

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 118 (1973)
Heft: 7

Artikel: La discipline à l'époque de la participation
Autor: Weck, Hervé de
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-348553>

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: 17.02.2025

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

La discipline à l'époque de la participation

A une époque où les exploits des contestataires s'étalent en gros caractères sur les premières pages de nos journaux, à une époque où l'autorité, dans son sens classique, se voit remise en question, à une époque où l'on parle sans cesse de participation, à une époque où, en Suisse, les premières applications du rapport Oswald font sentir leurs effets dans notre armée, il ne semble pas inutile de chercher ce que représente la notion de discipline. La masse ne comprend plus ce concept de la même manière que les gens qui subirent la deuxième guerre mondiale; de profondes modifications de l'économie, de la politique, de la société ont provoqué une évolution des mentalités.

Les derniers conflits ont montré que la guerre moderne ne concernait pas seulement les gouvernements et les forces armées, mais qu'elle exigeait la participation des populations civiles; on constate même que le soutien et la collaboration des différentes forces de la nation ont une importance aussi grande que le nombre de canons et de blindés qui sont à disposition: « sans une force morale supérieure à celle de l'adversaire, la puissance matérielle ne servira pas à grand-chose, (...) sans l'appui de toute une nation qui s'est rassemblée de sa propre volonté et en connaissance de cause, la puissance de feu, à elle seule, ne pèse guère¹. » Dans ce contexte, il ne suffit plus de former des soldats; on est aussi forcé de rassembler tout le pays dans un but commun. La discipline serait peut-être un moyen de réussir dans cette entreprise. Pourtant, le problème ne se résout pas sans difficultés, car une question se présente immédiatement à l'esprit: « La discipline doit-elle être identique pour le soldat et le civil? » Pour essayer d'y voir plus clair, tentons de définir, dans un premier temps, l'attitude de la population civile face à la discipline et sa façon de la concevoir; nous prouverons ensuite qu'une discipline stricte est nécessaire dans une armée appelée à combattre en ambiance nucléaire et à se défendre contre les armes psychologiques de l'adversaire. Dans une troisième étape, il faudra chercher les procédés qui permettraient de préparer la population aux exigences posées par la défense totale. A ce moment, les différences entre la discipline civile et militaire ont de fortes chances d'apparaître.

¹ R.-H. Wüst, *Alerte en pays neutre*, p. 137.

Mais d'emblée, la notion de discipline demande à être précisée; on la définit habituellement en ces termes: « Ensemble des lois ou règlements qui régissent certains corps, comme l'armée, la magistrature, les écoles »; cette formulation ne saurait convenir, à cause de son caractère trop restreint. Elle ne tient compte, en effet, ni des secteurs économiques et sociaux, ni des sciences qui exigent aussi une certaine discipline. Nous admettrons donc, à titre provisoire, que la discipline est une harmonisation des efforts de tous en vue de la victoire, ce dernier mot n'ayant ici aucune signification militaire, mais indiquant un résultat obtenu au prix d'efforts plus ou moins intenses et prolongés.

Si le lecteur admet que la politique d'une nation comprend un volet civil, un volet spirituel ainsi que des aspects diplomatiques, économiques et militaires, il se rendra compte que cette étude envisage surtout le rôle de la discipline dans le domaine militaire. Des spécialistes devraient résoudre le même problème dans les autres secteurs que nous venons d'énumérer.

1. LES GROUPES SOCIAUX ET LA DISCIPLINE

Les constatations qui vont suivre ne se rapportent pas spécialement à la Suisse, mais à tous les pays de tendance démocratique. Celui qui s'occupe des problèmes posés par le commandement de différents groupes sociaux se rend compte que l'être humain ne naît pas démocrate: très tôt, il cherche un chef, très tôt, il se soumet à lui. Dans leurs jeux, les enfants acceptent volontiers l'autorité de l'un des leurs, quand elle leur permet d'atteindre plus facilement le but qu'ils se sont fixé. La discipline serait donc un instinct naturel chez l'homme. Cependant, les enfants peuvent imiter inconsciemment sur ce point la conduite des adultes.

Pourquoi des adultes acceptent-ils que leurs activités soient dirigées? D'après les plus récentes études, ils pensent qu'un tel comportement leur permet de satisfaire leurs besoins matériels ou spirituels. L'individu se soumettra à l'autorité de son chef s'il s'identifie au groupe dont il fait partie, ce qui signifie, en d'autres termes, qu'il reconnaît pour siennes les valeurs admises par son groupe. Mais l'homme n'accepte pas un rôle anonyme, il veut que l'on apprécie sa valeur intrinsèque. « Chacun cherche dans le groupe le réconfort de la participation à l'activité collective, mais il exige en retour la reconnaissance de sa personnalité, et

plus précisément de la valeur originale de sa contribution à l'activité du groupe (...).¹ »

L'être humain tente donc de s'associer à ses semblables, mais il refuse d'être noyé dans la masse ; il désire qu'une personne compétente dirige la plupart de ses activités, mais exige que ses chefs soient à même d'utiliser au mieux ses capacités. Pour que le rendement d'un groupe soit optimum, le chef devra animer, coordonner, participer au travail, prêcher d'exemple et avoir soin de commenter ses initiatives. En effet, chacun aime à comprendre le pourquoi des actions de ses supérieurs et à connaître les « secrets » qui motivent telle ou telle décision. L'ancienne notion d'autorité, qui impliquait la soumission inconditionnelle, simplifiait beaucoup la tâche des chefs. Les nouvelles tendances que l'on vient de faire apparaître montrent que les qualités nécessaires aux chefs deviennent de plus en plus nombreuses. Il ne leur suffit plus de se montrer de bons meneurs d'hommes, il leur faut encore connaître les grandes lois de la psychologie et de la sociologie.

