

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 83 (1938)
Heft: 10

Artikel: L'exercice du commandement en temps de paix
Autor: Mayer, Emile
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-341889>

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: 01.04.2025

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

L'exercice du commandement en temps de paix

Le devoir principal d'un chef militaire est, évidemment, de préparer sa troupe à la guerre et d'en porter au maximum la valeur combative. Or, la force d'une armée est faite de divers éléments dont on serait presque tenté de dire qu'ils sont tous plus essentiels les uns que les autres.

La discipline est traditionnellement considérée comme ayant une importance prépondérante. Mais ce n'est peut-être pas tout à fait exact. En tout cas, il ne suffit pas que l'obéissance soit à la fois immédiate, absolue et aussi intelligente — il serait paradoxal de la qualifier d'aveugle et de clairvoyante en même temps, — encore faut-il qu'elle soit consentie. Où la discipline a-t-elle été plus complète qu'en Allemagne sous Guillaume II ? Et, pourtant, n'est-ce pas avec une extrême violence que l'insubordination s'est manifestée au moment de l'armistice ? Il est vrai que la révolte s'est vite apaisée. Les mutins ont été si étonnés de leur attitude, si épouvantés de leurs actes, si embarrassés d'avoir à utiliser l'indépendance inaccoutumée dont ils disposaient, qu'ils ont senti le besoin de se soumettre aux officiers à l'autorité desquels ils venaient de se soustraire brutalement, et ils ont d'eux-mêmes tendu le cou au joug. La discipline apparente, qui comporte, entre autres signes de soumission, les « marques extérieures de respect », diffère totalement de la discipline foncière, qui, elle, n'a pas à se manifester, et qui est faite de confiance, d'affection, d'estime, de respect. C'est de celle-ci, — de celle-ci seule — qu'on a pu dire, non sans exagérer, — qu'elle constitue la force principale de l'armée.

Il est bien d'autres composantes de cette force, et, si le

commandement doit porter son attention sur les « forces morales », sur les sentiments impondérables, sur les éléments spirituels, dont est faite la valeur combative de la troupe, il ne saurait négliger son outillage, son armement, ses moyens de transport — charrois, matériel de pontage, etc., — son équipement, son habillement, ses attirails de toute sorte, depuis le téléphone jusqu'aux outils de terrassier, depuis les cuisines roulantes jusqu'aux accessoires de camouflage, depuis les ateliers de réparation jusqu'aux ustensiles de signalisation.

A première vue, la question du personnel présente moins de difficulté que celle du matériel, parce que les êtres ont des facultés d'adaptation qui leur permettent de se prêter aux nécessités de la pratique, — en particulier, aux besoins de la guerre — et parce que, étant doués d'activité et d'initiative, ils sont capables d'aider le commandement, de lui faciliter sa tâche, ne fût-ce qu'en lui indiquant les emplois qui conviennent le mieux à leurs aptitudes.

Malheureusement, ils ne sont pas moins capables d'induire leurs chefs en erreur, tentés qu'ils sont, par exemple, de chercher des situations qui leur soient commodes, de proposer des solutions favorables à leurs intérêts personnels, sans souci des intérêts de l'armée, et dussent leur compétence, leur savoir, leurs qualités propres, être mal utilisés. Il faut donc assurer, d'abord, le recrutement de la troupe et de ses cadres, puis l'affectation des recrues aux diverses armes et aux divers services. Il y a encore à les grouper pour constituer des « unités » et à articuler les unités simples pour former des unités complètes, soit homogènes comme le régiment, soit mixtes comme la division.

Une fois assemblées les pièces de la machine, il reste à en assurer le fonctionnement, à la mettre en mouvement. L'armée est un corps appelé à vivre, un corps qui a une âme. Il lui faut une doctrine de guerre qui dirige son action et conformément à laquelle elle se préparera, par des exercices et des manœuvres, au service sur les champs de bataille ou dans les places fortes.

