

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Band:** 104 (1959)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Information et commandement  
**Autor:** Muret, P.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342966>

### **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:** 22.11.2024

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

## Information et commandement

Comme commandant de troupe, puis comme membre d'un état-major, je suis depuis quatre ans les efforts entrepris dans une de nos unités d'armée pour améliorer l'information à la troupe. J'ai d'abord appuyé ces efforts non seulement par discipline, mais par réel intérêt. A la longue toutefois, un doute m'a pris : sommes-nous réellement dans la bonne voie ? Ce doute s'est affirmé lors d'entretiens récents avec des camarades de service, et l'avant-dernier numéro de la *Revue militaire suisse*<sup>1</sup>, loin de ressusciter mon adhésion du début, m'amène à préciser et formuler des craintes jusqu'ici confuses.

La critique est facile ; elle pourrait surtout être discourtoise. Loin de moi l'idée de dénigrer l'expérience tentée récemment dans une unité d'armée à laquelle je n'ai pas l'honneur d'appartenir. Mon seul propos est d'examiner, à la lumière de principes que j'ose croire encore essentiels, le bien-fondé de certaines méthodes, indépendamment de la perfection ou de l'imperfection de leurs applications. J'entends rester strictement, cela va de soi, dans le cadre tracé par la décision de la Commission de défense nationale du 11 juillet 1957, qui constitue sauf erreur la seule prescription impérative en la matière et qu'il est bon de rappeler d'entrée de cause :

---

<sup>1</sup> R.M.S. septembre 1959, où, à l'initiative de l'état-major de la 1<sup>e</sup> division, nous avons rassemblé un certain nombre d'études écrites par des officiers, sous-officiers et soldats qui se sont plus spécialement occupés du problème de l'information de la troupe. Fidèle à sa ligne de conduite, notre revue estime que de tels sujets peuvent, et même doivent être discutés ouvertement aussi longtemps que l'autorité compétente (Commission de défense nationale ou Chef de l'instruction) n'aura pas sanctionné par des directives formelles les modalités d'application pratique et les limites de cette nouvelle discipline.  
(Réd.)

« La valeur de la défense nationale spirituelle est pleinement reconnue et sa notion doit être fortifiée au sein de la troupe. L'organisation nécessaire à répandre et à fortifier la notion de défense nationale spirituelle dans la troupe ainsi que le choix des moyens utiles à cette fin relèvent des commandants de troupe. »

\* \* \*

Quel peut, quel doit être *l'objet* de l'information à la troupe ? Les possibilités sont innombrables, depuis les sujets strictement militaires jusqu'à la grande politique nationale et internationale, en passant par l'arc-en-ciel des problèmes politico-militaires. Rien de plus naturel, de plus nécessaire même, que d'aborder les premiers : un soldat renseigné est un meilleur soldat et il est encore assez facile d'éviter l'écueil de la critique vaine, mère de l'indiscipline. Mais les sujets non militaires ? Thèmes passionnants sans doute, et certes capitaux, mais susceptibles de commentaires très différents selon les idées générales que l'on professe sur la conduite des affaires du pays ou du monde ; en un mot, thèmes politiques. Or la politique n'a pas sa place à l'armée, chacun l'admet. Dès lors, aborder un de ses grands sujets devant la troupe, n'est-ce pas se condamner ou à en éliminer l'aspect politique, qui est pourtant souvent déterminant, ou à l'inclure dans l'exposé ou la discussion, ce qui n'est pas moins regrettable ? Si à la rigueur l'écueil peut être évité en matière internationale en raison même des constantes de notre politique étrangère, il est en revanche exclu d'aborder un sujet d'intérêt proprement national sans rencontrer au passage l'une ou l'autre de ces grandes options qui alimentent les controverses partisans : étatismes ou initiative privée, fédéralisme ou centralisation, contrainte ou liberté, et j'en passe. L'habileté des organisateurs et des conférenciers pourra réussir dans une certaine mesure à limiter les dégâts, mais non à supprimer entièrement ce malaise qui surgit dès que l'armée se mêle de ce qui ne la regarde pas.

Oh je sais ! Tout se tient, et rien de ce qui se passe dans le monde n'est sans incidence militaire proche ou lointaine. Néanmoins, il est relativement aisé de tracer la limite entre les sujets à traiter et les sujets à écarter, si l'on veut bien se souvenir que l'armée est d'abord destinée à préparer la guerre, en vue de la tenir si possible éloignée de nos frontières, ou à ce défaut de la mener à bonne fin. Nous avons donc à former des combattants bien instruits et qui sachent pourquoi ils devront peut-être se battre. Fortifier cette volonté de lutte, tel est le but strictement militaire de l'information à la troupe, et le cercle défini par ce but est déjà vaste ; mais il n'y en a pas d'autre. L'armée n'est ni un prolongement de l'école, ni une Université populaire, ni un forum. Elle n'a pas à satisfaire la curiosité intellectuelle des citoyens-soldats sur des sujets qui les intéressent comme citoyens infiniment plus que comme soldats. Elle doit résister à la tentation de saisir l'occasion d'atteindre sous le gris-vert des civils qui se dérobent lorsqu'ils sont en veston. Faire litière de tels scrupules, c'est s'engager insensiblement, si pures que puissent être les intentions premières, sur la pente glissante qui conduit à l'embrigadement des esprits. Bien sûr, notre armée de milice ne peut pas jouer à la grande muette ; prenons garde toutefois qu'elle ne devienne pas une grande bavarde...