Des lignes qui précèdent, on pourrait déduire que l'homme est naturellement respectueux de l'autorité et qu'il ne demande qu'à faire preuve de discipline, pour autant qu'on le mette à sa juste place dans son milieu. Le lecteur objecterait avec raison que chaque groupe social comporte un certain pourcentage de mécontents et que la contestation, phénomène propre à notre époque, vient jeter par terre toute cette belle théorie.

Ce que nous venons d'esquisser explique aussi que nombre d'individus critiquent leurs chefs et se disent opposés à toutes les institutions ; ces gens sentent instinctivement que, trop souvent, la société ne les emploie pas en tant que personnes, mais en tant qu'individus dont la somme seule représente la force de la nation ; ils voudraient qu'on les considère comme des parties irremplaçables, spécifiques, et désireraient ressembler un peu à des électrons dont le poids est minime par rapport à l'ensemble de l'atome, mais qui le définissent pourtant : un électron vient-il à manquer, l'atome entier n'a plus les mêmes propriétés.

En étudiant d'un peu plus près les voyages des hommes d'Etat, on ne manque pas d'observer que tous prennent leur « bain de foule », qu'ils serrent des centaines, voire des milliers de mains. Pourquoi ? Pour la

¹ Bernard Brichaux, *La conduite des hommes et ses techniques psychologiques*, Revue militaire d'information, déc. 1956, p. 48.

simple raison que les gens croient sortir de la masse anonyme grâce à ce rite; ils pensent que l'homme politique en question les considère comme des maillons importants de la nation. Il serait intéressant d'évaluer d'une manière scientifique les effets d'un tel procédé!

A côté de ceux qui accepteraient l'autorité si leurs capacités étaient mises en valeur, il faut mentionner les individus qui veulent s'affirmer en refusant le principe même de l'autorité. Ce phénomène, lorsqu'on le considère avec attention, ne semble pas spécifique à notre époque, car Maurois écrivait déjà en 1924: « L'absence de respect, l'horreur de toute hiérarchie sont des phénomènes nouveaux et détestables.¹ » Soulignons aussi que les gens qui remettent en question la société tout entière sont peu nombreux, mais ils font malheureusement plus de bruit que la majorité silencieuse qui adopte, face à la plupart des problèmes, une attitude faite de bon sens et d'esprit critique.

Il semble que la contestation tienne à la fois de l'état d'esprit des mécontents dont nous parlions plus haut, et d'un certain snobisme; « au temps où, à l'ombre de Sartre, (...) Jean Genêt et Boris Vian sont des héros, Ionesco et Beckett des maîtres de vie, (...) il faut bien que règne chez les jeunes un pharisaïsme du réfractaire et un snobisme d'anarchie (...) »². Les contestataires font souvent preuve d'une attitude absurde: d'une part, ils prônent la suppression de toute autorité constituée et, d'autre part, ils suivent respectueusement des modes, ils admirent des philosophes et des hommes d'action qui jouent en fait le rôle de chefs. Cette remarque visait les jeunes gens qui n'aspirent pas à la révolution mondiale. Il y en a cependant d'autres qui unissent leurs forces en vue de la destruction de la société actuelle (n'est-ce pas la définition provisoire que nous avons adoptée pour préciser la notion de discipline?). On pourrait même affirmer que les militants gauchistes adoptent une discipline plus stricte que la population en général, qui est souvent divisée quant aux idéaux qu'elle veut atteindre, et qui ne travaille pas autant pour faire entendre sa voix!

Cette rapide esquisse reflète-t-elle la situation en Suisse? La grande majorité de nos concitoyens est toujours prête à faire preuve de discipline, pour autant qu'on lui explique clairement le but des efforts qu'on lui demande et qu'elle en voit la nécessité.

¹ *Dialogues sur le commandement.*

² P.-H. Simon, *Pour un garçon de vingt ans*, p. 92.

Les Suisses n'aiment pas les manifestations de masse en faveur de leurs hommes politiques, car ils craignent que ces chefs deviennent trop influents ou trop puissants; ils préfèrent des dirigeants plus discrets et limogent souvent des hommes ambitieux ou personnels, mais ne montrent que plus de fidélité à l'égard de chefs qu'ils sentent près d'eux. Cependant, « en face d'un péril mortel, ils ne demanderont, sans doute, qu'à suivre quelques hommes au caractère ferme, aux convictions solides, qu'ils connaissent de longue date, auxquels ils accordent leur confiance et dont, pendant un certain temps au moins, ils seront disposés à suivre les directives sans les comprendre. Demain comme hier, qu'on le veuille ou non, la Suisse n'échappera pas à la nécessité de « personnaliser » — si possible à temps — la direction de la nation en temps de guerre. « On ne sait plus à quoi se raccrocher... Heureusement qu'on a le général! » écrivaient quelques-uns de nos camarades en juin 1940¹. »

L'Helvète œuvre généralement dans le cadre de petits groupes, de sociétés dont tous les membres se connaissent. C'est dans le sein de ces associations qu'il accepte le plus facilement des règlements et des lois qui fixent les compétences de chacun et font régner la discipline. Cette constatation sera utile lorsque nous chercherons les moyens de préparer notre population à la défense globale.

