

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 99 (1954)
Heft: 3

Artikel: Le commandement à l'armée et dans l'entreprise civile [fin]
Autor: Décosterd, Roger
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-342571>

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: 29.03.2025

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

Le commandement à l'armée et dans l'entreprise civile

(Suite et fin)

D. TRAITS COMMUNS ET NUANCES DANS L'EXERCICE DU COMMANDEMENT A L'ARMÉE ET DANS L'ENTREPRISE CIVILE

1. *L'exercice du commandement*

L'homme, naturellement ambitieux et orgueilleux, ne trouve jamais en lui-même pourquoi un autre lui doit commander, jusqu'à ce que son besoin propre le lui fasse sentir. Ce sont les accidents extraordinaires qui lui font considérer que, sans le commandement, il serait lui-même la proie du plus fort et c'est par là qu'il en vient à aimer l'obéissance autant qu'il aime sa propre vie et sa propre tranquillité.

LOUIS XIV.

Les hommes ne peuvent entreprendre utilement et mener à bien une action commune que si l'un d'eux dirige, à chaque moment, les activités de tous vers un même but²⁸. Ceci est vrai à l'armée comme dans l'usine, sur un chantier comme dans une administration ; n'importe quelle action commune ne peut être entreprise que sous les ordres d'un chef. Vingt siècles d'histoire peuvent être invoqués à l'appui de cette constatation ; sans chefs, la société humaine n'est guère concevable.

Commander, nous l'avons dit en parlant de l'art du commandement, c'est faire fonctionner le corps social d'une entreprise, c'est transformer en une réalisation matérielle une idée conçue

²⁸ ANDRÉ MAUROIS : *Un art de vivre*, page 145.

dans le cerveau d'un chef, c'est provoquer l'action humaine. Voyons maintenant comment s'exerce ce commandement à l'armée et dans l'entreprise civile.

Constatons tout d'abord que, d'une manière générale, tant que l'organisme à diriger demeure de dimensions restreintes, le chef militaire exerce comme le chef civil un commandement direct. Il connaît à fond les rouages de son entreprise ; il est constamment présent en cours d'action et il peut agir sur-le-champ sur chacun de ses subordonnés, dont il est en mesure de contrôler l'activité de façon quasi permanente.

Mais lorsque les dimensions de l'organisme s'amplifient, il est un moment où, malgré un effort accru de travail et de présence, le chef atteint la limite de ses forces. Surchargé de besogne, il ne peut plus alors tout diriger, ni tout contrôler. C'est là un stade intéressant pour notre étude, car il nous permet de déterminer la première nuance dans l'exercice du commandement à l'armée et dans l'entreprise civile. En effet, tandis que l'armée porte remède à cette situation en élargissant en quelque sorte le cerveau du chef, par le truchement de son état-major, l'entreprise civile recourt à la délégation de pouvoir. Le chef militaire conserve intégralement ses pouvoirs de décision, tandis que le chef civil renonce à une partie d'entre eux, qu'il confie à des collaborateurs éprouvés, afin de mieux être en mesure de se vouer aux tâches nouvelles et d'importance majeure engendrées par l'accroissement de son entreprise. Certes, l'organisation d'état-major se rencontre également çà et là dans les entreprises civiles, mais le fait est plutôt rare. La fonction de chef d'état-major, si importante dans les corps de troupes militaires, n'existe pratiquement pas dans les entreprises civiles, du moins pas dans la conception militaire du terme, qu'il est peut-être bon de rappeler ici.

Après avoir constaté que les qualités requises pour diriger une unité et celles nécessaires pour accomplir avec succès le travail de préparation sont rarement combinées dans le même homme, l'armée s'est empressée d'en tenir compte dans l'organisation de ses troupes en créant, pour tous les postes

de commandement d'une certaine importance — ceux précisément où le chef ne peut exercer une action directe intégrale — un état-major dirigé par un chef d'état-major, ce dernier ayant pour tâche essentielle de coordonner les idées, les conceptions et les plans des auxiliaires d'état-major. Aidé de ses spécialistes et de ses techniciens, le chef d'état-major décharge le chef des mille tâches accessoires inhérentes au commandement ; il le conseille, l'oriente, prépare sa décision, puis en assure l'exécution, tandis que son patron se retire sous sa tente pour apprécier à nouveau la situation, l'esprit libéré de tous soucis d'organisation. Le chef militaire se voit donc singulièrement déchargé dans l'accomplissement de sa tâche, mais il conserve intégralement le pouvoir de décision.