C'est au commandement suprême qu'il appartient de constituer l'armée, de la pourvoir de ce qui est nécessaire à son existence et au rôle qu'elle doit remplir, d'établir enfin la doctrine de sa tactique et de sa stratégie. Les cadres inférieurs, les officiers de troupe, n'ont pas à intervenir dans la détermination des règles adoptées pour le recrutement, pour l'entretien des troupes, pour leur emploi à la guerre. Mais ils peuvent et doivent agir sur la préparation technique et morale : ils ont qualité pour régler les questions de discipline et d'instruction. Ils manqueraient à leur devoir en se dérochant à l'obligation d'intervenir dans ces domaines.

Quel rôle ont à jouer les chefs subalternes pour instruire leur troupe et pour lui inculquer cette discipline profonde que j'ai essayé de définir ? L'étude de ce rôle me paraît d'autant plus négligeable qu'il n'est pas exercé avec perspicacité et rigueur, au moins en France. Les inspecteurs généraux se contentent de jeter un rapide coup d'œil sur quelque détail auquel ils attachent de l'importance, et c'est d'après lui qu'ils jugent l'ensemble.

Le général Gras, l'inventeur du fusil qui a remplacé le chassepot et qui a été lui-même remplacé par le Lebel, m'a dit un jour : « Quand, dans une batterie, je vois les petits bidons et les quarts placés d'une façon uniforme, j'en conclus qu'elle est bien commandée. J'applique le même critère pour juger la façon dont le chef de groupe, puis le colonel se font respectivement obéir. Si tout le régiment observe dans les moindres détails les mêmes dispositions, c'est que la discipline y est bonne. »

D'autres inspecteurs s'en rapportent aux livrets où sont inscrites les punitions. Si celles-ci sont peu nombreuses, c'est, suivant le cas, que le commandement est débonnaire ou qu'il exerce son autorité avec tact. Tel régiment se présente mal parce qu'on n'y réprime pas les fautes avec fermeté. Tel autre se présente bien dont le chef de corps n'a pas eu à recourir aux moyens de correction dont il dispose.

Il est certain que la correction dans le maniement des armes est un signe de discipline, tout comme l'immobilité dans les rangs, tout comme la promptitude dans les manœuvres, tout comme l'uniformité dans la tenue, tout comme la propreté du casernement, tout comme la rareté des punitions infligées.

Mais il ne s'agit là que de cette discipline superficielle et fallacieuse dont je parlais en commençant. N'a-t-elle pas été obtenue, bien des fois, par des mesures susceptibles d'abolir chez le subordonné l'affection, le respect, l'estime que ses chefs devraient lui inspirer ?

Il n'est pas rare, malheureusement, que des raisons étrangères au bien du service déterminent des préférences qui s'exercent en faveur d'une certaine catégorie de soldats et au détriment d'une certaine autre. Il arrive que, dans celle-ci, se produisent des actes de découragement qui vont jusqu'au suicide ou à la désertion. Sans aller jusque-là, ils conduisent aux compagnies de discipline ceux qui s'y sont livrés. Débarrassée ainsi de ce qu'on appelle des « mauvaises têtes » — et qui sont souvent des têtes qu'on a rendues mauvaises — la troupe n'a pas de peine à se montrer sous un aspect favorable. L'ordre y est aisément maintenu.

Il en est de même pour les instructeurs qui font passer dans un « peloton de retardataires » les sujets dont l'intelligence est lente, ceux qui ne sont pas de nature à briller et à le faire briller. Cet instructeur reçoit donc, à bon compte, des félicitations pour le parti qu'il a su tirer de ses élèves. On ne s'inquiète pas de savoir s'il s'est rendu la tâche facile en rendant plus difficile la tâche du camarade chargé du peloton des retardataires. On ne s'inquiète pas non plus de savoir s'il n'a pas dégoûté du métier un sujet plein de bonne volonté, mais peu doué, dont une sollicitude intelligente aurait su tirer parti, et que son humiliante éviction incline à la tristesse, d'abord, puis à la révolte.

L'antimilitarisme se développe ainsi en France dans bien des régiments, parce qu'on y juge les officiers par les résultats, sans se soucier des moyens grâce auxquels ils les ont

obtenus. Or, il est bien des cas où les moyens importent plus que les résultats.