2. LA DISCIPLINE DANS L'ARMÉE

Principes

A intervalles réguliers, le citoyen suisse passe brusquement de la « discipline » civile à la discipline militaire, quand il accomplit des écoles d'instruction ou des cours de répétition. La notion de subordination, qui semble naturelle à la plupart de nos compatriotes dans la vie de tous les jours, prend alors une allure beaucoup plus impérative, car la discipline exigée par l'armée est très stricte, bien que la définition que nous adoptons provisoirement y soit aussi valable. Dans la vie militaire, on remarque surtout que la discipline impose l'obéissance absolue à des chefs hiérarchiques. Il semble cependant que l'on puisse distinguer deux sortes de discipline: d'une part, la discipline réelle, d'autre part, la discipline formelle, c'est-à-dire l'ensemble des règles qui régissent les rapports

¹ R.-H. Wüst, op. cit., p. 127.

extérieurs entre le subordonné et ses supérieurs, la discipline réelle définissant la notion d'obéissance et les compétences de chacun. De nos jours, peut-on encore penser qu'une discipline purement formelle de la part de l'exécutant, alliée à un paternalisme féodal chez le chef, puisse suffire à la bonne marche de l'armée? A une époque où le niveau intellectuel de la population ne cesse de s'accroître, cette idée semblerait trop simpliste!

On prétend souvent qu'à l'armée, les supérieurs obligent à obéir sans réfléchir. Ce principe, s'il existait ailleurs que dans le drill aux armes et appareils serait absurde: la décentralisation due à l'engagement éventuel d'armes atomiques crée pour chaque combattant une relative liberté, car le chef ne se trouve pas toujours sur place pour prendre les décisions appropriées. La menace nucléaire cause des situations instables, très mouvantes qui peuvent imposer à la troupe des attitudes imprévisibles: seuls pourront s'adapter des esprits formés à une certaine autonomie de réflexion. La discipline qui correspond à ce genre de combat fait davantage appel à la logique et à l'intelligence du soldat qui ne doit plus être un robot en armes. L'époque où l'on prévoyait et réglementait *chaque* action du soldat semble révolue.

Dans le combat tel qu'on le mène à l'heure actuelle, la discipline ne se base plus sur la peur du châtiment, car les supérieurs ne sont pas toujours à même d'intervenir sur le champ de bataille. La crainte du supérieur semble d'ailleurs mauvaise conseillère; Yaël Dayan explique en effet dans son livre, *Lieutenant au Sinaï*, qu'en 1967, certaines unités égyptiennes se battirent d'une bien piètre façon, parce que les soldats avaient peur de leurs officiers¹.

La véritable discipline s'appuie sur la conviction intime du combattant qui juge valable ce qu'il est appelé à défendre; elle apparaît donc comme une *attitude réfléchie*. Bien entendu, cette prise de conscience ne peut se faire pendant le combat, alors que la tension nerveuse, la crainte et l'angoisse interdisent toute spéculation intellectuelle; elle devrait avoir lieu pendant les périodes d'instruction ou de préparation.

Si, pour le soldat, la discipline se caractérise par un côté actif qui exige de lui une participation, elle comporte aussi un aspect passif, puisqu'elle vise à éduquer les combattants afin qu'ils puissent résister à la peur et à la

¹ p. 126.

panique. S'il faut que l'homme réfléchisse à la valeur de ce qu'il doit défendre, il doit, par contre, acquérir certains automatismes qui peuvent lui sauver la vie pendant le combat; on ne manquera en aucun cas de lui expliquer le but du drill, de lui en montrer la nécessité, et l'on s'efforcera de lui faire comprendre que personne ne cherche à l'ennuyer ou à amoindrir sa personnalité.

Dans la vie militaire, la discussion d'un ordre est une chose inconcevable, car « une armée cesse d'être efficace quand elle n'est plus qu'une somme de soldats¹ ». A tous les échelons, cependant, le chef expliquera, chaque fois qu'il en a l'occasion, le but ou les raisons de ses agissements. Les Suisses sont en effet des citoyens en uniforme qui réagissent souvent comme ils le font dans la vie civile, où les dirigeants cherchent toujours à les informer. Cette tâche semble importante, car n'oublions pas que l'univers du soldat se limite normalement à sa compagnie. En temps de paix, l'homme doit obéir, exécuter les ordres, mais il est en droit de réfléchir et de demander des éclaircissements *après* qu'il ait rempli sa mission.

Un chef digne de ce nom tente toujours de communiquer avec ses subordonnés, et il les invite même à discuter après coup ses décisions, lorsque les circonstances le lui permettent. Von Senger und Etterlin cite un fait plein d'intérêt. « Le baron Geyr était (...) le meilleur instructeur de l'armée (Wehrmacht). Il donnait au moindre exercice une forme tactique (...), il avait l'habitude, après les exercices, d'inviter ses subordonnés à critiquer ses propres décisions, compte tenu de la situation.² » Ce procédé augmente la confiance que l'on a pour son chef et il permet de conduire des hommes à la guerre sans plus donner d'explications; ceux-ci, en effet, même s'ils ne comprennent pas le but de l'ordre, savent que leur supérieur n'a pas l'habitude d'agir à la légère.

Dans les périodes d'instruction, on améliorerait indirectement la discipline en prenant des mesures pour se rendre compte des problèmes de la troupe. Pourquoi ne pas organiser de temps à autre des sondages d'opinion, des entretiens avec le commandant de régiment ou de division? Le soldat est flatté de se voir consulté sur des questions qui le touchent de près; il voit qu'on ne le considère pas comme un numéro. Il s'intègre

¹ A. de Saint-Exupéry, *Pilote de guerre*.