Deux grands principes régissent l'emploi des moyens mis à la disposition des chefs : l'économie des forces et la concentration des moyens. On retrouve ici une identité de vues parfaites entre le militaire et le civil. Cependant, si le métier de chef est caractérisé par des principes généraux et identiques, les modalités d'après lesquelles il s'exerce varient selon les circonstances. L'éventail de ces variations est trop ouvert dans le secteur civil pour que nous puissions l'examiner. A l'armée, on retrouve ici l'un des effets de l'unité de doctrine en constatant combien nombreuses sont les règles de détail à observer en ce qui concerne l'exercice du commandement. Il n'est que de parcourir le règlement sur la « Conduite des troupes » pour s'en persuader. Tout officier détient en outre une série impressionnante de règlements techniques et autres où la plupart des commandements employés dans l'instruction et au combat sont codifiés, pour les raisons qu'expose le Lt-colonel Mayer²⁹ : « Quelles que soient la valeur du chef et la prédominance de sa personnalité, il ne lui est pas permis d'adopter des commandements à sa convenance, fussent ces commandements mieux appropriés que ceux des règlements à sa nature, à son tempérament, aux nécessités de l'heure. Et ceci toujours pour la

²⁹ Lt-colonel MAYER : *Le métier de chef*, dans « Revue militaire suisse », novembre 1934.

même raison. Il faut que, en proférant certains mots, on obtienne certains actes, toujours les mêmes. Les commandements ont pour ainsi dire un caractère cabalistique ou magique. On est tenu de le leur conserver pour ne pas s'exposer à de graves mécomptes lorsque d'autres en feront l'usage ».

C'est dans le même but que l'armée voue un soin particulier à la rédaction des ordres, au ton des chefs lorsqu'ils haranguent la troupe, aux mots à l'emporte-pièce, bref aux moyens propres à créer ce contact étroit entre la troupe et ceux qui ont charge de la conduire. Ce problème a fait l'objet d'une étude très remarquée du colonel Waibel³⁰ qui constate que les progrès techniques considérables réalisés au cours des dernières décennies, en bouleversant les caractéristiques fondamentales du combat héritées des temps les plus reculés, ont tout aussi gravement altéré les conditions dans lesquelles s'exerce le commandement. Et l'auteur de préconiser comme moyen de création à l'avance de ce capital de confiance indispensable pour résister aux angoisses du champ de bataille, sur lequel le fantassin se trouve aujourd'hui très souvent isolé, hors de la portée directe de son chef, l'instruction en temps de paix.

Cet aspect du problème du commandement, où l'on voit l'action du chef desservie par la technique, nous a paru digne d'être relevé ici.

2. *Les aptitudes des chefs*

« Le chef, c'est le technicien des idées générales. »
LYAUTEY.

Tous les ouvrages traitant de l'art du commandement consacrent de nombreuses pages aux aptitudes des chefs. On a tenté de faire le portrait moral du chef, de dégager les qualités physiques nécessaires à l'exercice du commandement, de déterminer les sources du prestige humain, tout cela avec force digressions plus ou moins académiques. Souvent, il nous a semblé que l'on se complaisait à jouer sur les mots pour dire

³⁰ Colonel WAIBEL : « Allgemeine Militärzeitschrift », février 1952.

des choses au demeurant fort simples. Et cette simplicité, témoignage de clarté dans les idées, c'est une fois de plus chez Fayol que nous l'avons retrouvée. Parlant des qualités et des connaissances désirables chez les chefs d'entreprise, il distingue six éléments communs à toutes les catégories d'entreprises et un élément — le septième — qui varie selon le genre et la nature de chaque entreprise³¹, à savoir :

