

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 117 (1972)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Du commandement  
**Autor:** Droz, Jean-Pierre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-343826>

### **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>**

## Du commandement

Il est agréable de constater que les premières réflexions sur l'autorité se trouvent dans la littérature politique et militaire (Clausewitz).

Cette autorité est d'abord un attribut personnel sur lequel, ensuite, vient se greffer la notion de fonction. Autrement dit, le rôle de chef est pour le moins double: s'il a une fonction dans la production, il a également une fonction au niveau du climat social. Tout au moins, il ne peut pas ne pas s'en préoccuper. C'est, malheureusement, une révolution qui n'a pas encore convaincu chacun.

\* \* \*

Au début, il y avait le chaos. Dans les mythes, un héros solaire vient. Il est souvent étranger (il vient du chaos...), mais il fait surgir le monde du chaos. Le cosmos naît alors. Cependant, le héros solaire est fatalement vaincu une fois, au cours d'un combat ultime contre un monstre épouvantable qui le démembré et le dévore. Il gît alors enfermé dans les flancs de la bête; c'est la phase ténébreuse. Durant cette sorte de séjour aux enfers, le monstre ramène souterrainement le héros vers l'est; puis le héros reprend vie, perce les flancs du monstre pour s'échapper, et ce faisant délivre des compagnons enfermés avec lui. Enfin, la phase lumineuse recommence avec cette nouvelle naissance (Meigniez). On peut rapprocher cela de la résurrection du Christ, du retour de Napoléon, de la rentrée de De Gaulle en 1958. Un héros surgit et prend en main les destinées du monde. N'oublions pas de mentionner Churchill, Hitler, ainsi que les nombreux chefs d'Etats africains sortis des prisons de l'ancienne métropole, etc.

Ainsi le cosmos est sans cesse menacé.

On trouve même, en quelque sorte, une loi de transformation réciproque de ces deux termes l'un dans l'autre.

Pour qu'il y ait création, il faut qu'il y ait destruction, et vice versa. « Car un univers livré à la pérennité de structures définies, à la permanence de ses éléments constitutifs, serait voué à la fossilisation et à la décrépitude. » (Meigniez.)

Bakounine: « La joie de la destruction est aussi une joie créatrice. »

Nietzsche: « Par le nom de Dionysos, le devenir est activement saisi, subjectivement senti, comme volupté furieuse du créateur qui connaît, et en même temps comme rage de celui qui détruit. » Caillois distingue le *sacré du respect*, qui, par ses interdits, maintient la société dans ses structures traditionnelles et la rend cohésive, et le *sacré de transgression*, qui menace le premier, le secoue, mais le renouvelle et le sauve d'un lent dépérissement.

« Mais le temps use les digues, le fonctionnement d'un mécanisme use et encrasse les rouages. L'homme vieillit et meurt rénové, il est vrai, dans sa descendance. La nature, à l'approche de l'hiver, perd sa fécondité et semble dépérir. Il faut recréer le monde, rajeunir le système. Les prohibitions peuvent seulement empêcher sa fin accidentelle. Elles sont incapables de la préserver de sa ruine inévitable, de sa belle mort. Elles ralentissent sa décrépitude sans pouvoir l'arrêter. Vient le moment où une refonte est nécessaire. Il faut qu'un acte positif assure à l'ordre une stabilité nouvelle. On a besoin qu'un simulacre de création remette à neuf la nature et la société. C'est à quoi pourvoit la fête. » (Caillois, *L'Homme et le Sacré.*)

#### DU PRINCIPE DE L'AUTORITÉ

« La régulation du double processus de transformation: cosmos  $\rightleftharpoons$  chaos, ne peut être assurée qu'en se manifestant comme l'une des plus importantes des fonctions sociales. En effet, psychologiquement, la possibilité même de la vie humaine et l'existence de la société y sont en jeu. Le cosmos peut être vaincu, submergé, ressaisi par le chaos. Ou bien le monde structuré, trop éloigné, trop bien protégé des atteintes de la dynamique destructrice, peut s'affadir, se fossiliser, dépérir sans rémission ni soubresaut. »

L'*autorité* est donc le médiateur de la relation chaos-cosmos. Elle a une fonction de protection contre le chaos. En ce sens, son rôle est de veiller à ce que le processus de transformation du chaos en cosmos, processus impliquant la défense de ce cosmos contre le chaos qui veut le faire retourner à ses origines et l'absorber à nouveau, ne détruise pas la sécurité recherchée.

Cette fonction est difficile à assumer. C'est pourquoi l'homme qui l'assume a souvent un caractère sacré.