Naguère, un agrégé d'histoire, à la veille d'être nommé professeur dans un lycée, était réduit aux fonctions de lampiste dans le régiment où il accomplissait son temps de service. Il adressa au ministre une demande de changement de corps motivée par la mauvaise utilisation de sa valeur. La requête fut transmise, conformément à la règle, mais avec un avis défavorable ainsi motivé : *A été rayé du peloton des élèves-caporaux pour travail insuffisant. N'a fait ensuite que peu d'efforts pour donner satisfaction. A déçu les espoirs que son instruction semblait permettre de fonder sur lui : aurait dû faire un gradé, mais n'a pas fourni le travail nécessaire.*

Annotée de la sorte par le colonel, la lettre a été transmise par la voie hiérarchique sans qu'aucun des généraux entre les mains de qui elle avait passé se fût avisé de rechercher ce qu'il y avait de juste dans les affirmations produites. Peut-être un contrôle clairvoyant aurait-il reconnu que les intellectuels étaient tenus en suspicion dans le corps dont il s'agit, et que tous les prétextes, fondés ou non, étaient bons pour écarter de l'avancement les sujets qu'on soupçonnait de n'avoir pas les opinions politiques « de la maison ». Pour le professeur en question, cette surprise était justifiée, d'ailleurs : il était foncièrement dévoué au gouvernement, c'est-à-dire animé d'idées opposées à celles de son colonel ; mais rien dans son service ne se ressentait de ses convictions, et, au surplus, loin d'être antimilitariste, il apportait au régiment la bonne volonté la plus certaine.

Les généraux hésitent à mettre en doute la bonne foi des colonels. Il leur répugne d'ouvrir une enquête approfondie sur la façon dont ceux-ci agissent, sur les moyens qu'ils mettent en œuvre. Ils veulent ignorer s'il est fait appel à la délation, si les recommandations et les cadeaux motivent les faveurs accordées.

Reconnaissons, du reste, que des enquêtes de ce genre se laissent difficilement pousser à fond. Il s'agit de saisir

des présomptions autant que de constater des faits. Il faut découvrir des indices et les interpréter. Il y a donc à procéder là à une œuvre subtile de psychologie pénétrante. Combien n'est-il pas plus aisé d'adopter des critères comme celui du général Gras et de s'en contenter ?

Et, pourtant, c'est la connaissance exacte des procédés employés par le commandement qui peut seule apprendre s'il prépare une véritable indiscipline sous le couvert de la correction apparente, de l'ordre, de l'uniformité, des marques extérieures de déférence. L'officier qui fait à ses soldats une conférence sur les dangers de l'alcoolisme et que ses auditeurs, sortant de la caserne, verraient attablé à la terrasse d'un café, sirotant un verre d'absinthe, ne détruit-il pas la confiance et l'estime chez ses subordonnés ? Et ses chefs, s'ils le savent, ne devraient-ils pas mentionner dans son dossier qu'il crée ainsi de l'insubordination latente, même si ses soldats saluent bien, manœuvrent bien et se montrent instruits de tous les détails du service ?

Dans l'Université, on observe des habitudes du genre de celles que nous venons de signaler dans l'armée. Il est très délicat d'avoir à se prononcer sur la valeur réelle d'un développement littéraire. Deux arbitres appelés à l'apprécier lui donneront des notes différentes, alors qu'ils auraient attribué la même note à une dictée, parce que le décompte et la supputation des fautes d'orthographe s'opèrent en quelque sorte mécaniquement, sans la moindre hésitation. Il en résulte que l'orthographe prend, dans l'enseignement scolaire, une place hors de toute proportion avec son importance réelle, celle-ci étant infiniment plus faible que l'importance de la rhétorique, qui est l'art de convaincre. Emporter la conviction d'un adversaire, c'est plus, beaucoup plus, que satisfaire aux exigences d'un pédant grammairien. La composition d'un discours, le choix de ce qu'on y met et de ce qu'on n'y met pas, l'emploi qu'on fait des bons arguments, devraient compter pour plus que l'accord des participes ou la concordance des temps. Il y a pourtant des professeurs qui s'attachent surtout à ces détails, parce

qu'ils trouvent plus commode d'y relever des déficiences à quoi il suffit d'appliquer les évaluations d'un barème, sans se donner la peine d'apprécier leur importance réelle.