\* \* \*

L'objet de l'information à la troupe étant ainsi circonscrit, il reste à savoir *par qui* la troupe sera informée. « L'information est un acte de commandement » dit-on volontiers. Rien n'est plus juste, et plus conforme aussi à la ligne fixée par la CDN. On s'attendra donc à voir l'information atteindre la troupe par l'intermédiaire des chefs de tous échelons jusqu'aux capitaines, ces pères de famille maîtres à leur bord après Dieu, garants plus que quiconque, on le sait bien et ce sera toujours ainsi, de la préparation matérielle et morale de leurs unités. Or la tentation peut être

grande, ne serait-ce que par souci d'agir vite avec des moyens réduits, de faire de l'information une affaire de spécialistes, organisés en marge de la hiérarchie. L'influence du commandement ne s'exercerait alors qu'en haut, jusqu'au régiment ; en dessous, la responsabilité des commandants se bornerait à l'envoi de quelques hommes à des sortes de cours centraux. Mieux encore : l'information à la troupe devrait se faire de préférence, si l'on en croit certains propos, en l'absence des cadres : *Offiziere unerwünscht* ! diraient nos Confédérés s'ils venaient à s'engager dans la même voie.

Ici, interrogeons-nous honnêtement : peut-on concilier une information ainsi conçue avec le principe traditionnel — et encore valable, si je ne m'abuse — de la responsabilité totale des commandants de troupe ? Si l'information n'était qu'une technique limitée, réservée à quelques éléments par unité, comme par exemple l'instruction au télémètre ou la détection ABC, il n'y aurait rien à dire. Mais si l'information est, comme on nous l'affirme et comme je le crois sans réserve, un moyen essentiel de maintenir le moral de la troupe, alors on ne comprendrait plus. Et l'on serait fondé à se demander depuis quand la préparation morale est une spécialité dont les capitaines et les majors pourraient se décharger sur un réseau extérieur à la hiérarchie du commandement. Non seulement un chef ne maintient pas l'esprit de sa troupe par procuration, mais il serait pour le moins périlleux de lui en donner l'idée.

\* \* \*

On n'a pas manqué d'apaiser par avance les doutes que j'ai pris la liberté d'exprimer ci-dessus. Je dois à la vérité de dire que ces apaisements ne font qu'aviver mes craintes.

Les capitaines sont sans doute responsables, dit-on, pourtant ils ne peuvent pas tout faire. C'est vrai, mais à cela il y a d'autres remèdes qu'une pure et simple mise à l'écart de l'action d'information. Le premier consiste à former les

commandants d'unité à cet effet, dans leurs services d'avancement puis dans les cours de cadres (cela commence d'ailleurs à se faire) ; eux qui sont instruits à tant de disciplines tactiques, techniques et administratives souvent étrangères à leur formation civile, pourquoi seraient-ils rebelles à un enseignement psychologique complété par une documentation appropriée ? L'autre remède réside dans la préparation d'une documentation sur les sujets que les commandants de troupe voudraient traiter, ou de conférenciers qui viendraient présenter un exposé sur la demande du commandant et — je précise ! — en sa présence ; ainsi, et ainsi seulement, le chef restera « le patron » aux yeux de ses hommes et assumera pleinement sa responsabilité, soit en exposant lui-même le sujet, soit en introduisant le conférencier, en prenant part au besoin au débat et en concluant par une note personnelle.

Peut-être m'objectera-t-on que la troupe ne s'exprime librement qu'en l'absence de ses chefs. Oserai-je dire ici la gêne profonde que m'inspire cet argument ? On semblerait admettre que le chef — le vrai chef, s'entend — serait incapable de créer dans sa troupe un climat qui permette une liberté raisonnable d'expression, et on organiserait systématiquement cette expression sous les auspices bienveillants de spécialistes — qui n'auront peut-être aucune expérience du commandement — et à huis-clos... par rapport aux chefs ! Résultat : la troupe reportera instinctivement sur les spécialistes, qu'on le veuille ou non, une part de la confiance et du respect normalement dus aux commandants ; est-ce un progrès ? Le moindre sentiment qu'on puisse éprouver en face de cette conception nouvelle est celui de la perplexité...

Le troisième argument avancé en faveur d'une information moderne, organisée sous forme de larges débats sur de grands sujets et loin des chefs, c'est l'intérêt très vif et l'approbation sans réserve des participants. Il faudrait évidemment avoir l'esprit assez mal fait pour ne pas être enchanté de passer, au milieu d'un cours de répétition, deux



jours tranquilles et confortables, sans école de section et sans nettoyage d'armes, loin de la piste de combat et de la corvée de patates, à écouter des orateurs triés sur le volet et à discuter à perte de vue... Mais qu'est-ce que cela prouve ? C'est un peu comme si l'on justifiait la motorisation par le plaisir que la troupe éprouve à circuler en camion plutôt qu'à pied !

