de dominer et de conduire des hommes, nécessaire pour commander, n'est pas distribuée à chacun avec la même générosité et intensité ; variant avec les individus, elle s'accentue avec le degré d'intelligence et de fermeté du caractère qui contribuent à camper la personnalité du chef.

L'exercice de l'autorité sera d'autant plus efficace qu'elle est plus naturelle à celui qui en est investi. Elle est alors un véritable don et comme tel fait apparaître une nouvelle fois la part artistique que peut comporter l'aptitude à commander.

Il n'y a pas davantage de règles à suivre pour avoir de l'autorité, sinon écouter son cœur, suivre les prémonitions de l'intelligence. Car, l'a dit Saint-Exupéry : « Le chef, c'est celui qui nous attire ».

L'autorité est un don très personnel dont naît la confiance que le chef doit inspirer à ses subordonnés. Elle consiste à obtenir facilement que les subordonnés accomplissent ce qui est ordonné, le fassent bien et complètement, tandis que la contrainte n'est jamais le signe d'une véritable autorité.

Qu'une telle délégation de pouvoirs reçue de l'Etat ne se partage pas est évident. Commander c'est agir, ce qui implique une volonté unique. Napoléon était farouchement opposé au partage de l'autorité. Lorsque le Directoire voulut par prudence lui associer le général Kellermann pour diriger la campagne d'Italie en 1796, il répondit : « Un mauvais général vaut mieux que deux bons ».

Enfin cette autorité, tout comme la République de 1789 une et indivisible, n'appartient pas au titre ou à la fonction, mais à l'homme, au chef qui l'exerce. S'il n'en était ainsi, il faudrait concevoir plusieurs types et qualités d'autorité selon l'importance des titres et fonctions, tandis que la vigueur avec laquelle elle s'exerce est l'exacte mesure du tempérament du chef, quelle que soit sa situation dans la hiérarchie.

Le corollaire ou la contre-partie de l'autorité est l'obéissance qui est l'effacement volontaire d'un individu à l'égard d'un autre homme revêtu d'une fonction autoritaire. Il y a pour obéir des motifs légaux qui sont connus et d'autres d'ordre parfois plus intime ou personnel. La doctoresse Simone Marcus estime qu'il y a deux raisons psychologiques complémentaires d'obéir :

— l'une féminine, qui s'en étonnerait, est que le chef plaît, qu'il inspire confiance et sait enthousiasmer,

— l'autre masculine, qui résulte du mandat du chef et de l'autorité qu'il représente, ou simplement de son rôle reconnu nécessaire.

A noter que la notion d'obéissance dans les armées communistes est tout aussi absolue, si ce n'est plus stricte encore, que dans le monde occidental. Voici ce que très récemment écrivait le colonel soviétique Basanow sur l'obéissance :

«L'activité d'un commandant soviétique est basée sur les ordres, prescriptions et directives de ses supérieurs et elle exige l'exécution exacte et inconditionnelle de ceux-ci. Le commandant doit donc montrer qu'on peut entièrement se reposer sur son sens du devoir et il doit exprimer clairement sa volonté de se soumettre à la volonté de son supérieur».

Cette conception de l'obéissance est identique à celle qui a régi le monde occidental pendant des siècles. Les deux fondements du système occidental sont, ou ont été en effet, l'obéissance passive du soldat et l'apolitisme de l'armée.

Selon cette conception analysée en particulier par le pro-

fesseur Girardet de Paris, le pouvoir militaire est complètement subordonné à l'autorité du gouvernement légal. L'armée est un instrument passif entre ses mains ; il en dispose comme d'une force matérielle inconsciente. Cela exclut la possibilité pour les commandants de refuser, sous un prétexte quelconque, d'obtempérer aux ordres du gouvernement.

Ceci impose à l'armée d'un tel pays une attitude de total apolitisme. Le loyalisme à l'égard du gouvernement légal doit être absolu. L'armée comme telle ne doit avoir ni sympathie, ni opinion, ni tendance. La passivité politique est l'un des articles principaux de la morale militaire. Le soldat ne peut avoir ainsi de conflits de conscience à résoudre.

Telle fut jusqu'il y a peu la conception unique et classique de l'obéissance militaire dans les temps modernes. J'y reviendrai pour l'examiner sous l'angle de l'évolution historique.

(A suivre.) Colonel cdt. de corps GONARD.

A propos de la suppression des cinquièmes bureaux dans les états-majors de l'Armée française

Jusqu'aux événements d'Alger de janvier dernier, les états-majors de l'Armée française ont été organisés en *six* bureaux [1].

Le *premier bureau* correspond à l'adjudance dans un de nos états-majors d'unité d'armée ; le *deuxième bureau*, comme nul ne l'ignore grâce au cinéma et au roman, à notre service de renseignements ; le *troisième* à notre bureau opérations ; le *quatrième* à nos services de l'arrière et le *cinquième* qui n'a

[1] A noter que les 5e et 6e bureaux étaient de création récente.