

CHAPITRE III.

LES MOYENS DU CHEF.

SOMMAIRE.

- I. L'ÉDUCATION.
 - II. L'INSTRUCTION.
 - III. LE COMMANDEMENT.
-

L'ÉDUCATION, L'INSTRUCTION ET L'ENTRAÎNEMENT MILITAIRES SONT INSÉPARABLES.

80. — Beaucoup d'officiers considèrent l'éducation et l'instruction militaires comme indépendantes l'une de l'autre, alors qu'elles se pénètrent et réagissent constamment l'une sur l'autre.

L'officier est en permanence, instructeur et éducateur.

L'entraînement donné au régiment s'adresse à la volonté comme aux muscles. Il consiste à développer en même temps la vigueur morale et la vigueur physique.

Les formes particulières de la volonté qui s'appellent : l'endurance, le mépris de la fatigue et du danger s'acquièrent par l'entraînement physique.

Braver les intempéries, coucher sur la dure, couvrir de longues distances, amener l'organisme à l'effort violent et surtout continu, c'est faire agir le corps sous la commande de la volonté.

L'éducation, l'instruction et l'entraînement sont donc l'œuvre de chaque jour et de chaque heure; ils sont intimement liés.

Au cours des moindres exercices, les occasions se présentent de faire toucher du doigt au soldat la nécessité du courage, de l'effort, de la discipline.

La camaraderie, le dévouement, le sacrifice sont sous-entendus à tous les instants d'une instruction sur le combat: les passer sous silence serait travailler dans le vide.

.81. — Pour nous faire de l'éducation et de l'instruction que nous avons à donner à nos cadres et à nos hommes une idée juste, il faut avoir présentes à l'esprit deux vérités.

La première est que l'homme est indéfiniment perfectible. Aucun de nous, si élevée que soit l'opinion qu'il a de lui-même, n'oserait affirmer qu'en toute circonstance, à tout âge et quel que soit son grade, il aura pour sa défense physique la parade la plus adroite; il trouvera dans les travaux de l'esprit la solution la plus juste; il commandera sa troupe au feu de la façon la plus parfaite.

L'homme étant toujours susceptible de se perfectionner, son éducation n'est jamais terminée.

La seconde vérité est que l'homme ne peut pas avoir indéfiniment auprès de lui un guide ou un éducateur permanent.

Nous concevons, dans la première partie de l'existence, l'action des parents sur l'enfant, du maître sur l'élève, de l'officier sur le soldat; mais à partir d'un certain moment, aussi bien dans la vie qu'au combat, l'homme sera livré à peu près à lui-même: guides, maîtres, chefs auront disparu.

Suivant l'expression si juste d'H. Spencer: « Dans la première partie de l'éducation, le gouvernement vient du dehors; dans la seconde il vient du dedans. »

Le critérium de l'instruction et de l'éducation militaires sera atteint quand nous aurons formé le plus possible de ces soldats intelligents et énergiques que demandait le Règlement de 1904, « capables au combat, si tous les officiers et gradés sont tombés, de prendre le commandement et de faire comprendre à chacun où est le devoir ».

I. L'ÉDUCATION.

1° LES PRINCIPES.

L'expérience de la guerre nous a prouvé que chefs et soldats valent principalement par leur caractère.

L'éducation doit donc avoir pour but principal de développer les qualités du caractère.

82. — Il faut entendre par caractère d'un homme, non seulement les dispositions natives qui lui sont propres, mais encore l'ensemble des habitudes par lesquelles ces dispositions ont été développées ou modifiées; tout le travail en un mot grâce auquel il est devenu ce qu'il est.

Les principaux éléments qui déterminent le caractère sont l'attention, la réflexion, le jugement, l'initiative, la discipline, la persévérance et la volonté.

Ce n'est ni par des considérations spéculatives, ni par l'étude livresque que s'acquièrent ces qualités. Il en est des facultés comme des muscles. On ne les développe qu'en les exerçant.

Quelle que soit la connaissance à acquérir: parler une langue, monter

à bicyclette, jouer du piano, peindre, apprendre une science ou un art, le mécanisme est toujours le même.

Tout le monde sait que l'on pourrait étudier pendant des années les règles de la musique et de la peinture; être capable de réciter par cœur tous les livres écrits sur la technique de l'harmonie et du dessin, sans savoir pour cela jouer du piano ou jeter une esquisse sur le papier.

Le principe fondamental consiste dans la répétition de la chose à apprendre jusqu'à ce qu'elle soit parfaitement exécutée. Cette répétition crée des réflexes et c'est seulement quand le travail est devenu inconscient que l'on peut sans difficulté monter à bicyclette ou jouer du piano; en un mot que la connaissance à acquérir est possédée. Il ne reste plus qu'à l'entretenir et à la perfectionner en l'exerçant.

« La formation intellectuelle et morale n'échappe pas à cette loi.

« La volonté, la persévérance, l'initiative ne sont pas des filles de raisonnements abstraits et ne s'apprennent jamais dans les livres. Elles ne sont fixées que lorsqu'elles sont devenues des habitudes, échappant complètement à la sphère du raisonnement. » (LE BON.)

Le cycliste, le pianiste, qui se reportent à leurs débuts, se rappellent par quelles difficultés ils ont dû passer, quels efforts ils ont eu à vaincre, tant que les réflexes nécessaires n'ont pas été créés.

L'effort et surtout l'effort persévérant sont donc à la base de toute éducation.

L'Armée peut être un merveilleux agent d'amélioration nationale. Elle permet de développer, en même temps que le goût de la force physique et de l'hygiène, le sang-froid, la volonté, le jugement, la solidarité, à condition que les officiers n'oublient jamais que l'éducation qu'ils ont à donner à leurs hommes doit être avant tout et uniquement pratique.

En tous cas, que nous le voulions ou non, notre fonction d'officiers fait de nous des éducateurs.

En bien ou en mal, quelque chose passe effectivement de nous dans ceux que nous instruisons, quelque chose de nous-mêmes, de notre propre être, de notre intime personne. Si ce n'est pas notre droiture, notre énergie morale et notre conviction qui passent en eux, sera-ce donc notre caprice ou notre fantaisie? Nous avons le pouvoir de choisir ce qui survivra de nous: n'est-ce pas assez pour nous préserver du découragement en même temps que du trop facile contentement de nous-mêmes. Quelle meilleure raison de conserver la Foi!

2° L'APPLICATION.

L'éducation intellectuelle.

83. — Il faut distinguer l'éducation intellectuelle de l'instruction. Alors que cette dernière fournit des connaissances, la première forme l'esprit et développe le caractère.

La véritable culture intellectuelle consiste moins, comme beaucoup de gens le croient, à accumuler du savoir qu'à acquérir une force d'attention et de volonté que nous puissions concentrer sur tout sujet pour lequel il nous faut prendre une résolution.