Le fait que le rôle du chef (dépositaire de l'autorité) soit de « protection » ne signifie aucunement qu'il ait à défendre coûte que coûte l'ordre établi, mais plutôt qu'il puisse maintenir un équilibre suffisant, acceptable, entre les différents états du monde. Il doit donc accepter les remises en question, source de régénération, mais aider à en surmonter les effets.

Dans le commandement opérationnel, je vois trois facteurs importants en vue d'atteindre le but suivant :

*combattre l'angoisse et développer le degré  
de sécurité psychologique*

1. Le chef est touché personnellement dans la manière dont il organise et prend part au travail. Il ne peut simplement se décharger sur autrui en attendant simplement les résultats. (*Der Sieg ist mir zu melden.*)

2. Il faut ensuite que les objectifs soient acceptés. Accepter l'objectif implique de l'assumer.

3. Les objectifs doivent être explicités.

Il s'agit de faire remarquer encore que l'explicitation des objectifs doit s'accompagner des critères de réussite pour mieux fonder la sécurité du Moi de chaque membre du groupe.

\* \* \*

Chaque officier se pose, une fois ou l'autre, la question de savoir comment empoigner sa troupe; il passe en revue son attitude de chef, ses diverses réactions, et compare l'ensemble de son engagement en fonction du résultat obtenu.

Quittons donc le domaine de la haute psychologie et abordons quelques aspects qui nous touchent de plus près.

#### QU'ENTEND-ON PAR STYLE DE COMMANDEMENT?

a) *Un comportement type du chef constitue une vue purement idéale, sans valeur sur le plan pratique*

On imagine souvent qu'il existe des qualités de chef, bien reconnaissables, qui qualifient certains individus pour exercer le commandement, et dont l'absence caractériserait d'autres individus destinés à

être les gouvernés. Malgré la popularité de cette opinion, les vérifications précises des psychologues ne l'ont pas confirmée. Il y a beaucoup de manières différentes d'être un bon chef, et ce ne sont pas ceux qui tapent sur la table qui s'imposent le mieux. Une définition par rapport à la rapidité de décision ou la puissance de la voix serait donc déplacée.

b) *Le chef est celui qui remplit une certaine fonction dans le groupe*

Dans un groupe, certaines conduites déclenchent ou favorisent une action collective: apport d'information, proposition de solutions, évaluation, formulation de décisions acceptables par le groupe. Est donc naturellement chef celui qui répond au besoin du groupe à un moment donné. Ce n'est pas un supérieur, mais un individu *capable* d'assumer une plus grande responsabilité. Le genre de conduite qui facilitera le fonctionnement du groupe dépend donc de la situation. A ce point de vue, un style de commandement est pure chimère.

c) *Les fonctions de chef dans un ensemble*

A un niveau plus abstrait, on peut cependant définir quelques fonctions types du chef: prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Il s'agit de la conception traditionnelle. A cela s'ajoute l'élément déterminant, soit la source d'énergie, c'est-à-dire dans le cas d'un groupe de travail, la motivation personnelle des subordonnés.

Les membres d'un groupe s'intéressent au but collectif dans la mesure où cet objectif est réellement le leur. Plus ils pourront participer à la fonction d'adaptation, réservée traditionnellement au chef, plus ils seront impliqués et responsables. Toutes les nuances sont possibles: séparer ceux qui réfléchissent de ceux qui agissent jusqu'à la formation spontanée d'un groupe de travail.

Il est cependant bien plus difficile de motiver un objectif que d'être simplement un excellent technicien du commandement en adaptant admirablement. Par conséquent, il sera plus facile de conduire avec des qualités humaines vives accompagnées d'une connaissance normale, qu'avec un bagage technique considérable souligné par une modeste personnalité.

d) *En quoi peuvent varier les styles de commandement.*

D'après ce qui précède, on voit que, d'une façon ou d'une autre, les conduites nécessaires à l'adaptation du groupe doivent être

réalisées. Le chef n'a donc le choix qu'entre une plus ou moins grande délégation de ces fonctions indispensables aux membres de son équipe. Pour la source d'énergie (motivation), au gré des situations, un effort sensible devra être consenti sur le plan de l'information, afin que l'objectif du chef devienne également l'objectif de sa troupe (exercices de bataillon dans les écoles de recrues, manœuvres dans les cours de répétition).