1. Santé et vigueur physique
2. Intelligence et vigueur intellectuelle
3. Qualités morales : volonté réfléchie, ferme, persévérante ; activité, énergie et, s'il y a lieu, audace ; courage des responsabilités ; sentiment du devoir, souci de l'intérêt général
4. Forte culture générale
5. Capacité administrative : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle
6. Notions générales sur toutes les fonctions essentielles (technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et administrative)
7. La plus large compétence possible dans la profession spéciale caractéristique de l'entreprise.

En bon défenseur de sa doctrine, Fayol met l'accent principal sur la capacité administrative du chef. Tandis que les lacunes constatées dans les autres aptitudes peuvent être plus ou moins comblées par les qualités des chefs de service ou de l'état-major, rien ne peut compenser, à son avis, l'incapacité administrative. Nous partageons entièrement ce point de vue.

Carrard a rétréci quelque peu l'angle sous lequel on examine d'ordinaire le problème des aptitudes des chefs, pour le limiter aux qualités strictement nécessaires à l'exercice du comman-

³¹ HENRI FAYOL : *Administration industrielle et générale*, page 105.

dement. Il dresse le tableau ci-après des aptitudes spéciales du commandement, complété par les défauts correspondants ³² :

<i>Qualités</i>	<i>Défauts</i>
<i>Connaissance des hommes</i> Faculté de se mettre dans la peau de son interlocuteur, de sentir ce qu'il ressent.	<i>Manque de compréhension</i> Dureté, sécheresse, inadaptabilité.
<i>Objectivité</i> Juste et égal pour tous, cherchant à aider, à faciliter, voyant toujours les choses telles qu'elles sont.	<i>Partis pris</i> Sentimentalité, sautes d'humeur, ramenant tout à lui-même, étroitesse d'esprit.
<i>Confiance en soi</i> Sachant ce qu'il veut, confiant dans ses décisions.	<i>Influençabilité</i> Changeant continuellement d'avis et de décisions.
<i>Esprit de décision</i> Ayant du flair, voyant les nouvelles possibilités et sachant les utiliser.	<i>Hésitation</i> Incapable de se décider, renvoyant à plus tard, n'intervenant que quand cela va mal.
<i>Initiative</i> Sachant prendre des décisions nouvelles adaptées aux conditions variables.	<i>Manque de bon sens</i> Ne sentant pas d'où vient le vent, incapable de sortir de la routine, de se retourner.
<i>Entreprenant</i> Joie de prendre des responsabilités et sens de ses responsabilités.	<i>Peur</i> Peur de prendre des responsabilités, cherchant avant tout à être couvert.
<i>Volontaire</i> Capable de faire passer sa volonté jusqu'au dernier homme de son entreprise.	<i>Faible</i> Manquant de volonté, reculant devant tous les obstacles.

³² A. CARRARD : *Le chef, sa formation et sa tâche*, page 38.

Si l'on compare ce tableau à celui dressé par Fayol, on constate que les aptitudes énoncées par Carrard se répartissent entre les 2^e, 3^e et 5^e éléments reconnus par l'auteur de la doctrine administrative. Ainsi se trouve confirmé, du moins dans une certaine mesure, le point de vue de Fayol, à savoir la prédominance de l'intelligence, des qualités morales et surtout de la capacité administrative parmi les aptitudes du chef.

L'ensemble des qualités mentionnées dans le tableau ci-dessus forme ce qu'on appelle le rayonnement, le prestige d'un chef. On a cru parfois qu'une sorte de fluide magnétique émanait de la personne de certains grands chefs. En fait, s'il est vrai que certains êtres semblent a priori capables d'assumer les charges les plus lourdes sans effort, grâce à un don spécial de la nature, il existe également une psychologie du commandement qui permet aux chefs d'acquérir lentement les aptitudes nécessaires tout en corrigeant leurs défauts.