L'éducation intellectuelle s'adresse à l'intelligence, à la sensibilité et à la volonté. Elle nous intéresse autant pour notre propre formation que pour celle de nos cadres et de nos hommes.

84. — a) ÉDUCATION DE L'INTELLIGENCE. — La capacité intellectuelle se mesure pour un homme à la difficulté des problèmes de toutes sortes qu'il peut résoudre ; à la correction et à la rapidité avec lesquelles il sait les résoudre ; au nombre enfin de ceux qu'il peut solutionner dans un temps donné. Elle dépend de son savoir, c'est-à-dire des connaissances classées dans sa mémoire et surtout de l'opportunité et de la facilité avec lesquelles il applique son savoir aux cas particuliers.

Savoir est une chose, pouvoir appliquer instantanément son savoir pour solutionner un problème en est une autre. C'est l'œuvre de l'imagination créatrice appuyée sur un jugement sûr et sur une raison froide.

Les combinaisons des grands politiques et des grands capitaines paraissent simples quand on les étudie à tête reposée, mais les intelligences capables de résoudre rapidement et exactement de tels problèmes, sans s'épuiser, sans perdre lucidité, ni énergie, sont infiniment rares. C'est le fait des hommes de génie.

Pour un officier, qui est avant tout homme d'action, la rapidité d'exécution est une qualité primordiale. Le plan le plus génial sera complètement inutile si le chef qui l'a élaboré ne l'applique qu'après la bataille.

La rapidité d'exécution est le fruit de l'entraînement intellectuel qui doit se poursuivre toute la vie.

Les officiers se trouvent à chaque instant au combat en présence de cas concrets qu'il faut solutionner instantanément.

Leur mémoire doit pouvoir d'abord réunir toutes les connaissances se rapportant au cas particulier. Leur intelligence les combinera ensuite et établira la solution. Enfin la volonté exécutera.

La première condition pour que l'intelligence fonctionne dans de bonnes conditions est donc que notre savoir soit clair, précis, complet et bien classé, afin de pouvoir être instantanément présent à notre esprit.

85. — b) ÉDUCATION DES SENTIMENTS. — Les sentiments ont sur tous nos actes une influence considérable.

Au point de vue militaire « la guerre est dominée par le sentiment. On ne saurait s'en étonner, puisqu'elle est menée par des hommes. » (Général X. Y. *Réflexions sur l'art de la guerre.*)

L'action des sentiments se fait sentir :

Sur nos perceptions. — Nous ne faisons attention aux choses que dans la mesure où elles intéressent nos sentiments. Un soldat en sentinelle, au cours d'un exercice du temps de paix, regarde le paysage avec indifférence ; beaucoup de détails échappent à son observation. Ce même soldat placé en guetteur à la guerre, lorsque l'ennemi menace d'attaquer, examinera le terrain avec attention, rien ne lui échappera parce que ses sentiments seront puissamment surexcités.

Sur notre mémoire. — Nous retenons ce qu'on nous enseigne avec d'autant plus de facilité que nos sentiments soutiennent notre attention.

En temps de guerre on a pu apprendre à des soldats en quelques heures le fonctionnement et le maniement d'engins dont il devaient se servir le lendemain à une attaque, alors qu'en temps de paix on aurait dû employer des semaines de théories et d'exercices pour arriver au même résultat.

Sur notre imagination. — Le sentiment a sur l'imagination une action énorme, nous embellissons ou enlaidissons les choses selon que tel ou tel événement nous rend joyeux ou triste. Un soldat en campagne fait une crise de « cafard » et voit tout en noir. S'il reçoit une lettre lui annonçant que tout va bien dans sa famille il n'en faut pas plus, bien souvent, pour que l'optimisme succède au pessimisme.

Sur notre jugement. — Avec quelle indulgence nous apprécions les fautes des gens que nous aimons ! Avec quelle partialité au contraire nous jugeons les gens que nous détestons ! Des soldats qui ont de l'affection pour leur chef lui pardonnent une sévérité qui les exaspérerait si elle était exercée par un supérieur peu aimé.

86. — COMMENT AGIR PRATIQUEMENT SUR LES SENTIMENTS DE NOS HOMMES ?

Le sentiment se développe comme toutes les facultés humaines par l'exercice. Pour cultiver un sentiment il faut entretenir l'émotion qu'il suscite.

Il y a pour provoquer les émotions de nombreux procédés pratiques.

Par sensation directe. — Rien ne vaut le spectacle de la réalité concrète pour nous émouvoir. La vue des destructions accomplies par l'ennemi, les visites aux cimetières du front provoquent des émotions capables de renforcer chez un Français le sentiment de l'amour de la Patrie et de la haine de l'ennemi. Nos compatriotes qui ont souffert de l'invasion oublieront moins facilement les légitimes griefs que nous avons contre l'Allemagne que ceux qui se sont contentés d'en lire les récits.

Par représentation esthétique. — L'officier n'a que très rarement la possibilité de montrer la réalité pour exalter les sentiments de ses hommes. Il lui faut le plus souvent faire appel aux lectures, à l'image sous toutes ses formes, aux représentations théâtrales ou cinématographiques pour arriver à provoquer chez ses soldats des émotions répétées qui développent et entretiennent leurs sentiments patriotiques et guerriers.

Par le rite. — L'utilisation du rite repose sur cette loi psychologique que nos états de conscience sont souvent liés à nos attitudes corporelles.

Exiger d'un soldat qu'il ait une attitude militaire, qu'il salue correctement, c'est créer en lui des habitudes de discipline. La tenue et le port correct de l'uniforme ont sur la mentalité des soldats une importance trop souvent méconnue, mais considérable.

87. — a) **ÉDUCATION DE LA VOLONTÉ.** — Les idées et les sentiments ne constituent qu'une tendance à agir, l'action exige le concours de la volonté.

L'éducation de la volonté doit être poursuivie toute la vie. Pour le soldat la volonté est la qualité supérieure à condition qu'elle soit accompagnée du résultat.

Il ne suffit pas, en effet, d'avoir conçu des plans grandioses et de les avoir ingénieusement combinés, si notre volonté doit défailir dans l'exécution.

L'intelligence en fin de compte a moins de part au succès que le vouloir obstiné, le vouloir malgré la souffrance physique, malgré les tortures morales, malgré les railleries, le doute et l'insuccès.

La force de volonté ne naît pas en nous armée de toutes pièces. Il faut s'entraîner à vouloir et à agir.

La base de l'éducation de la volonté consiste d'abord dans la connaissance de soi-même. Il faut s'examiner souvent, en toute franchise et impartialité, s'appliquer ensuite courageusement à combattre et à vaincre ses défauts. Il faut être défiant à l'égard des impulsions de l'esprit, confiant d'autre part dans les décisions mûrement réfléchies de l'intelligence. Au total on doit avoir confiance en soi sans présomption.