² *Panzer sur l'Europe*, p. 36.

mieux dans le groupe social qu'est la compagnie, si l'on cherche à définir les besoins de cette dernière. A noter que des entretiens à la troupe ont été organisés avec succès, en 1972, par le commandant de la division mécanisée 1.

Le rôle du chef

S'il veut réussir à conduire sa troupe, le chef doit appliquer les principes qui viennent d'être énoncés, mais il est aussi obligé de montrer certaines qualités personnelles, s'efforçant même de masquer ses petites insuffisances par des subterfuges, d'ailleurs légitimes. Pour obtenir la discipline, il se fait estimer et respecter par ses hommes; il inspire la confiance. A ce sujet, Rommel disait déjà: « Il existe un principe rigide que tout chef militaire doit observer: ne jamais feindre à l'égard du soldat des sentiments que l'on n'éprouve pas. L'homme de troupe sait admirablement faire la part du vrai et du faux. Et le chef ne peut tomber juste que s'il garde un contact étroit avec la troupe, que s'il sent et pense comme elle. La confiance est à ce prix¹. »

Les mesures suivantes contribuent grandement à la bonne discipline d'une troupe: le chef fait confiance à ses subordonnés, tout en connaissant leurs possibilités; il cherche à améliorer les conditions de vie de ses hommes, reste en contact étroit avec eux et participe aux travaux sales ou pénibles; il prodigue des encouragements et ne manque pas une occasion de montrer son enthousiasme. Un exemple concret prouvera d'une façon péremptoire la nécessité de ces mesures. Une batterie d'artillerie se trouve en position depuis l'aube dans la boue, la pluie et le froid. Les hommes sont transis et crottés, tandis que les officiers restent au sec dans le camion PCT. Vers midi, alors que les pièces n'ont pas encore tiré un coup, un officier sort du véhicule et ordonne: « Canonnier X, apportez-moi le jalon décimétrique! » La réponse ne se fait pas attendre: « M..., viens le chercher toi-même! » Ce soldat mérite-t-il d'être puni?

Evitons de répondre à cette question, mais analysons les fautes de commandement; les officiers de cette batterie n'ont pas appliqué trois des cinq principes énoncés plus haut, ils ont rompu le contact avec la troupe. Voilà une erreur grave, car la plupart des historiens de la deuxième guerre mondiale admettent que les troupes roumaines se sont si facilement

¹ Didier Maurrès, *Erwin Rommel*, p. 124.

débandées, sur le front de l'Est, à cause du manque de solidarité entre les soldats et les officiers qui se soignaient comme des princes, tandis que les hommes mouraient de misère et de froid. Au contraire, pendant la campagne des Six jours, en 1967, les soldats israéliens « savaient que le commandant de la brigade et le mitrailleur mangeaient en campagne les mêmes rations (...)»¹. » Les observateurs ont aussi remarqué que les officiers israéliens se trouvaient le plus souvent au premier rang et que leurs ordres pouvaient se formuler par la phrase « *Suivez-moi!* » plutôt que par « *En avant!* »

Lorsque la France signa l'armistice avec le III^e Reich, en 1940, la discipline des troupes suisses baissa d'une manière dangereuse, non à cause d'un fossé entre les officiers et la troupe, mais à cause du découragement; on pensait très souvent que notre pays ne pouvait rien faire contre une Allemagne toute puissante et victorieuse. René-Henri Wüst, qui commandait alors une section d'infanterie, rapporte l'épisode suivant: « (...) un dimanche soir de juillet je fus alerté par le sergent-major de notre compagnie, qui vint me chercher en ma qualité d'officier de service:

« Mon lieutenant, me dit-il, les hommes refusent de rentrer aux cantonnements!

— Comment dites-vous?

— Oui, mon lieutenant... les hommes disent que cela ne sert plus à rien... Ils en ont marre... Certains d'entre eux, qui rentrent de congé, ont bu... Ils disent qu'au civil on s'est moqué d'eux parce qu'ils rejoignaient leur compagnie. A quoi bon? disent les civils... »

Je me souviens que ce soir-là l'idée d'une « reprise en main » ne m'effleura pas. J'allai rapidement d'un groupe à l'autre, disant quelques mots à voix basse.² » Il y a des cas de ce genre où le chef ne doit plus parler et agir en tant que supérieur, mais en ami, en guide. On s'imagine avec horreur la suite des événements si le lieutenant Wüst, au lieu de parler gentiment à ses hommes, s'était mis à hurler des ordres, à rappeler le *Règlement de service*, à brandir son pistolet. Il semble certain qu'en ce cas, la compagnie se serait mutinée. Dans des circonstances spéciales, il ne suffit plus de donner des ordres, il faut aussi convaincre. Si l'homme ressent de la confiance envers son supérieur, celui-ci peut lutter contre le découragement et rétablir la discipline.

¹ Yaël Dayan, *Lieutenant au Sinaï*, p. 26-27.

² R.-H. Wüst, op. cit. p. 113.

Il y a fort longtemps, Robert de Traz disait que la troupe est « femme » et qu'elle réagit comme telle devant son chef; ses attirances et ses répulsions semblent souvent irrationnelles. Ainsi, il suffira quelquefois au jeune officier nouvellement promu de faire un acte d'héroïsme peut-être inutile ou fou, pour prendre sa section en main et l'emmener n'importe où. La discipline la plus solide est aussi un dévouement pour une personne précise. Les chefs de section et les commandants de compagnie devraient connaître ce fait, et auraient également avantage à savoir que l'on peut obtenir beaucoup des hommes, lorsqu'on met en jeu leur amour-propre.