Les qualités de commandement varient selon la grandeur de l'entreprise à diriger et aussi selon la position du chef dans la hiérarchie du personnel. Fayol l'a démontré de manière excellente pour l'importance de la fonction administrative par rapport aux autres fonctions essentielles de l'entreprise aux différents échelons de la hiérarchie du corps social de cette entreprise. On pourrait agir de même en étudiant l'importance relative des différentes aptitudes nécessaires à l'exercice du commandement. On constaterait alors que si l'importance du premier élément (santé et vigueur physique) demeure à peu près constante, celle des cinq autres éléments croît, dans une proportion variable il est vrai, au fur et à mesure que l'on escalade les échelons de la hiérarchie, tandis que le dernier élément (compétence dans la profession spéciale caractéristique de l'entreprise) va au contraire en décroissant si l'on part des échelons inférieurs du commandement.

Pasdermajian, faisant l'inventaire des forces par lesquelles un chef agit sur ses subordonnés, en distingue quatre ³³ :

³³ PASDERMAJIAN : *Le gouvernement des grandes entreprises.*

- le rayonnement personnel du chef, la puissance avec laquelle il imprime sa résolution dans le cœur de ses subordonnés
- la force qui se dégage d'une unité de doctrine
- la force simple qui découle de l'autorité hiérarchique
- le « patronage », c'est-à-dire la distribution de places, de faveurs.

Si nous approuvons les deux premières parties de cet inventaire, nous ne pouvons nous empêcher d'émettre quelques réserves quant à la valeur d'un chef qui n'agirait sur ses subordonnés qu'en vertu des forces découlant de l'autorité hiérarchique et du « patronage »... On ne saurait toutefois nier que ces deux éléments jouent un certain rôle dans le commandement des grandes organisations, en particulier dans l'administration, où les méthodes de sélection des chefs laissent encore sérieusement à désirer. Dans les organisations militaires, l'influence des forces découlant de l'unité de doctrine et de l'autorité hiérarchique est très marquée, surtout aux échelons inférieurs du commandement.

Les aptitudes des chefs militaires sont-elles les mêmes que celles des chefs civils ? A cette question, on peut répondre par l'affirmative. Il n'y a pas deux façons d'être chef : l'une civile et l'autre militaire. La meilleure preuve en est l'interchangeabilité des hommes auxquels sont confiés les postes les plus éminents. Combien de fois déjà a-t-on vu des généraux devenir chef d'Etat ou ambassadeur, des diplomates de carrière évoluer vers l'administration de puissantes sociétés industrielles et vice versa. Faut-il rappeler ici le cas du général Eisenhower, cité dans notre introduction ? Fayol déjà a relevé cette particularité : « Le chef industriel, le chef commercial, le chef politique, le chef militaire, le chef religieux de même niveau hiérarchique se ressemblent par les six premiers groupes de qualités et ne diffèrent que par la qualité professionnelle

caractéristique de l'entreprise »³⁴. Remarquons simplement, sans tomber dans le travers d'une généralisation qui serait erronée, que ce que nous avons dit au sujet de l'importance relative des différentes aptitudes nécessaires à l'exercice du commandement est aussi valable lorsqu'on veut comparer le commandement militaire au commandement civil. Ainsi la santé physique et, parmi les qualités morales, le courage et l'équité jouent-ils un rôle particulièrement important dans le commandement militaire. On ne reprochera pas à un officier d'être exigeant et inflexible avec la troupe, mais on ne lui pardonnera jamais de se montrer injuste.

3. *La naissance des ordres*

« Celui qui donne un ordre sans en mesurer
les conséquences est indigne de commander. »
NAPOLÉON.

Nous avons vu que la pensée qui aboutit à l'émission d'un ordre est un courant caractérisé par le sens de la discipline à son origine et le sens des possibilités à son aboutissement³⁵. L'identité entre l'ordre militaire et l'ordre civil est complète. Dans l'un comme dans l'autre, on distingue trois temps bien distincts : l'appréciation de situation (temps de réflexion), la décision et l'ordre (temps d'exécution).