88. — Vouloir, a-t-on dit, c'est pouvoir.

Cela n'est exact qu'à deux conditions :

La première est de ne vouloir que ce qui est possible ;

La seconde est de savoir vouloir.

Il faut donc apprendre à vouloir.

L'ensemble des sentiments d'un homme et leur « force relative », tra-
duite par la volonté, constitue son caractère.

Divers facteurs influent sur le caractère de chacun de nous :

Des facteurs inconscients : instincts ;

Des facteurs organiques : âge, race, climat, conditions d'existence, ma-
ladies, alimentation, tempérament ;

Des habitudes : héréditaires ou acquises.

Si nous avons peu d'action sur les facteurs héréditaires, sur nos instincts, sur celles de nos habitudes dues à notre vie sociale et à notre première éducation, nous pouvons modifier profondément notre caractère par l'acquisition d'habitudes nouvelles.

L'habitude joue, dans l'éducation en général et dans l'éducation de la volonté en particulier, un rôle capital.

Notre caractère est en grande partie le résumé de nos habitudes.

La plus forte éducation est celle qu'on peut se donner soi-même en prenant de bonnes habitudes.

Au point de vue pratique les menus faits de la vie de chaque jour offrent, aussi bien à nos hommes qu'à nous-mêmes, la meilleure école de volonté.

L'éducation physique.

89. — L'éducation physique à donner au régiment doit poursuivre un double but : le développement physique de l'homme et l'hygiène.

Il faut que nos soldats comprennent l'importance pour eux et pour toute la race d'un entraînement physique, qui se traduira par une augmentation d'intensité vitale, et par une amélioration des muscles, des organes et des sens d'une utilité évidente.

Le physique a de plus sur le moral une influence reconnue.

Tout ce qui fortifie le corps améliore le caractère. Il faut des efforts de volonté pour vaincre la souffrance spéciale que causent, à leur début les exercices violents. La pratique des sports donne du sang-froid, comme l'habitude de la propreté développe le sentiment de la dignité.

Le travail physique dissipe l'ennui.

Les exercices d'adresse et de vigueur aiguissent la faculté d'attention, et un bon état de santé général est nécessaire à tout travail intellectuel.

Nous compléterons heureusement l'éducation physique à donner au régiment en usant de toute notre influence pour faire contracter au soldat de fortes habitudes hygiéniques. Rentré dans ses foyers, il les propagera autour de lui et, avec le temps, les lois élémentaires de l'hygiène pénétreront dans les masses.

II. L'INSTRUCTION.

1° LES PRINCIPES.

I. — *Tout dans l'instruction est affaire d'individu.*

90. — Nous devons donc, pour donner l'instruction dans de bonnes conditions, connaître l'homme en général et chacun de nos hommes en particulier, au physique comme au moral.

Au physique. — Savoir comment ils sont constitués, l'effort qu'ils peuvent donner, connaître leurs points faibles.

Au moral. — Nous rendre compte de leur intelligence, de leurs moyens, savoir s'ils ont du cœur, de la volonté, de l'amour-propre.

Pour connaître ses hommes, il faut d'abord savoir les observer.

La plupart sont des timides qu'il s'agit avant toute chose de mettre en confiance.

Le Français est intelligent, bavard et sociable.

Faites qu'il aime votre société et celle de ses camarades.

Le Français est individualiste. Conscient de sa valeur, il aime à la montrer.

Excitez l'émulation de vos hommes.

Le Français est naturellement gai.

Fuyez les tristes cours du quartier ; emmenez vos recrues à l'extérieur ; laissez-les agir, laissez-les causer.

Regardez, écoutez, étudiez.

En quelques jours vous connaîtrez votre unité.

II. — Ce premier résultat obtenu, *comment allez-vous répartir vos hommes dans les classes d'instruction ?*

91. — Est-ce le hasard du rang de taille qui va déterminer cette répartition ? Ferez-vous l'instruction par sections ou par groupes comme on faisait avant la guerre ?

Vos hommes ne sont pas des numéros, ils ne sont pas interchangeable. Certains comprennent vite, d'autres lentement ; certains sont forts, d'autres faibles ; enfin certains sont instruits, d'autres ne le sont pas.

Faire un mélange de ces éléments disparates et vouloir instruire dans le même temps et de la même façon des hommes qui n'ont ni le même cerveau, ni les mêmes yeux, ni les mêmes jambes, ni la même force, ni le même cœur, c'est vouloir annihiler les intelligences et les bonnes volontés. C'est aussi empêcher de parti pris toute émulation.

La véritable instruction devrait être individuelle. Comme il est pratiquement difficile de réaliser cet idéal, l'instruction doit se faire par groupes de même nature et de valeur semblable.

III. — Mais alors se pose la *question de l'instructeur.*

92. — Pour faire instruire ces groupes qui ne correspondent plus à l'unité constituée, le commandant de l'unité doit connaître et utiliser ses cadres au mieux de leurs aptitudes.

Pour le dégrossissage, il faut faire une première répartition des instructeurs.

A tel groupe convient tel gradé qui ici fera l'affaire et qui placé là ne la fera point. Il faut donc mettre chaque instructeur à la place où il obtiendra les meilleurs résultats.

Dans toute unité il y a des hommes à qui convient tel chef qu'il faut trouver pour le leur donner ; et non point des gens qui d'après le hasard du rang de taille sont voués à être éduqués et instruits par tel sous-officier ou tel caporal qui n'obtiendra jamais rien d'eux, alors qu'avec d'autres instructeurs ils seraient devenus d'excellents soldats.

Une fois le dégrossissage terminé vient l'instruction des spécialistes.

Il faut alors que toutes les recrues passent entre les mains du meilleur instructeur par spécialité et une nouvelle répartition des cadres s'impose.

L'emploi des cadres doit partir du principe qu'instruire et commander sont deux choses différentes.

Le sergent n'est pas l'instructeur né de sa section. Il la commande, ce qui n'est pas la même chose.

IV. — *Cherchez l'élite* et que tous vos efforts tendent à l'accroître en qualité toujours et si possible en nombre.

93. — Ceci est l'application directe du principe fécond d'émulation, avec lequel on obtient tout ce qu'on veut du soldat français.

Au combat ce sont les bons tireurs qui tuent et qui économisent les cartouches. Les autres font du bruit et dépensent inutilement des munitions.

Ce sont les bons coureurs qui portent les renseignements.

Ayez donc des soldats d'élite dans chaque spécialité.

Ayez aussi et surtout une élite morale; vos hommes de confiance, ceux sur qui vous pourrez compter en toute circonstance.