\* \* \*

L'essai de *sondage d'opinion* récemment tenté dans la troupe procède du même souci de mettre l'armée à la page en matière d'information. Ce peut être aussi l'occasion de formuler quelques réserves de principe sur l'application de semblables méthodes dans l'armée.

On veut savoir ce que la troupe pense : fort bien. Mais convient-il de recourir pour cela à des procédés raffinés qui ont, dit-on, le double avantage de l'exactitude scientifique et de l'anonymat (sans oublier, comme plus haut, celui de faire passer un moment agréable à la troupe) ?

Pour l'exactitude, on peut se permettre de n'être pas convaincu. Sans parler des erreurs célèbres de certaines grandes enquêtes du style Gallup, on ne me fera pas croire qu'un bon capitaine a besoin d'une calculatrice électronique pour apprendre quoi que ce soit d'important sur l'état d'esprit de sa troupe, ses goûts et ses préférences. S'il a perdu le contact avec ses hommes au point de se tromper grossièrement sur leur température morale, ce n'est pas un sondage d'opinion qui s'impose, mais un retrait de commandement. La vraie connaissance de la troupe par le chef se moque des cartes perforées.

Et elle dédaigne encore bien davantage des réponses anonymes. Le nombre des avis exprimés n'est rien si l'on ignore les auteurs de ces avis, donc leur qualité ; c'est pourquoi la statistique est aux antipodes de la psychologie. Et puis, à quoi servirait d'insister sur le respect de la personnalité, la franchise des rapports entre supérieur et subor-

donné, le droit de plainte même, si l'on déclarait d'autre part aux hommes : « Ecrivez ce que vous pensez, vous ne risquez rien, personne ne le saura ! » L'anonymat des sondages d'opinion dans l'armée me paraît être la plus dure condamnation du système.

\* \* \*

L'information à la troupe devait et pouvait être améliorée, c'est incontestable, et il est heureux qu'on s'y soit employé depuis plusieurs années. Certaines innovations ont été heureuses, en tous cas là où les commandants en ont gardé le contrôle ; je pense à l'expérience des journaux de troupe, instructive autant par ses échecs que par ses réussites. Il semble aussi que la création envisagée d'un service de conférences et de documentation analogue au service des films, c'est-à-dire mis à disposition des commandants d'unité et de corps de troupe sous leur entière responsabilité, répondra à un besoin évident.

Dans d'autres domaines, en revanche, la transposition de méthodes à la mode, mais essentiellement civiles ou étrangères, pourrait nous réserver des déboires, malgré toutes les précautions prises au départ. Les échanges d'idées sur de grands sujets flattent tous ceux qui y prennent part, mais ne créent souvent qu'une émulsion intellectuelle brève et superficielle, sans grand profit pour l'armée dans son ensemble. Les techniques modernes d'information sont séduisantes, mais laissent précisément échapper à travers leurs mailles trop rigides ces impondérables humains qui caractérisent l'esprit d'une troupe. Enfin et surtout, le respect de la hiérarchie du commandement jusqu'en bas doit primer toute autre considération. La tâche de nos cadres est lourde et le sera toujours ; mais ce n'est pas en les court-circuitant qu'on l'allégera. Pour l'homme dans le rang, demain comme hier, la vérité doit sortir d'abord de la bouche du capitaine, et non de je ne sais quels canaux parallèles. L'armée doit rester en un mot — on s'excuse de terminer par une lapalissade



— une institution strictement militaire, accueillante aux innovations compatibles avec sa structure mais résistante aux simples engouements du jour. Le commandement n'exclut nullement l'information,; mais il doit garder envers et contre tout sa primauté indiscutée à tous les échelons.

Major P. MURET

---

### **L'URSS et la Chine, alliées ou rivales ?**

Depuis la proclamation de la république populaire chinoise, le 1<sup>er</sup> octobre 1949, la situation internationale s'est profondément modifiée. La domination du monde par un nombre restreint de nations occidentales appartient au passé. Par ailleurs, du fait de l'efficacité des armes modernes, les puissances nouvelles peuvent difficilement remplacer les gouvernements d'hier par des moyens militaires. Elles ont alors recours à des techniques politiques révolutionnaires, afin d'étendre leur zone d'influence. De plus, l'aide offerte par l'URSS aux nations sous-développées (dans le but d'activer leur émancipation) transforme rapidement l'équilibre mondial.

La coalition de la Chine et de l'URSS a joué un rôle capital dans la disparition de la suprématie nord-atlantique. La Chine n'ignore toutefois pas que cette alliance constitue pour la Russie un atout efficace vis-à-vis de l'Occident. En revanche, l'URSS s'affirme comme protecteur de la jeune « république » chinoise.

Les rapports entre ces deux pays constituent aujourd'hui une énigme qu'il est difficile de résoudre. En apparence,