J'ai servi, il y a quelque cinquante ans, dans une batterie d'artillerie française, dont le capitaine avait, sur l'enseignement à donner aux canonnières, des idées que je n'ai vu appliquer par personne d'autre que lui, et qui me paraissaient aussi rationnelles que paradoxales. Aucun de ses supérieurs, pas plus son colonel que les généraux qui ont inspecté le régiment, n'ont soupçonné qu'il employât des méthodes différentes de celles de tout le monde. Au vrai, d'ailleurs, c'était surtout dans ses principes de didactique que résidait son originalité, et les résultats qu'il obtenait n'avaient rien qui distinguât sa batterie des autres.

Comme elles, la sienne amenait sur le terrain des voitures suffisamment bien attelées, convenablement conduites sur les routes ou à travers champs, par les canonnières conducteurs, et les pièces servies par les canonnières servants exécutaient des tirs d'une certaine efficacité aux écoles à feu. Elle présentait pourtant une particularité très caractéristique bien qu'elle ne le manifestât par rien d'extérieur.

Le capitaine en question reprochait à ses camarades d'affecter aux différents postes les mêmes soldats, grâce à quoi ceux-ci acquéraient une connaissance solide de leur fonction spéciale. En revanche, il pouvait en résulter que, si le pointeur était mis hors de combat sur le champ de bataille, aucun autre servent n'était en état de le remplacer convenablement. A la vérité, dans la cour du quartier, tous les canonnières servaient les pièces tour à tour comme pointeurs, comme tireurs, comme pourvoyeurs ; mais, aux écoles à feu, chacun occupait le même emploi.

D'où résultait que certains n'approchaient jamais des pièces pendant le tir et n'avaient pas l'occasion de vaincre la peur que le bruit des détonations et le recul de l'affût ou du canon inspirent à la plupart de ceux qui n'y sont pas habitués.

Dans ma batterie, à chacune des premières écoles à feu, chaque servant occupait un emploi différent, à l'exception de ceux qui y étaient manifestement inaptes : analphabètes incapables de lire les chiffres sur la hausse, myopes inaptes à apercevoir les buts, débiles à qui certaines manœuvres de force étaient interdites.

Le souci d'assurer l'interchangeabilité du personnel sous le feu faisait de même confier à tour de rôle, à chacun de nos conducteurs, un attelage de devant ou du milieu ou de derrière, puisque chacune de ces places implique des difficultés particulières ou comporte des pratiques spéciales.

Un tel procédé d'enseignement n'est pas sans présenter de graves inconvénients. Outre qu'il exige des gradés un surcroît de vigilance et d'efforts, il leur vaut moins d'éloges, car les concours de conduite de voitures ou les écoles à feu avec un personnel moins spécialisé que dans les autres batteries risquent de fournir des résultats moins brillants ou un rendement moins satisfaisant soit aux écoles à feu soit dans les exercices, les manœuvres et les parades du temps de paix. A la guerre même, il est avantageux de subir le baptême du feu dans les conditions les plus favorables, c'est-à-dire avec les conducteurs et les servants les mieux adaptés à leurs fonctions respectives. La supériorité de la méthode adoptée dans notre batterie n'était appelée à apparaître que plus tard, lorsque la mort aurait accompli son œuvre et qu'il aurait fallu pourvoir au remplacement des canonniers mis hors de service.

Est-ce à cette éventualité lointaine qu'il fallait songer à donner satisfaction ? Il appartenait sans doute à l'autorité supérieure de se prononcer sur la valeur des principes appliqués dans notre batterie. Mais, je le répète, ces principes étaient ignorés du commandant du groupe, du commandant du régiment et des généraux sous les ordres ou sous le contrôle desquels nous nous sommes trouvés placés. Tous se sont attachés à constater les résultats sans paraître se soucier des moyens.