Cette élite devra faire l'objet de tous vos soins. Vous la formerez, vous l'encouragerez et vous vous apercevrez qu'elle constitue le point d'appui de vos efforts dans les circonstances graves.

V. — *Savoir ce que l'on veut, le vouloir avec énergie mais avec méthode, et suivant une progression rationnelle.*

94. — Il faut vouloir, mais il ne faut vouloir que le possible. Sachez donc d'abord ce que vous pouvez obtenir. Vous pourrez travailler ensuite avec toute votre énergie à réaliser ce que vous vous serez fixé.

Ne dépensez pas votre volonté à des vètilles, réservez-la pour les choses importantes.

N'abusez pas non plus de cette énergie. Vos hommes et vous, avez besoin de moments de détente. Vous ne les aurez que si vous suivez avec ordre et méthode une progression mûrement établie.

La progression n'est pas intangible. Elle doit tenir compte aussi bien des progrès accomplis que des retards constatés. Elle doit aussi varier avec le temps qu'il fait et avec la température.

Elle constitue un cadre large. Il faut qu'elle soit un guide et non une chaîne.

2° L'APPLICATION.

a) *Distinction et caractères généraux:*

Des exercices de mécanisme;

Des exercices d'application;

Des exercices de parade.

95. — De tout temps se sont opposées et s'opposeront en matière d'instruction deux méthodes, suivant l'importance relative que les instructeurs attachent au rang serré (mécanisme), ou au terrain varié (application), à l'instruction technique ou à l'instruction pour le combat.

C'est l'éternelle querelle des anciens et des modernes.

Beaucoup de « jeunes » s'imaginant qu'ils sont seuls à comprendre les nécessités de la guerre moderne, disent adieu au terrain de manœuvre, à l'ordre serré, à l'automatisme, en même temps qu'au panache et à la

cocarde ; tout cela leur paraît négligeable au même titre que les revues de détail.

Ce qu'il leur faut c'est toujours et uniquement le service en campagne, la manœuvre en terrain varié ; et les voilà courant les champs, brûlant des cartouches à blanc, cultivant les mouvements tournants avec leur section et pratiquant la suralimentation de la tactique.

L'officier « ancienne manière » de répondre :

« L'ordre serré est le facteur indispensable de l'ordre. Si vous ne dressez pas votre unité au point de vue technique vous n'obtiendrez rien.

« Essayez de rassembler votre compagnie en silence ! Chacun de vos gradés et de vos soldats veut raisonner mieux que le directeur de la manœuvre et discute ses ordres. Votre décentralisation n'est que la désunion, votre dispersion du désordre ! »

Tous deux, avec les meilleures intentions du monde, se trompent et tombent dans les excès opposés : routine d'un côté, fantaisie exagérée de l'autre.

Mécanisme et application, instruction technique et instruction tactique sont les deux parties nécessaires d'une instruction militaire complète.

96. — Nous avons établi qu'au combat le soldat n'aura ni sang-froid, ni le temps de chercher pour chaque cas particulier une solution réfléchie.

La formation des réflexes du champ de bataille a donc une importance capitale.

Un des moyens de la réaliser consiste précisément dans les exercices de rang serré et de parade que beaucoup d'officiers affectent, aujourd'hui surtout, de mépriser.

Ici encore, il est nécessaire de dissiper tout malentendu.

« Il ne faut pas négliger le rang serré ; il faut au contraire y atteindre la perfection.

« Une troupe belle à la parade a l'orgueil d'elle-même.

« Le rang serré développe chez l'homme l'attention, qui est une faculté précieuse ; crée en lui, par l'obéissance immédiate au commandement, un réflexe qu'on sera heureux de retrouver à la guerre ; augmente par la recherche de la perfection la capacité de l'effort. » (Général DE MAUD'HUY.)

Mais en raison de la dépense même d'énergie qu'il exige, l'ordre serré ne peut durer longtemps. Une classe qui le pratique correctement pendant une pause d'exercice fait un effort extraordinaire. Quand cette vérité est ignorée ou perdue de vue, l'ordre serré se transforme en une promenade plus ou moins indolente sur la place d'exercice. Les hommes apprennent à rester somnolents et rêveurs sous l'œil indifférent du chef ; marche, maniement d'armes et parade ne constituent plus alors un exercice de rang serré, mais une véritable école d'indiscipline.

Si donc, comme moyen éducatif l'ordre serré est précieux, l'officier qui le prendrait comme but, comme fin de l'instruction commettrait une grossière erreur.

Les exercices d'application sont indispensables pour apprendre aux hommes à agir intelligemment suivant les circonstances du combat.

b) *Pas d'abstraction. — L'action prime la théorie.*

97. — L'instruction consiste, dans la pratique, à faire passer une partie des idées du chef dans la tête des hommes à instruire ; puis, une fois les idées inculquées, à les faire transformer en actes, car en matière militaire l'idée sans l'acte n'est rien.

Il est donc de toute nécessité pour l'instructeur d'avoir d'abord sur ce qu'il a à apprendre à ses subordonnés des idées nettes, intenses, complètes, et la conviction que ses hommes ne seront réellement instruits que lorsque l'idée sera dans leur esprit aussi nette, aussi complète et aussi intense que dans l'esprit de leur instructeur.

Un examen de conscience n'est pas inutile ici. Que de gradés et même d'officiers croient pouvoir apprendre à leurs hommes des choses qu'ils seraient incapables non seulement d'exécuter, mais d'énoncer clairement eux-mêmes !

Nous devons commencer par simplifier, par élaguer de l'instruction verbale tout ce qu'il suffit de savoir pratiquer.

Nous nous rappellerons qu'instruire ne consiste pas seulement à faire voir et à faire penser, mais surtout à faire agir.

Il est absurde de faire réciter à l'homme les règles d'emploi de la hausse, il faut qu'il exécute ; absurde d'apprendre le maniement ou le fonctionnement d'une arme ou d'un engin sans les mettre dans les mains du sujet à instruire.

C'est un non-sens de demander à un soldat : « Qu'est-ce que l'honneur ? Qu'est-ce que le drapeau ? » et d'attendre à ces questions de belles réponses philosophiques.

L'important n'est pas que l'homme sache dire, mais qu'il sache et qu'il sache pourquoi.

C'est au questionneur à lui faire dire ce qu'il sait. Il est d'ailleurs infiniment plus difficile de bien interroger que de bien répondre.

Tout est simple à la guerre pour l'homme, ne compliquons donc rien à l'instruction. Faisons emmagasiner le minimum, mais que ce minimum demeure.

c) *La méthode active. — Ses avantages. — La méthode passive. — Ses inconvénients.*

98. — Certains officiers ont pensé que l'éducation du soldat consistait à peu près uniquement à lui faire des conférences qualifiées de théories morales. C'est une erreur.