Des expériences de sociologie ont prouvé que, dans le cadre de petites formations, les hommes préfèrent un chef qui *participe* au travail, à un supérieur qui ne fait que superviser l'activité de ses subordonnés. Voilà qui rejoint une constatation israélienne: « Le chef de section était un ami, le cuisinier était un ami, le rang ne comptait pas, la section restait unie et ne formait qu'une famille (...)»¹. » On devrait écouter cette leçon en Suisse où la manière de commander semble souvent trop guindée et distante; il ne faudrait pas prendre cette familiarité pour de la faiblesse. Le chef subalterne doit faire preuve d'énergie, et il reste le seul à prendre les décisions qui sont de sa compétence, car, dans le cadre d'un groupe restreint, le partage du commandement (ce que les sociologues appellent le commandement démocratique) provoque une diminution de la cohésion du groupe. Les mesures que nous indiquions ne tendaient pas à ce but!

La discipline au combat

Lors d'une mobilisation de guerre, une discipline bien comprise arrive à modifier l'attitude négative de certains soldats. Les remarques de Soubiran qui concernent les troupiers français de 1939 pourraient aussi s'appliquer à des Suisses. « Ces hommes, (...) citadins beaucoup plus que paysans, par leur race, leurs habitudes, leur éducation politique, étaient arrivés farouchement individualistes. Ils entraient en septembre 1939 dans la guerre avec le désir d'en faire le moins possible, d'être les spectateurs d'un combat qui ne les intéressait pas. Intraitables sur les moindres atteintes à leur vie personnelle, ils voulaient garder sous l'uniforme les habitudes de la paix. Ne croyant qu'au concret, à la femme, aux gosses, au métier, aux béatitudes pacifiques, (...) ils se sentaient peu disposés à écrire

¹ Yaël Dayan, *Si la mort avait deux fils*, p. 120.

de l'Histoire. Capables de courage, mais de courage individuel, insensiblement cette discipline (...) de tous les jours a fondu les tempéraments et les origines, a déposé en eux une volonté de lutte collective¹. »

Lorsqu'ils étudient les mesures à prendre en vue du combat, les chefs de tous grades devraient se pénétrer de l'idée suivante : « l'autorité du chef ne doit pas être discutée : c'est d'elle que dépend le rendement de la troupe au combat. Mais on ne commande pas à des hommes qui souffrent comme à des hommes qui mènent une vie normale (...) »². » Ce qui ne signifie pas que l'on abandonne, en cas de guerre, tous les principes qui étaient appliqués en période de paix, car, plus que jamais, les hommes réclament un chef fort et décidé. Un seul exemple suffira à le prouver. Pendant la Première Guerre mondiale, une section très affaiblie par de récents combats se trouve dans les Vosges ; comme tous les officiers et les sous-officiers ont disparu, un simple soldat est appelé à prendre le commandement. « Il réunit alors sa section et expliqua aux hommes rassemblés qu'ils n'auraient rien à craindre de lui, (...) qu'il était opposé au pouvoir absolu, que la section allait devenir une démocratie (...). Autour de lui, les visages de ses camarades s'étaient rembrunis. — « Ça va », interrompirent-ils, « fous-nous la paix ; commande ! »³. »

Même dans des circonstances très dures, certaines troupes gardent une belle discipline ; ainsi, le régiment fribourgeois, engagé à Berne lors des grèves de 1918, qui dut assurer le service d'ordre, une tâche pour laquelle le soldat n'était pas instruit. Il faut peut-être chercher les causes de cette magnifique tenue dans la popularité et l'entregent de son commandant, et dans un fort sentiment du soldat à l'égard de son chef (phénomène d'identification entre l'homme et le supérieur).

Au combat, le soldat peut se battre, semble-t-il, pour trois motifs principaux : la défense de sa patrie et de sa famille, la conservation de sa propre vie et un sentiment de vengeance dû à la mort de camarades qui lui étaient chers. Ces motifs sont aussi des besoins, au sens sociologique du terme ; le soldat veut donc un chef qui lui permette de les satisfaire. Mais ces sentiments n'apparaissent avec assez de force qu'à certains moments, et l'homme risque souvent de sombrer dans le découragement et la révolte si personne ne lui facilite la tâche. Quelles sont les causes de cet effondre-

¹ Soubiran, *J'étais médecin avec les chars...*, p. 83.

² Henri Lespès, *Corps à corps avec les blindés*, p. 62.

³ M.-H. Montfort, *Illustration des fondements de l'autorité*, RMS, déc. 1959, p. 592.

ment? Elles ne semblent pas particulières à la mentalité d'une nation. La plus redoutable est l'inaction; « jamais le moral du soldat français n'a résisté à l'inaction. (...) le relâchement de l'instruction et de la discipline dans trop de cantonnements ouvrirent la brèche dans laquelle s'engouffra la propagande de guerre nazie¹. » Les soldats ne devinrent pas des partisans d'Hitler, mais ils crurent fermement que les Allemands étaient trop forts et qu'il ne valait pas la peine de se défendre.