Une fois, pourtant, notre lieutenant-colonel, passant une

inspection, exprima son étonnement de ne trouver dans la batterie que peu de sujets brillants. Le capitaine lui répondit qu'il s'était assigné comme but de négliger ce que dans les écoles on appelle la « tête » de la classe et qu'il s'était proposé plutôt de réduire la « queue » le plus possible. Il y voyait l'avantage d'exiger des cadres un travail plus intelligent et plus tenace. Autant il est facile de faire briller les sujets d'éclat, autant il est pénible de tirer parti d'individus peu doués. Mais, si on y arrive, on a fait preuve de qualités de caractère — fermeté, douceur, patience, — ainsi que d'intelligence, de prévoyance, de sens psychologique et pédagogique. C'est donc pour les gradés un excellent exercice. Outre qu'ils y acquièrent de la valeur, ils donnent en même temps la mesure des services qu'ils sont en état de rendre.

Le lieutenant-colonel reconnut que ces arguments étaient fort admissibles. Mais il ajouta qu'il y a toujours intérêt à s'adresser à l'élite, parce que c'est elle qui, par son exemple, entraîne la masse. Aussi faut-il s'occuper avant tout des plus capables, qui sont destinés par la force des choses à devenir les moniteurs ou les guides de leurs camarades, et sont ainsi les auxiliaires les plus utiles du commandement. Toute collectivité contient des bons, des médiocres, des mauvais. Le chef doit travailler à empêcher les mauvais d'exercer leur influence néfaste et à faciliter aux bons l'exercice de leur action bienfaisante. Quant aux médiocres — qui sont en général, la majorité, — on perd son temps à s'occuper d'eux.

Ce n'est pas le lieu de se prononcer entre les deux théories opposées. Chacune est, à certains égards, supérieure à l'autre. Il importe peu. Ce qui est indispensable, c'est que le commandement sache d'après quels principes la troupe a été formée, c'est-à-dire si la discipline y est profonde ou superficielle. Et il ne le saura que s'il soumet l'enseignement à un contrôle incessant et perspicace. Or, en France, il fait souvent défaut ce contrôle de la discipline, du moral, de l'instruction, c'est-à-dire de ce qui est considéré comme étant l'essentiel de la force de l'armée.

* * *

De ce qui précède, essayons de dégager ce que doit être l'exercice du commandement en temps de paix.

Les penseurs qui ont étudié le métier de chef admettent que ce métier comprend cinq actes distincts : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler.

La prévision est de grande envergure s'il s'agit de déterminer le caractère que prendra une guerre éventuelle et l'orientation à donner à la stratégie. Il appartient au parlement de décider, d'accord avec le gouvernement, dans quel sens sera préparée l'armée, quelle doctrine de guerre devra être à la base de ses règlements.

Les officiers de troupes n'ont pas à intervenir dans les prévisions de cette sorte. Les leurs sont à petite échelle : il s'agit de prendre des mesures du genre de celles que prend un directeur d'établissement scolaire.

De même, l'organisation générale n'est pas de leur ressort. L'état-major et le haut commandement qu'elle concerne sont appelés à proposer des règles pour le recrutement, pour la composition des corps de troupes, pour leur emploi et leur stationnement. Mais, là encore, comme pour l'adoption des armes et du matériel de guerre, c'est aux pouvoirs publics qu'il appartient de dire le dernier mot.

Dans les corps de troupes, où il y a à régler les conditions de la vie, à établir des programmes pour l'emploi du temps ou pour les exercices destinés à préparer à la guerre, il semblerait assez naturel de laisser les chefs des différentes unités libres de fixer ces détails. Malheureusement, en France, une étroite réglementation détermine le rôle exact de chacun. De cette façon, un officier envoyé de Corse en Haute-Marne trouve, dans sa nouvelle garnison, l'instruction dirigée comme dans la résidence qu'il vient de quitter. Tout se passe là comme ici, et on y gagne de n'avoir pas à subir une période d'accommodation. De plus, les mesures réglementaires, étant judicieuses, mettent à l'abri des fautes que l'ignorance, la paresse, la négligence, pourraient provo-

quer. En appliquant strictement les prescriptions officielles, on n'est pas exposé à des reproches, et on agit, sinon pour le mieux, du moins convenablement. Les incapables ne risquent pas de prendre des mesures mauvaises. Les initiatives dangereuses ne peuvent se produire.