Cette méthode, dite passive ou expositive, consiste à parler, à enseigner par des discours. On en a abusé et on en abuse encore.

Elle constituait un léger progrès sur la méthode qui consistait à faire apprendre et à faire réciter par cœur un texte littéral ; mais elle n'en est pas moins mauvaise.

Elle n'est à employer que dans certains cas exceptionnels, par exemple pour donner aux cadres les bases d'un enseignement ou pour le résumer ;

pour faire comprendre aux hommes ce que c'est que la Patrie et la discipline.

Ces causeries, aussi rares que possible, seront faites par un officier qui devra les avoir soigneusement préparées. Leur abus est détestable.

Il faut, chaque fois que la chose est possible, substituer à la méthode passive la méthode active ou interrogative.

Cette méthode consiste à faire découvrir par les hommes eux-mêmes ce qu'on veut leur apprendre. C'est la méthode par excellence, elle doit être employée dans presque tous les cas. Elle s'adresse au jugement et non à la mémoire, elle fait trouver les réponses et ne les dicte pas.

La méthode active donne au soldat une de ses plus grandes joies, celle du succès. Elle lui donne confiance en lui, et lui fait aimer l'effort.

Elle lui fait prendre la meilleure des habitudes, celle d'observer et de penser; de se rendre compte des choses avant de parler et avant d'agir. Elle donne à chaque instant à l'officier une idée exacte de la valeur de ses hommes et du point où en est l'enseignement.

Le savoir ainsi acquis reste gravé dans la mémoire. C'est le sens de cette boutade, « les choses qu'on sait le mieux sont celles qu'on n'a jamais apprises », c'est-à-dire qu'on a apprises tout seul.

Il faut surtout agir et faire agir nos hommes. Avec les cerveaux des gens simples qui ne comprennent pas l'abstraction, l'action remplace avantageusement le discours.

99. — Pour conclure pratiquement, rappelons-nous que toute instruction militaire comporte de la part de celui qui la donne :

- Une préparation;
- Une direction;
- Une conclusion.

1° LA PRÉPARATION.

Elle implique d'abord une préparation générale, puis, pour chaque exercice, une préparation particulière.

100. — PRÉPARATION GÉNÉRALE. — Elle consiste :

a) Dans la recherche attentive de tous les cas que le gradé ou le soldat à instruire peuvent rencontrer en campagne : (combat, assaut, renfort, guerre de mouvement, guerre de tranchées, etc.) ;

b) Dans le groupement méthodique de tous ces cas au point de vue de leur enseignement ;

c) Dans l'établissement du parallélisme des différentes parties du programme d'instruction. Toute application doit être accompagnée des notions théoriques indispensables ;

d) Dans la recherche des terrains les plus propres à l'étude des différentes applications, et des divers cas d'application auxquels se prête chaque terrain.

101. — **PRÉPARATION PARTICULIÈRE.** — Dans le travail de préparation d'un exercice particulier, l'instructeur ne devra pas perdre de vue que chaque exercice est avant tout l'illustration par l'exemple d'un principe ou d'un point du règlement, plus faciles à saisir lorsqu'ils sont matérialisés.

Le principe étant parfaitement clair et précis dans l'esprit de l'instructeur, il restera à imaginer le cas concret propre à faire ressortir le point à enseigner.

Le temps pris par ses recherches n'est pas du temps perdu pour l'instructeur, bien au contraire.

On ne surveille pas un exercice, on le dirige; et on ne dirige bien que ce qui est préparé minutieusement.

2° LA DIRECTION.

102. — L'exécution du programme ainsi élaboré comporte de la part du directeur de l'exercice un certain nombre de principes.

a) Le but de l'exercice sera posé dès le début d'une manière nette et précise;

b) Le directeur s'abstiendra de toute supposition de terrain;

c) Il s'efforcera de donner à chaque cas étudié son caractère de vérité, de clarté et de simplicité, faute de quoi on tombe dans l'invraisemblance;

d) Il prendra comme règle absolue de ne jamais intervenir en cours d'exécution pour relever les fautes de détail. Non seulement les rectifications intempestives tuent la liberté de pensée et d'action de l'exécutant, mais elles l'empêchent de constater, et par conséquent de pouvoir rectifier lui-même son erreur.

Or le procédé de l'enseignement par l'erreur est la base de toute instruction.

En résumé l'action de l'instructeur doit être précise, c'est-à-dire viser un progrès déterminé, et non pas se disséminer au hasard d'impressions désordonnées.

Elle doit être progressive, continue et persévérante, empreinte de douceur et de ténacité.

Elle sera appropriée et variée en s'adressant :

- A l'intelligence de l'homme par les explications;
- A son instinct d'imitation par l'exemple;
- A son initiative par une grande liberté d'action;
- A son émulation par la constatation des résultats.

3° LA CONCLUSION.

103. — Tout exercice doit être terminé par une causerie très courte où est mis d'abord en relief le principe à établir, et où seulement ensuite sont relevées les fautes de détail.

« L'exercice fini, il restera à l'instructeur à faire son propre examen de conscience, à se demander s'il a obtenu le résultat voulu, ou tout au moins un progrès.

« S'il n'a pas réussi, c'était ou bien que le but n'était pas assez clairement défini dans son esprit, ou bien qu'il n'a pas assez décomposé. »
(Général DE MAUD'HUY.)

Cette manière de diriger l'instruction exige de la part des officiers, de l'autorité, du travail et un peu d'imagination.

En ce qui concerne les cadres, il ne faut pas compter sur des progrès sans un travail personnel, sans quelques notes prises. Prendre des notes ne consiste pas à sténographier tout ce que dit l'instructeur, mais bien à recueillir très brièvement les quelques idées générales qui constituent le fond de son enseignement, de façon à pouvoir les retrouver plus tard pour y réfléchir.

L'instruction donnée de la sorte est d'une application délicate.

De même la préparation des exercices et théories pratiques représente pour les officiers instructeurs un travail considérable.

Mais il faut regarder les difficultés en face, avec la ferme volonté de les vaincre, et de ne pas se laisser arrêter par les insuccès partiels ou momentanés.

Que l'on n'objecte pas le manque de temps !

Tout résultat, qu'il s'agisse d'instruction, d'éducation ou d'entraînement, s'obtient beaucoup moins par des efforts violents que par des efforts continus.

Un officier qui consacrerait une heure par jour à connaître ses cadres et ses hommes et une autre heure à les instruire en appliquant la méthode indiquée obtiendrait en peu de temps des résultats dépassant ses plus belles espérances.

Cadres, effectifs, armes, matériels, camps, champs de tir et de manœuvre, ne donnent aucun résultat sans une méthode.

La meilleure méthode elle-même n'est rien sans la foi et la conviction.