En règle générale, n'importe quelle occupation ne peut maintenir la préparation au combat d'une troupe, car les hommes se rendent bien compte qu'on cherche à tuer le temps. Mais il y a pourtant des circonstances dans lesquelles il vaut mieux fâcher les hommes en les occupant à tout prix, que de les laisser apathiques et prostrés; le cas risque surtout de se présenter lors d'une attente longue et inconfortable avant le combat. Une inspection de détail aura, à ce moment, des effets insoupçonnés, car elle empêchera les hommes de penser à leur sort.

La tension due à de longues périodes de combat, de mauvaises conditions atmosphériques, le fait de se trouver dans un territoire avec une population hostile peuvent provoquer des rixes entre des soldats qui sont d'ordinaire les meilleurs amis du monde. Il appartient alors au chef de prendre des mesures pour ramener l'entente et la discipline dans sa troupe. Des recettes universelles n'existent pas; le supérieur se laissera guider par son sens psychologique et son entregent.

Pour maintenir le moral, partant la discipline de la troupe, point n'est besoin de l'endoctriner ou de la fanatiser. Pendant la Deuxième Guerre mondiale, l'apolitisme resta la dominante du soldat allemand — nous ne parlons pas des SS —; pourtant, la guerre psychologique mise sur pied par les Alliés eut peu d'effets. La Wehrmacht garda sa cohésion, parce que l'on veillait à ce que les hommes ne restent jamais inactifs. Le résultat ne manqua pas de se faire sentir: les troupes allemandes se battirent jusqu'au bout, sans qu'elles aient été intoxiquées par la propagande nazie; les soldats étaient simplement bien intégrés dans les cellules sociales élémentaires de l'armée.

Si l'inaction de la troupe risque de provoquer des catastrophes sur le champ de bataille, une discipline mal comprise peut avoir les mêmes conséquences. Pendant le combat, le chef adaptera toujours sa façon de

¹ Maurice Mégret, *La guerre psychologique*, Que sais-je?, p. 65.

commander et ses exigences aux circonstances; « la discipline et les conventions militaires seront réduites au strict nécessaire et feront l'objet de commentaires justificatifs¹. » L'auteur pense bien entendu à la discipline formelle et extérieure, et non à l'obéissance réfléchie dont nous parlions plus haut. On remarqua aussi ce phénomène en Suisse en 1940, même dans une armée qui n'était pas en guerre: « Comme on se sent loin, tout à coup, de la cour de la caserne! L'heure n'est plus aux formes extérieures, aux claquements de talons et aux commandements sonores (...). Devant ses hommes, chaque chef se révèle tel qu'il est. Les uns perdent la face définitivement. Les autres se font obéir par un regard seulement². »

Dans les services d'instruction, on met surtout l'accent sur l'uniformité: tous les hommes reçoivent une instruction identique et doivent réagir de la même manière dans certaines circonstances; au combat, seule l'efficacité compte, et il serait faux, sous prétexte de maintenir la discipline, de se montrer pointilleux sur ces questions. Un règlement de la Bundeswehr spécifie par exemple que, sur le champ de bataille, le supérieur n'exigera pas que ses hommes portent leur arme d'une façon identique, car seule la *rapidité de l'ouverture du feu compte*.

Mais la meilleure discipline ne saurait remplacer une bonne et solide instruction. Plusieurs armées en firent l'expérience à leurs dépens. Personne n'oserait affirmer que, pendant la Deuxième Guerre mondiale, le soldat soviétique manquait de discipline. Pourtant, au début du conflit, la formation de l'infanterie dans la lutte antichars laissait à désirer. Au cri « Des chars ennemis! », des compagnies, des bataillons, voire des régiments entiers cherchaient un abri et refluaient vers les positions d'artillerie. Du côté français, des servants de pièces antichars s'enfuirent pendant les préparations d'artillerie parce qu'ils « n'étaient pas aguerris, et (que) leurs officiers étaient trop loins³ ».

Comment améliorer la discipline?

Le commandement supérieur doit prendre toutes les mesures qui permettront au soldat de respecter plus facilement la discipline qu'on exige de lui. Comme cette dernière dépend du bon moral de la troupe, il

¹ P. Maucorps, *Psychologie militaire*, Que sais-je?, p. 105.

² R.-H. Wüst, op. cit., p. 32.

³ Henri Lespès, op. cit., p. 192.

faut tout mettre en œuvre pour le maintenir. Les hommes sombrent souvent dans l'abattement, parce qu'ils ne peuvent confier leurs préoccupations intimes; ils ne manquent pas d'écrire chez eux, mais ce moyen ne suffit pas à les soulager. Ils ne veulent pas en effet décrire les souffrances et les horreurs du champ de bataille, ne voulant pas inquiéter des êtres qui leur sont chers. Ils craignent également que la censure intercepte leurs lettres. Pourtant, ils désireraient se confier à une personne qui saurait les comprendre et leur redonner courage, mais tous ne désirent pas parler de ces problèmes à leurs aumôniers. Pourquoi n'appliquerai-ton pas une solution adoptée dans l'armée israélienne? La fille du général Moshe Dayan parle de son activité pendant la campagne de 1967: « Me voici sur la frontière du Sinaï (...). Attachée aux services d'information de l'armée, je me trouve au poste de commandement du général Ariel Shyron¹ (...). Mon travail le plus important consiste à visiter les unités, à bavarder avec les soldats. L'armée d'Israël est une armée qui vient du peuple et ses soldats sont des pères et des maris absents de leurs familles. Voir une femme (...) et parler avec elle est leur seule façon peut-être de raccorder tout ce qui leur est familier avec tout ce qui est maintenant étrange et nouveau². »

La discipline dans les unités semble fonction de la valeur et de l'intelligence des sous-officiers; leur rôle est difficile, et le commandant de compagnie ne fera jamais assez pour améliorer leur instruction et leur technique de commandement. Il doit les soutenir et louer, à chaque occasion, devant la troupe, leur travail lorsqu'il le juge de bonne qualité. Les hommes obéissent plus volontiers à un chef de groupe dont ils connaissent le bon sens et l'instruction militaire. N'oublions pas qu'après le débarquement de Normandie, la valeur des officiers subalternes et des sous-officiers allemands empêcha les troupes d'Hitler de se débander face à la supériorité des Alliés. Il est dangereux, à notre sens, de prendre n'importe quel soldat comme sous-officier, sous prétexte que nos corps de troupe en manquent.