En revanche, les initiatives heureuses ne peuvent pas davantage se faire jour, de sorte que l'autorité supérieure n'a pas l'occasion et le moyen de se rendre compte de la valeur de ses subordonnés. Elle ne peut faire aucune différence entre le mérite de chacun, puisque tous sont obligés d'agir de la même façon. Le sentiment de la responsabilité ne s'acquiert que si on jouit d'une indépendance assez large pour qu'on ait la faculté de commettre des erreurs. Se tromper est le plus sûr moyen de se corriger des défauts dont les fautes sont la conséquence en même temps que la révélation.

La discipline est grandement intéressée à ce que la vie intérieure de la troupe soit bien organisée. La sollicitude du commandant doit porter sur les moindres détails. Tout doit être préparé pour que gradés et soldats ne soient pas soumis à des épreuves inutiles, à des fatigues sans objet, à des pertes de temps. Les corvées superflues, tout aussi bien que l'oisiveté prolongée, donnent au citoyen appelé sous les drapeaux l'impression qu'on mésuse de sa bonne volonté, qu'on emploie mal sa jeunesse, et que mieux vaudrait qu'on le laissât à ses études ou à son magasin, à sa charrue ou à son bureau. Le dégoût du service militaire lui vient ainsi, et l'antimilitarisme s'ensuit.

J'ai vu des colonels aller dans les cuisines goûter la soupe ou dans les chambrées pour constater la bonne tenue des lits et des paquetages. Mais je n'en ai vu aucun surveiller, par exemple, la façon dont a été préparée la réception des recrues. A plus forte raison, aucun général ne s'avisait d'intervenir dans des opérations de cette sorte. En s'en occupant, on aurait dérogé, semble-t-il.

Et, à ce propos, je ne peux m'empêcher d'évoquer le souvenir d'une manœuvre de cadres à laquelle j'ai pris part comme commandant de l'artillerie, sous la direction

du général Madelor, connu à divers titres et, en particulier, par la traduction qu'il a faite des œuvres de Rustow.

Il nous réunissait tous les jours avant le dîner pour discuter les opérations exécutées dans la matinée. Or, une fois, il critiqua l'emplacement que j'avais assigné à mes batteries, disant que, de ce point, elles ne pouvaient pas voir la localité sur laquelle elles avaient à tirer. (C'était au temps où l'on pointait directement sur le but.) Je lui répondis qu'il se trompait, que j'étais sûr d'avoir vu la localité en question. Il répliqua qu'il n'avait pas été sur place, mais que l'examen de la carte lui prouvait que mon affirmation ne pouvait pas être exacte.

Après le repas du soir, qui se terminait de bonne heure, comme il faisait encore clair — c'était au mois de mai, — je me rendis à l'emplacement objet de la contestation et me mis à faire un croquis perspectif du paysage, montrant que j'étais dans le vrai. J'étais si occupé à mon dessin que je fus tout surpris, en me retournant, de voir le général qui n'avait pas hésité à faire à pied trois ou quatre kilomètres pour s'assurer qu'il ne s'était pas trompé.

Les camarades auxquels j'ai raconté cet épisode ont eu grand'peine à me croire, tant il est anormal, en France, qu'un grand chef prenne la peine de soumettre ses subordonnés à un contrôle qui porte sur autre chose que sur ce qu'il est dans la tradition d'inspecter.

D'une façon ou d'une autre, voici réglée la vie de la troupe, et cette troupe est pourvue de tout ce qui lui est nécessaire pour le présent et pour l'avenir : de son matériel de couchage comme de son outillage de guerre. Elle a appris à se servir de ses armes, à utiliser ses outils et ses attirails ; elle a été exercée à manœuvrer et à évoluer. Elle se trouve donc ainsi prête à agir. Il n'y a plus qu'à mettre en mouvement la machine militaire, c'est-à-dire à donner des ordres, à commander. C'est le troisième des devoirs qui incombent à tout chef.