On ne fait vraiment bien que ce que l'on fait avec passion.

III. LE COMMANDEMENT.

1° LES PRINCIPES.

104. — LA DISCIPLINE. — Une nation civilisée n'est pas une simple agglomération d'individus, c'est une collectivité vivante, munie d'un organe de défense faute duquel, en vertu du principe de la lutte pour la vie, elle serait absorbée ou détruite par une autre nation plus forte.

L'organe chargé de la défense de la Nation, c'est l'Armée.

À l'état de masse organique, l'Armée serait impropre à toute fonction.

La caractéristique de l'organisation de l'Armée c'est sa structure hiérarchique.

L'autorité part de la tête, se subdivise en rameaux de plus en plus

petits correspondant aux différents grades, pour aboutir à la masse qui doit produire l'acte de force.

Si l'organisation de l'Armée a pour base la hiérarchie, le moyen qui assure la transmission de l'autorité est la subordination.

La hiérarchie et la subordination sont les deux éléments de la discipline militaire.

L'exercice de la discipline se manifeste pour les officiers sous deux formes, différentes d'aspect mais identiques au fond, de notre devoir professionnel :

L'obligation de commander ;

L'obligation d'obéir.

Reculer devant un acte de commandement inhérent à notre fonction est, pour un officier, aussi grave qu'accomplir un acte de désobéissance.

La discipline militaire est faite, en ce qui concerne les officiers, de l'autorité du supérieur aussi bien que de la soumission du subordonné.

Nous pouvons donc définir la discipline militaire :

Une règle de conduite uniforme, commune à tous, garantie par des sanctions, à laquelle les chefs aussi bien que les soldats sont soumis sans distinction et qui a :

Pour but : la défense nationale, ainsi que l'observation des lois et des règlements militaires ;

Pour moyen : la subordination hiérarchique.

105. — La discipline a suivi l'organisation des armées, elle a évolué avec elle.

La discipline grecque s'appuyait sur des récompenses et des peines d'opinion : la gloire et la honte.

La discipline romaine avait comme base la terreur et la mort : elle décimait.

La discipline de beaucoup d'armées de l'ancien régime était fondée soit sur l'amour du chef (armées de Gustave-Adolphe et de Turenne), soit sur la terreur (armée du Grand Frédéric).

La discipline basée sur la crainte des châtimens faisait dire dès 1781 au capitaine des dragons de Bohan :

« Malheur à une troupe que l'on conduira à l'ennemi par les moyens de cette discipline et qui aura à combattre des hommes inspirés par l'amour de la Patrie ! »

Survint la Révolution, la prédiction du capitaine de Bohan s'accomplit.

Les armées du I^{er} Empire développèrent, avec la pratique de la guerre et l'esprit de corps, une discipline très particulière.

« Dans les régiments de ma division, dit le Général Morand, et dans beaucoup d'autres régiments de l'armée, le lendemain d'une bataille, on voyait dans le camp les escouades se former en cour des pairs et traduire devant elles les soldats absents de la bataille. On écoutait leur défense et une décision souveraine et sans appel les renvoyait absous ou les soumettait à une correction fraternelle que les juges infligeaient eux-mêmes à l'instant. »

La chose ne serait plus de mise aujourd'hui, la discipline a évolué avec l'esprit et l'organisation de l'Armée.

La cellule élémentaire de l'infanterie est actuellement le groupe de combat.

La forme de discipline correspondant à cet organe est une discipline active, indépendante du coude à coude, mais exigeant de chacun un devoir particulier à remplir en fonction du rôle de l'arme automatique du groupe.

Elle a pour base, non pas la contrainte qui n'est guère possible sur le champ de bataille, mais le sentiment du devoir et la fraternité d'armes entre camarades du même groupe de combat.

Elle s'adapte au caractère français, à condition que le soldat connaisse les intentions de son chef et soit orienté sur la manœuvre.

Tout en permettant à l'intéressé de réfléchir, elle reste forte parce qu'elle demeure fondée sur l'obéissance.

106. — L'OBÉISSANCE. — L'obéissance est, en même temps que le corollaire immédiat, l'élément essentiel de toute discipline.

Si l'obéissance passive consiste à exécuter les ordres à la lettre, il existe une obéissance active qui cherche à réaliser pour le mieux les vues du supérieur, qui laisse au subordonné toute faculté de chercher les meilleurs moyens d'exécuter les ordres de son chef.

Cette forme d'obéissance, basée sur la confiance des subordonnés dans leurs chefs, est surtout nécessaire à la guerre.

Le soldat ne voit en effet qu'un très petit coin de la bataille et ne peut juger l'ensemble.

Il faut qu'il ait confiance dans l'autorité qui donne les ordres, sans qu'il en saisisse les desseins.

Si une troupe ne se rend pas compte de l'utilité ou de l'opportunité de ce qu'on lui demande, elle n'en doit pas obéir avec moins de cœur et moins de vigueur.

Obéir dans ces conditions, même sans comprendre, ce n'est pas s'abaisser, faire preuve, ainsi que le proclament certaines gens, de servilité.

C'est le propre de la véritable obéissance de mettre au service de l'idée du chef toutes les forces du soldat, aussi bien ses facultés intellectuelles que ses moyens physiques. Elle grandit ceux qui s'y soumettent volontairement et de plein cœur.

107. — LA RÉCLAMATION. — Il est indispensable que les subordonnés aient connaissance, en même temps que de leurs devoirs en matière de discipline, du droit qu'ils ont de réclamer.

Les soldats usent peu de ce droit et beaucoup préfèrent souffrir d'une injustice, — ou de ce qui leur semble être une injustice, — plutôt que de s'adresser franchement à leurs chefs.

Il en résulte une rancœur qui, petit à petit, conduit au dégoût du métier.

Pour remédier aux conséquences qui peuvent résulter d'abus d'autorité de la part de certains gradés, il faut apprendre aux soldats qu'ils peuvent user, s'ils se croient lésés, du droit de réclamation.

Quand on a bien fait comprendre aux hommes que « les ordres doivent être exécutés littéralement sans hésitation ni murmure, que l'autorité qui les donne en est responsable », il faut leur expliquer ensuite que « la réclamation est permise à l'inférieur quand il a obéi ».

Le soldat doit avoir la certitude que, s'il a recours à son officier, justice lui sera rendue.

108. — LE COMMANDEMENT. — L'exercice de tout grade militaire, même du plus modeste, ne consiste pas seulement :

A énoncer des commandements conformes à la théorie ;

Et à assurer la rigoureuse observation des préceptes du règlement.

Ceci ne constitue :

Qu'une part du devoir professionnel ;

Ce qu'on appelle communément la « pratique » du métier.

Il existe un certain nombre de qualités que tout officier doit posséder, qui constituent la base de son autorité, et dont l'ensemble fait qu'il est ou qu'il n'est pas un chef.