D'autre part, à une époque où l'on doit envisager une défense globale, l'armée évitera tout ce qui peut mécontenter la population civile dont elle est toujours plus tributaire. Dans les localités où se trouve de la troupe, les autochtones n'apprécient jamais la mauvaise tenue de soldats qui se

¹ Commandant de division.

² Paris-Match, N° 950 (24 juin 1967), p. 66.

croient tout permis sous l'uniforme. Ne serait-il pas judicieux de s'inspirer des méthodes en vigueur dans les armées étrangères? On multiplierait les patrouilles de la Gendarmerie d'armée qui recevraient la mission d'intervenir avec énergie et sévérité contre les militaires dont la tenue laisse à désirer; elles ne se contenteraient pas d'envoyer un papier (un de plus!) au commandant du fautif. Le système actuel manque par trop d'efficacité: les officiers ne suffisent plus à remettre à l'ordre les hommes qui se conduisent mal dans les trains et sur les quais de gare; le spectacle offert par certains soldats le dimanche soir est vraiment affligeant. Constatons que malheureusement la discipline commence aussi avec la peur du gendarme!

3. LA DISCIPLINE, UNE NÉCESSITÉ POUR LES CIVILS?

Il ne semble pas nécessaire de prouver que, dans le combat moderne, le sort d'une nation ne repose pas seulement sur les militaires, mais sur la population tout entière. En effet, on ne peut plus distinguer une zone des armées et une zone des arrières, parce qu'elles se confondent dans une guerre totale. Par contre, on n'insistera jamais assez sur une idée exprimée par le général Guisan qui semble toujours d'actualité: « (...) le degré de préparation de l'armée dépend en premier lieu du moral du peuple¹. »

Si, en cas de danger, on veut maintenir le moral de notre population et, partant, permettre une résistance cohérente contre un envahisseur quelconque, il faut lui expliquer objectivement les dangers qui risquent de la menacer, lui faire comprendre par exemple qu'une attaque de la Suisse pourrait se décomposer en deux phases. « La première, avec ou sans armes atomiques employées sur le plan stratégique, viserait nos centres vitaux, dans le but d'abattre le moral de la population et, à travers lui, celui de l'armée (...). Quant à la deuxième phase, elle serait l'invasion armée (...)»². » Le devoir de toutes les personnes conscientes de la véritable situation de la Suisse serait alors d'expliquer à nos concitoyens leurs responsabilités à l'égard du pays. Il faut cependant séparer avec soin l'aspect civil et l'aspect militaire de la conduite de la guerre défensive.

Les mesures spécifiquement civiles seront prises par des civils ce qui ne signifie pas que les militaires ne s'intéresseront pas à ces questions: ils

¹ Guisan, *Aide-mémoire au Conseil fédéral du 9 mai 1941*.

² Guisan, *Les leçons de deux mobilisations*, p. 22-23.

pourront très bien participer à l'élaboration de solutions, mais sans en prendre la responsabilité. Dans ces conditions, les efforts militaires et civils se complèteraient et se prolongeraient avec un maximum d'harmonie, sans que l'on puisse parler d'une « dictature » de l'armée.

Les responsables non militaires ont pour mission de maintenir le moral de la population, mais les mesures prises ne sauraient avoir un caractère uniforme pour toute la nation; en effet, les sociologues ont remarqué qu'un groupe éclate en clans, dès qu'il dépasse certaines dimensions. Si l'on considère une nation, peut-on imaginer le nombre de fractions et de partis qu'elle comporte? Les mesures dont nous venons de parler tendront donc à faire converger et à harmoniser les efforts de tous en vue d'un idéal commun qui est, dans le cas présent, l'indépendance du pays. A notre sens, cette tentative définit la discipline que l'on peut demander à la population civile. On voit immédiatement ce qui la distingue de la discipline indispensable au bon fonctionnement d'une force armée organisée, ou des méthodes totalitaires.

En cas de danger, le peuple suisse fera sans doute preuve d'une grande discipline, mais cette bonne volonté risque fort de ne pas suffire, car les problèmes de défense psychologique et civile sont d'une telle complexité que l'on doit en résoudre une partie en temps de paix. Un cas concret pour mieux comprendre la situation: en 1940, à la fin de la campagne qui se termina par le désastre que l'on sait, le moral et la discipline de la population suisse baissèrent d'une façon dangereuse. Pour quelles raisons? Il manquait un chef civil, capable d'expliquer avec clarté et assurance la position de la Suisse encerclée par les forces de l'Axe. Le gouvernement suisse n'avait pas envisagé cette nécessité et se trouva pris au dépourvu. Guisan joua alors un rôle qui n'était pas prévu dans son « cahier des charges »: ils'efforça de galvaniser les énergies de tout le peuple. Pourtant, cette solution présentait des dangers car certains milieux auraient pu accuser l'armée de s'immiscer dans des affaires qui incombaient aux pouvoirs civils.