Ce devoir ne se traduit pas en temps de paix comme en temps de guerre. Sur le champ de bataille, ou même

dans la tranchée, à la veille d'une attaque ou au cours de l'action, il n'est guère possible d'initier le personnel combattant aux intentions du haut-commandement. Souvent, même, on les ignore. D'ailleurs, non moins souvent, il y a intérêt, quand on les connaît, à ne pas les faire connaître aux bas échelons de la hiérarchie et, en fin de compte, aux simples soldats. Il semble, au contraire, qu'on ait à éclairer ceux-ci, chaque fois qu'on le peut — et on le peut presque toujours en temps de paix, — sur les raisons qui motivent les mesures qu'on prend. Par ce moyen, on éveille l'esprit de ses subordonnés, on leur inculque la pensée dont on est animé, on les prépare à deviner les actes qu'on se propose de prescrire, les résultats qu'on désire atteindre. De plus, en se confiant à la troupe, on obtient sa confiance, de sorte que, en campagne, on n'a plus besoin de commenter les décisions qu'on prend : le chef sait qu'il sera compris.

La façon dont les officiers se comportent avec leurs sous-ordres a donc, dès avant la mobilisation, une importance très grande. Aussi, malgré l'uniformité résultant de l'application stricte de règlements impératifs et catégoriques, la troupe juge ses supérieurs. Elle sent, elle sait, elle constate, chez l'un, de la sincérité et de l'impartialité, chez l'autre, au contraire, de l'hypocrisie et l'habitude du favoritisme. Les inspecteurs devraient apporter une extrême vigilance à l'examen des méthodes du commandant mises en pratique par les officiers de troupe. Et, malheureusement, comme je l'ai dit, il est rare que les enquêtes officielles portent sur ce point.

Une fois la machine mise en marche, il peut se produire des frictions dans le fonctionnement de ses divers rouages. Il importe d'éviter que des coincements arrêtent le mouvement, et c'est pourquoi il convient d'assurer la coordination des actes, coordination dont la liaison des armes est un des éléments.

Dès le temps de paix, on doit préparer cette liaison en luttant contre les fâcheuses conséquences d'un esprit d'arme (ou d'un esprit de corps) exagéré qui a pour conséquence un étroit particularisme. La camaraderie favorise

la marche de la machine : elle est un lubrifiant utile. Aussi ne saurait-on trop la développer, en multipliant les contacts amicaux. La réunion de tous les officiers d'une garnison dans une salle commune pour écouter une conférence, ou dans le même café pour y prendre l'apéritif, ou sur le même terrain de sport pour une partie de football ou de tennis, est insuffisante pour créer ce sentiment de solidarité qui est nécessaire à la guerre. Mais elle y contribue, et il est bon de ne pas faire fi des moindres occasions qui se présentent pour préparer ce que Dragomiroff a appelé la camaraderie de combat.

Mais c'est en campagne surtout qu'il importe d'établir la coordination des efforts et d'assurer leur convergence. Et c'est là, justement, qu'elles sont nécessaires.

En campagne, au contraire, sur le théâtre des opérations, le cinquième objet du commandement — le contrôle — ne peut guère trouver sa place. Etats-majors et troupes sont trop engagés dans l'action pour que les fonctions dévolues sous la première république aux « commissaires aux armées » puissent s'exercer. Toute immixtion risque d'amener des dangers sans assurer de profit, et, au surplus, le temps fait défaut pour mener à bonne fin des enquêtes que, de leur côté, les circonstances rendent presque toujours impossibles...

En temps de paix, au contraire, le contrôle est un des plus importants devoirs du commandement. Du moins, est-ce chez moi une conviction profonde, que j'ai essayé de justifier dans les pages qui précèdent. Et ce contrôle doit porter avant tout sur ce qu'il est le plus difficile de contrôler, sur des éléments impondérables, sur la moralité de l'armée, sur sa mentalité. En négligeant trop cette partie de leurs fonctions, les officiers français en 1917, les officiers allemands en 1918, ont provoqué des mutineries dans la troupe. En continuant à les négliger, ils risqueraient de développer, dans la nation tout entière, un antimilitarisme dont on ne saurait méconnaître les germes.

Lieutenant-colonel Emile MAYER.