Ces qualités sont les qualités de commandement.

Commander ce n'est pas seulement se faire obéir, c'est surtout exercer une autorité morale dans l'ordre le plus élevé.

Le vieil adage justifié par l'expérience de tous les temps : « Les troupes valent ce que valent leurs chefs », garde aujourd'hui sa pleine valeur.

Avec l'inaptitude physique à faire campagne, l'inaptitude au commandement est, — ou devrait être, — pour l'officier le vice réühibitoire absolu.

109. — Il faut que l'officier saisisse bien toute la responsabilité qui découle de l'autorité que lui confie son grade.

Les fautes et les négligences qu'il commet sont singulièrement graves surtout quand il s'agit :

De fautes contre la discipline, c'est-à-dire contre le devoir national dont nous sommes les représentants ;

De fautes commises à l'égard de nos subordonnés, c'est à-dire d'hommes mis en notre pouvoir par la loi et moralement tenus de nous donner leur dévouement et leur confiance.

Si nous sommes les supérieurs hiérarchiques de nos hommes, chefs et soldats sont égaux devant le devoir militaire.

Cette égalité de tous devant le devoir est une loi essentielle de l'Armée.

Chacun de nous doit la faire observer au-dessous de lui et l'observer pour son propre compte.

Le commandement n'est pas une prérogative, c'est l'exercice d'un devoir d'autant plus sacré que personne ne nous oblige à l'exercer.

110. — COMMANDEMENT DE BUT. — COMMANDEMENT DE MOYENS. — Le devoir du chef est de faire concourir les forces de ses subalternes à l'œuvre commune en donnant à chacun d'eux la part d'action à laquelle il a droit.

Fixer aux subordonnés dans le détail ce qu'ils doivent penser et ce qu'ils doivent faire est un procédé uniquement autoritaire : commandement de moyens.

Diviser le travail entre les exécutants, faire appel à leur intelligence, à leur dévouement, leur montrer le but à atteindre, mais leur laisser le choix des moyens, tout en contrôlant les résultats et en les rectifiant s'il y a lieu, est une méthode libérale : commandement de but.

111. — L'INITIATIVE. — LA RESPONSABILITÉ. — Le commandement de moyens atrophie; le commandement de but développe l'initiative.

L'initiative est la qualité en vertu de laquelle tout militaire, quel que soit son grade, agit de lui-même, sans demander d'ordre à ses chefs, même s'ils sont présents, dans le sens de leurs intentions, et en se conformant aux exigences de la situation.

Elle est toujours limitée par la nécessité de la convergence des efforts vers le but à atteindre.

Elle implique à tous les degrés de la hiérarchie la subordination et la solidarité, ainsi que la responsabilité des décisions prises, car si l'autorité sans l'initiative est une façade derrière laquelle il n'y a rien, l'initiative sans la responsabilité est un non-sens.

D'où la nécessité pour le chef d'orienter ses inférieurs en leur faisant connaître d'une manière aussi explicite que possible ses intentions. Tout ordre doit être formulé sous forme de mission à remplir, définissant le but à atteindre.

La volonté du chef, le but qu'il poursuit étant ainsi connus, l'initiative féconde pourra s'exercer à tous les degrés de la hiérarchie.

A l'action d'un chef manquant ou absent, se substituera immédiatement l'action d'un nouveau chef.

L'initiative ainsi comprise est bien la forme la plus élevée de cette discipline active, volontaire et vivante, qui doit être celle du combattant moderne.

2° L'APPLICATION.

112. — FORMATION, DÉVELOPPEMENT PROGRESSIF DE LA DISCIPLINE ET CONSERVATION DES RÉSULTATS ACQUIS. — Plus que toute autre éducation, celle de la discipline doit être progressive. Il faut faciliter l'obéissance de l'homme, éviter coûte que coûte les premiers heurts qui amènent les premiers refus.

La difficulté excessive d'un acte commandé peut exaspérer du premier coup la meilleure bonne volonté. Du reste c'est une erreur de principe d'exiger d'un homme plus qu'il ne peut donner.

Tout chef doit avoir le sens de l'état physique et moral des hommes qu'il commande et ne dépasser qu'à bon escient la limite d'élasticité du bon vouloir de ses subordonnés.

Exiger, dès le début, des durées trop longues d'immobilité au « garde à vous », ou des courses au pas de gymnastique sur un trop grand parcours; ne pas laisser aux nouveaux arrivés le temps de s'installer, de mettre leurs effets en ordre; les bousculer de corvées en corvées, sont autant de moyens pour rebuter les bonnes volontés initiales. C'est se

ménager des entêtements insurmontables, des coups de tête inattendus.

Certaines fautes contre la discipline sont parfois imputables à ceux qui commandent.

Autant que l'excessive difficulté, l'inutilité évidente d'un acte est de nature à heurter la bonne volonté de l'exécutant.

D'où l'importance d'expliquer le « pourquoi » et de démontrer la nécessité pour la préparation à la guerre, de la subordination militaire. Il faut que l'idée d'un devoir important chasse de l'esprit de l'homme l'impression de la corvée.

Cette action constante de la discipline sur la volonté des hommes doit être réglée avec un tact infini. A certaines heures elle doit devenir insensible pour éviter l'énervement et l'obsession.

L'homme doit alors avoir la paix.

Une méthode d'éducation rationnelle comporte en effet l'emploi de la détente, sorte de soupape de sûreté, dont tout gradé doit connaître l'existence.

Il est capital d'autre part que tout chef puisse être certain qu'un ordre donné par lui sera exécuté, ou qu'en cas d'impossibilité absolue il lui en sera rendu compte.

Tous les hommes doivent mettre la conscience la plus scrupuleuse à exécuter les ordres, et tous les gradés doivent considérer comme un devoir impérieux, d'en contrôler l'exécution. C'est un point de la discipline militaire trop souvent perdu de vue.

Autant le commandement peut se faire bienveillant pour la répression des fautes de jeunesse et de légèreté, autant il doit être inflexible pour toute infraction à une consigne ou à un ordre donné.

La méthode d'éducation militaire la plus parfaite et son application la plus rigoureuse ne vaudraient rien si le soldat devait prendre aux heures de repos des habitudes contraires.

Il faut donc multiplier autour de l'homme les influences favorables au développement de la discipline et recommander en particulier à tous les gradés de se garder avec soin de critiquer leurs supérieurs devant les subordonnés, travers fréquent même chez les officiers et déplorable.

Les principales difficultés auxquelles nous nous heurtons pour la conservation des résultats acquis en matière d'éducation militaire et de discipline dérivent d'un ensemble de causes que nous pouvons ramener à trois principales : l'indifférence, les préjugés, l'ambiance.