Seul un idéal clair et admis par la majorité des citoyens permet d'exiger une certaine discipline de la population. Est-il défini aujourd'hui? Il le semble; on s'efforce même de l'adapter aux goûts du jour! Cependant, on devrait le faire connaître à toutes les couches de la population. Les écoles, les universités et surtout les moyens d'information ont un rôle important à jouer. Le gouvernement, pour sa part, a pour tâche de prévoir

les mesures qui s'imposeraient dans les cas graves, afin que l'on ne constate pas que nos dirigeants ne comprennent pas plus l'importance des moyens d'information qu'au début de la deuxième guerre mondiale; « le Conseil fédéral et ses services administratifs n'étaient pas formés à cette tâche et (...) l'armée n'avait pas non plus pris toutes les mesures nécessaires dans ce secteur de la défense du pays¹. »

D'autre part, les journalistes, qui sont à même de soutenir puissamment le moral de la nation, devraient faire preuve, dans des circonstances graves, d'une *discipline volontaire* qui éviterait aux autorités de mettre en place des organes de contrôle, qui se montrent forcément cassants et maladroits.

Pendant la dernière guerre, les programmes de la BBC et des innombrables postes clandestins contribuèrent à maintenir la cohésion et la discipline des peuples européens libres ou occupés. Personne ne peut nier le rôle important joué par les émetteurs clandestins lors des événements de Tchécoslovaquie; ces moyens d'information diffusaient des consignes et des bulletins de nouvelles que les postes officiels ne pouvaient pas diffuser, puisqu'ils sont, dans des cas semblables, les premiers objectifs des troupes d'invasion. Espérons qu'en Suisse, on ait compris l'importance de ce problème. Des émetteurs, dont il faudrait communiquer en temps voulu la liste et les bandes de fréquence, renseigneraient notre population. A eux seuls, ils peuvent empêcher des exodes massifs provoqués par une panique collective et faire naître chez les civils un esprit de résistance.

La protection civile est aussi un excellent moyen d'harmoniser l'activité des populations et de leur faire comprendre les buts de la défense globale. En cas de danger, les responsables auront une influence énorme sur leurs subordonnés: ils habitent la même localité, voire le même quartier; ils connaissent parfaitement leurs hommes et peuvent leur demander des efforts et une discipline que des « étrangers » ne parviendraient pas à exiger. Ils ont la possibilité de leur expliquer des problèmes mieux que ne le feraient des discours d'hommes politiques ou des articles de journaux. Les mots d'ordre d'un responsable de la protection civile auront plus d'écho parce que les destinataires le considèrent comme un des leurs.

¹ Rapport du Conseil fédéral sur le régime de la presse de 1939 à 1945.

4. SURVOL DU PROBLÈME

A une époque où les sports d'équipe connaissent un si grand succès, n'est-il pas étonnant que l'on refuse souvent la moindre discipline? Grâce aux journaux spécialisés, aux émissions de télévision, chacun se tient au courant des séances d'entraînement, du genre de vie et du régime draconien que s'imposent les grands noms du football. Pour triompher, ces hommes acceptent une discipline rigoureuse, une règle quasi monastique, car ils savent fort bien que c'est le seul moyen d'atteindre à leur idéal. Les sports individuels ne nécessitent-ils pas la même volonté et la même soumission à des règles strictes? Tout le monde admire les dieux du stade, mais rares sont ceux qui voudraient s'imposer un tel régime, et l'on se contente trop fréquemment du rôle de spectateur, oubliant ainsi que le plus bel aspect de la discipline est la nouvelle dimension qu'elle donne à celui qui l'accepte avec intelligence; au lieu de suivre son caprice, obéir à une loi, c'est aussi une manière de se dépasser soi-même. « Si je me discipline, je me maîtrise; en commandant à mes nerfs, à mon esprit, à mon corps tout entier, je me connais davantage; en acceptant l'autorité de mes chefs, je me mets au service de ceux qui cherchent le même idéal que moi, et qui sont également prêts à m'aider. » Et comment ne pas être frappé des résultats évidents que la discipline ne manque pas de procurer, de ses effets sur la communauté qui agit alors avec un maximum d'efficacité!

En dernière analyse, la discipline est *l'acceptation de l'idéal d'un groupe donné et des moyens les plus appropriés mis en œuvre pour y parvenir*. A l'échelle nationale, cette définition implique la détermination d'un but accepté par la majorité des citoyens, et une étude constante des méthodes qui permettent de s'en approcher. Dans le contexte de la défense nationale globale, une critique objective, sensée et honnête n'est pas dangereuse, mais utile; il ne faut pas la considérer comme la preuve d'une mauvaise discipline, mais comme un procédé permettant de mettre au point une organisation plus rationnelle et efficace: la lumière ne jaillit-elle pas du choc des idées? La volonté de participer n'indique-t-elle pas le désir d'un

idéal commun? Il ne faut plus que l'homme « placé à son début sous la verge d'un caporalisme de tous grades, qui ne raisonne pas le pourquoi des choses¹ » risque de rejeter avec dégoût l'idéal de son pays. Cette idée si moderne, bien qu'exprimée avant 1830 par un général de cavalerie, nous servira de conclusion.

capitaine Hervé de WECK

¹ de Brack, *Avant-postes de cavalerie légère*.