#### EFFETS DES STYLES DE COMMANDEMENT

##### a) *Etude originelle sur des groupes d'enfants*

Lewin a comparé expérimentalement l'effet de trois styles de direction sur la productivité et la satisfaction de groupes d'enfants. Dans la direction autocratique, ils n'avaient qu'à obéir aux ordres du maître; dans la direction démocratique, ils choisissaient leurs activités avec l'aide du moniteur qui dirigeait la discussion; dans le style laisser faire, ils ne recevaient du responsable que l'appui qu'ils sollicitaient expressément. La direction autocratique obtenait un rendement plus élevé, mais supprimait l'intérêt personnel; les enfants détruisaient leur production lorsqu'elle était terminée, ils s'arrêtaient de travailler dès que le maître s'absentait. Le groupe dirigé démocratiquement était plus autonome et satisfait. Le groupe laissé à lui-même était incapable de fonctionner de façon satisfaisante et l'agressivité y était élevée.

##### b) *Etude du comportement du chef d'un groupe de travail*

On a dressé une liste complète des conduites de commandement (plus de 1800); on les a regroupées en une dizaine de chapitres (initiative, domination, jugement d'autrui, communication, etc.); on les a utilisées pour fabriquer des questionnaires demandant avec quelle fréquence tel chef « rassemble le groupe pour discuter le travail à faire » ou « est tout de suite informé quand quelque chose ne tourne pas rond »; on les a analysées et on est arrivé à déterminer *deux dimensions essentielles* qui sont *indépendantes* l'une de l'autre.

La première est la capacité de faire faire les choses, de structurer le travail du groupe en fonction de l'objectif. On peut l'appeler *l'aptitude à structurer*. Elle concerne essentiellement la tâche. Elle est favorisée par les compétences techniques du chef. La seconde dimen-

sion, dite *considération*, correspond à la qualité des relations humaines du chef, à la manière dont il comprend les besoins des subordonnés, dont il leur parle, dont il les soutient et les pilote. Dans la conduite, le chef est centré sur le groupe, et non plus sur la tâche. C'est ici le contact social, l'aptitude humaine qui fait la réussite. Cette seconde dimension est essentielle à la motivation des subordonnés. Cette seconde dimension prendra progressivement la plus grande importance dans les relations chef-subordonnés.

Les études expérimentales ont montré la nécessité de ces deux dimensions, et il appartient au chef de réduire le tout à un dénominateur commun afin d'obtenir un moral ainsi qu'un rendement intéressants. Bien entendu, dans les situations extrêmes (danger imminent, accord total), l'importance de la considération diminue.

#### EFFETS D'UNE ATTITUDE PERMISSIVE

*Si le chef fait participer son groupe à la fonction d'adaptation :*

a) *La variété des solutions examinées s'accroît.*

Le pouvoir du chef doit alors être utilisé à prolonger la période exploratoire, à soutenir l'expression des personnes qui n'osent s'affirmer, enfin, à éviter les critiques mutuelles (rapport de cadres).

b) *La qualité des solutions choisies est meilleure.*

Des expériences ont montré que les solutions choisies par le groupe étaient en moyenne supérieures aux solutions individuelles. Une expérience courante est que, si on leur laisse le choix, les subordonnés établissent pour eux-mêmes des normes supérieures à celles qu'on aurait pensé leur fixer.

c) *Les objectifs choisis sont réellement acceptés.*

Pour que ce soit le cas, le chef doit conduire le groupe à une décision véritable, et non pas chercher à l'influencer ou laisser une minorité imposer une solution à la hâte.

d) *Le fonctionnement du groupe est plus efficace.*

Les membres apprennent à construire sur les contributions des autres; l'esprit de collaboration est favorable au rendement dans tous les cas, mais surtout dans les périodes de crise.

e) *L'autorité du chef est supérieure.*

Des enquêtes ont montré que les subordonnés jugeaient comme plus capables les chefs qui tenaient compte de leur avis.

#### DÉFINITION POSSIBLE DE L'AUTORITÉ

L'autorité n'est rien d'autre que la capacité d'avoir une influence sur le comportement des subordonnés. Dans la société actuelle, celui qui a le plus d'influence est le chef qui ne suscite pas de réactions de défense parce qu'il ne menace pas son groupe. C'est celui qui sait créer un intérêt positif pour la tâche à accomplir, en faisant appel à l'initiative de ses subordonnés.

\* \* \*

Beaucoup d'efforts dans la façon de conduire et instruire les troupes, dans notre armée, tendent à une structuration poussée. Nous vivons des temps d'angoisse; l'homme est plus que jamais à la recherche d'une expression nouvelle de sa personnalité; notre devoir de chef nous oblige d'aider à surmonter positivement cette mutation. Aussi faut-il accorder une importance nouvelle à la considération.

Je puis faire mieux qu'ordonner, en confiant une mission, par exemple...

Capitaine Jean-Pierre DROZ