Le prélude à n'importe quelle action qui se veut coordonnée doit être une méditation. C'est par l'union de l'instinct et de l'intelligence que le chef parviendra à dénicher les éléments d'une bonne décision. « C'est par l'instinct que l'homme perçoit la réalité des conditions qui l'entourent et qu'il éprouve l'impulsion correspondante. Il se passe, pour le chef de guerre, une manière de conception, un phénomène analogue à celui dont l'artiste est le sujet. Celui-ci ne laisse pas d'user de l'intelligence. Il en tire des leçons, des procédés, un savoir. Mais la création même ne lui est possible que par l'effort

³⁴ HENRI FAYOL : *Administration industrielle et générale*, page 106.

³⁵ Cf. A/3 : Les éléments du commandement.

d'une faculté instinctive, l'inspiration, qui seule donne le contact direct avec la nature d'où l'étincelle va jaillir³⁶. » Ce n'est pas en vain que l'on parle de l'*art* du commandement.

La décision marque la prise de responsabilité du chef. Le moment est venu pour ce dernier de choisir, c'est-à-dire de faire appel, outre à ses aptitudes spécifiques de chef, à la chance. Cet aspect de la décision, dont on ne parle que rarement, joue un grand rôle surtout dans les actes de gestion extraordinaire. Quelle est la part de la chance dans tous les succès, dans toutes les victoires remportées par les grands chefs de ce monde, que voilà un thème de méditation passionnant et qui s'avérerait riche en enseignements.

Quant à l'ordre lui-même, émis en fonction des possibilités de l'entreprise et des subordonnés qui auront charge d'exécution, il marque la phase finale de l'acte de commandement. La ressemblance dans l'ordre des matières de l'ordre militaire et de l'ordre civil est frappante ainsi que nous avons pu le constater. Elle est un indice du souci manifesté de part et d'autre à l'égard des points essentiels de l'ordre, ceux qu'il est indispensable de traiter si l'on veut prétendre à une exécution parfaite.

4. *La discipline*

« La discipline fait la force principale des armées. »
CARNOT.

La discipline est nécessaire à la bonne organisation de n'importe quel corps social. Aucun but, ni militaire, ni civil, ne peut être atteint sans que se manifeste une unité de volonté et de direction dans l'exécution : la discipline. Il s'agit là d'un élément permanent établi par l'expérience humaine en dehors de la personne de celui qui commande, mais qui est susceptible de faciliter grandement la tâche du chef en rendant possible le commandement. Rien ne saurait la remplacer, contrairement à certaines allégations qui ressortissent au domaine de

³⁶ CHARLES DE GAULLE : *Le fil de l'épée*, page 10.

l'utopie. La force des choses, la loi et l'habitude ont imposé la discipline aux guerriers. La rigueur et la cohésion militaire n'ont jamais laissé de frapper vivement les hommes. Elles sont dues aux exigences particulières du métier des armes qui vont jusqu'au sacrifice de vies humaines pour assurer la convergence des forces disponibles. Cependant, la discipline n'est point l'apanage des entreprises militaires seulement, mais bien de toutes les entreprises humaines. La seule différence est peut-être que la discipline dans l'entreprise civile se révèle moins par ses formes extérieures que dans la vie militaire.

5. *Conclusion*

« On n'a pas assez remarqué que beaucoup des grands chefs de la dernière guerre étaient d'anciens professeurs de l'École de guerre. C'est la première fois que cela se voit : des professeurs devenus grands chefs d'armée. »

Maréchal FAYOLLE.

Le but de notre travail était de faire ressortir les traits communs et les nuances — pour autant qu'elles existassent — dans l'exercice du commandement à l'armée et dans l'entreprise civile. Or l'étude approfondie des éléments du commandement, des différents procédés utilisés, des aptitudes des chefs n'a fait que renforcer notre conviction de l'identité quasi totale du commandement militaire et du commandement civil. Les nuances ne portent que sur des questions de détail ou de technique. La plus importante d'entre elles se rapporte à cette unité de doctrine dans l'exercice du commandement, à laquelle l'armée voue un si grand soin et dont nous avons déjà expliqué les causes et la nécessité. C'est la raison pour laquelle l'enseignement donné aux cadres de l'armée est très souvent dirigé et contrôlé par un inspecteur général des écoles militaires — en Suisse, par le chef de l'instruction — aux fins de maintenir et de renforcer constamment cette unité de doctrine.

Une autre conclusion qui s'impose avec netteté, c'est l'interdépendance des problèmes relatifs au commandement

militaire et de ceux concernant le commandement civil. Il est hors de doute qu'il n'existe pas deux façons de commander, deux espèces de discipline ou deux voies hiérarchiques, selon qu'il s'agit d'une entreprise militaire ou civile. La science militaire, qui travaillait déjà avec des masses considérables, à l'époque où le personnel des administrations civiles se limitait à quelques percepteurs d'impôts et où l'artisanat régnait dans le domaine de la production, présente une source précieuse d'enseignements dans laquelle les auteurs qui ont approfondi les questions relatives à l'organisation des entreprises ne se sont pas fait faute de puiser. Nous l'avons relevé plusieurs fois. Mais actuellement, l'économie privée a réalisé de tels progrès — grâce en particulier au développement très rapide de la jeune science de l'économie de l'entreprise — qu'elle a non seulement comblé le handicap dont elle fut grevée jusqu'aux années qui suivirent la première guerre mondiale, mais, dans bien des domaines, dépassé en perfection, en réalisations, en initiatives heureuses en rationalisation, les résultats obtenus par l'administration des armées, exception faite du domaine du commandement où précisément l'unité de doctrine permet aux militaires d'obtenir des résultats supérieurs à ceux enregistrés par les chefs d'entreprises civiles. Mieux encore — et nous pensons ici plus particulièrement aux conditions suisses — nous n'hésitons pas à confirmer la thèse du professeur Walther, à savoir que notre système de milices, avec ses milliers d'officiers et de sous-officiers initiés à l'art du commandement au cours de périodes de service militaire relativement longues (9 mois au moins pour un caporal et 16 mois au moins pour un lieutenant) fournit un apport précieux à la conduite de nos entreprises civiles et qu'il constitue peut-être une des raisons qui font de notre industrie et de notre commerce ces modèles si souvent enviés de l'étranger.

D'ailleurs une tendance manifestée depuis quelques années par plusieurs de nos chefs militaires consiste à rapprocher encore les chefs militaires et civils, à les identifier et à confier, partout où la chose est possible, aux chefs civils des responsabilités

militaires. Ce point de vue a été défendu il y a peu de temps par le colonel-divisionnaire Frick, lors d'une assemblée générale de la Société suisse des officiers, au cours d'un discours très remarqué où l'orateur a insisté pour que le tri des chefs se fasse davantage d'après les qualités et les fonctions civiles des candidats. De cette manière, les hommes qui savent déjà prendre des responsabilités dans leur profession, qui ont appris à manier le personnel en le respectant et qui peuvent s'imposer par leurs qualités de commandement auraient également l'occasion d'exercer leur autorité dans l'armée.

Nous ne pouvons que souscrire sans réserve à pareille déclaration, étant persuadé que cette conception du rôle et du choix du chef est susceptible de renforcer à la fois la qualité de notre armée et celle de notre économie nationale. Cette thèse n'est d'ailleurs pas neuve; les titres de celui qui la défendit voici tantôt plus d'un siècle suffisent à eux seuls pour en garantir le succès puisqu'il a nom Napoléon, que nous nous permettrons de citer une nouvelle fois pour terminer :

« Qu'est-ce qui fait la force d'un général ? — Les qualités civiles. Le coup d'œil, le talent, l'esprit, les connaissances administratives, l'éloquence, la connaissance des hommes, tout cela est civil... Le chef qui fait de grandes choses est celui qui réunit les qualités civiles. »

Cap. ROGER DÉCOSTERD