L'indifférence, — ou pourrait même dire l'indifférence hostile, — que rencontre tout éducateur et tout chef pour faire admettre des idées et exécuter des ordres qui contrecarrent des habitudes courantes, est une première résistance dont il s'agit de triompher.

Il faut secouer l'apathie des gradés et des soldats, combattre la crainte de l'effort en les intéressant à l'œuvre entreprise.

Les préjugés aussi sont durs à déraciner.

Mais notre plus redoutable ennemi, celui qui détruit souvent chaque soir l'œuvre de la journée, c'est l'entraînement au mal par l'ambiance.

En travaillant avec ardeur et conviction nous avons eu l'impression du progrès en train de s'accomplir ; nos hommes ont pris de bonnes résolutions.

Dès le retour dans la chambrée, les mauvaises influences vont intervenir.

Alors que les frondeurs parlent haut et imposent leur volonté, les braves gens qui ne les approuvent cependant pas se taisent par faux respect humain, par crainte surtout de passer pour moins malins que les camarades.

Compterons-nous sur l'élite pour maintenir les hésitants dans la bonne voie? Nous savons combien de lâchetés fait commettre l'amour de la tranquillité.

L'empêchement de la démoralisation par l'ambiance exige impérieusement la surveillance et, si nécessaire, la neutralisation des éléments de désordre, dont la fâcheuse propagande consiste à dénigrer systématiquement le métier et les supérieurs.

Les mauvaises têtes, heureusement rares, font plus de volume et de bruit que les sérieux, les simples et les modestes.

Il faut d'abord connaître les sujets dangereux puis les surveiller; les séparer s'ils se trouvent réunis, car pour les mauvais comme pour les bons l'union fait la force. Il ne faut pas hésiter enfin à les discréditer aux yeux de leurs camarades et, si c'est nécessaire, à les éliminer de l'unité.

113. — LA RÉPRESSION. — LES SANCTIONS. — Au même titre que la discipline, que le commandement et que l'initiative, l'exercice de la répression n'est pas un droit, mais un devoir, une fonction du grade, devant lesquels le chef ne peut pas se dérober.

La répression doit être pratiquée comme telle et présentée sous cet aspect.

Il faut que nos subordonnés sentent que nous exerçons le devoir de punir avec la rigueur indiscutable d'une obligation morale, et que si une faute rend une punition indispensable, rien ne nous arrêtera dans l'application de la sanction.

C'est ce caractère impersonnel qui donne à la répression son autorité; qui interdit au supérieur d'y apporter de la passion, à l'inférieur d'en conserver de la rancune.

L'homme puni doit se rendre compte que ce n'est pas nous qui le punissons, mais la loi et les règlements dont nous sommes les représentants.

114. — LES PUNITIONS. — En matière de punitions, il faut avoir sans cesse les yeux fixés vers le but, qui est non pas de former des soldats soumis extérieurement et passivement, mais des hommes volontairement et activement disciplinés et dévoués. Or on ne forme pas plus de bons soldats par la seule crainte des punitions qu'on ne forme d'honnêtes gens par l'unique terreur du gendarme.

L'effet d'une punition est généralement d'irriter celui qui en est l'objet, de nuire à sa bonne volonté spontanée.

Il semble donc qu'il y ait impossibilité de concilier la nécessité de punir pour imposer à certaines natures rebelles le respect des ordres et de la règle, avec l'intérêt qu'il y a à développer le dévouement chez ces mêmes hommes.

L'art du commandement sera précisément de concilier ces deux résultats qui tendent à se contrarier, en n'usant des punitions que quand la soumission ne peut être obtenue autrement, et en enlevant à la répression son caractère irritant.

La base du commandement comme de l'éducation c'est la connaissance individuelle de l'homme. L'officier doit s'attacher à connaître le caractère de ses soldats, la corde sensible de chacun d'eux.

Toute faute n'appelle pas la répression.

Si la faute est une simple erreur, il suffit d'éclairer l'homme qui l'a commise.

Si c'est une défaillance, un acte de négligence, de laisser aller, ce n'est plus l'esprit de l'homme qu'il faut éclairer, c'est son moral qu'il y a lieu de remonter. Il faut trouver et développer les forces qui ont manqué : courage, esprit militaire, sentiment du devoir, loyauté, amour-propre.

Si la faute est une infraction au devoir voulue et préméditée, si elle a l'aspect d'une résistance directe au commandement, on doit frapper immédiatement le coupable d'une punition exemplaire.

En somme punir est un devoir souvent pénible, mais auquel le chef ne peut pas se dérober.

Ne menaçons jamais, présumons toujours l'obéissance, mais vérifions, redressons et s'il y a lieu réprimons.

Il faut éviter de punir dans un moment d'irritation. Le meilleur moyen, pour le gradé qui sévit, de garantir contre toute influence extérieure une décision qui avant tout doit être juste, consiste à ne pas fixer immédiatement le tarif de la punition. En disant simplement au coupable sur le moment même « vous serez puni », et en ne fixant la punition que le lendemain après avoir entendu l'intéressé, le gradé réunit toutes les chances d'impartialité et de justice.

Graduons toute punition d'après les trois circonstances suivantes :

- 1° Gravité de la faute ;
- 2° Valeur et antécédents du coupable ;
- 3° Nécessité disciplinaire de l'exemple.

Il importe d'éviter l'abus en matière de punition.

De petites punitions nombreuses et répétées, sont un indice à peu près sûr d'une insuffisance d'autorité. Elles irritent et découragent en même temps que l'habitude émousse leur effet.

Le système « pas d'histoire » étouffe le feu sous la cendre au lieu de l'éteindre. Le jour où l'incendie s'allume, il dévore tout.

Justement infligée, la punition est une excellente application de justice distributive.

Elle est un exutoire, un moyen pour l'homme de payer sa dette, généralement sans rancune de part et d'autre.

Elle a son influence moralisatrice sur l'ensemble de l'unité mise au courant par son chef pour les cas graves.

On peut être en même temps sévère et juste. Tous les soldats français acceptent la justice.

« Si je commandais à des Français, disait Frédéric II, j'en ferais les meilleurs soldats du monde. Leur passer quelques étourderies,

nourrir la gaieté naturelle à leur esprit, être juste avec eux jusqu'au scrupule, ne les affliger d'aucune tracasserie : tel serait mon secret pour les rendre invincibles. »

Lever les punitions est une mesure généralement fâcheuse qui récompense uniquement les mauvais soldats, et qui suppose que les punitions ont été infligées à la légère ou pour des vétilles. C'est en somme un désaveu infligé au commandement.

Quant au fait pour un officier de lever d'autorité, par l'exercice d'une sorte de droit de grâce imaginaire, des punitions méritées, c'est un abus de pouvoir, une atteinte portée à l'autorité des subalternes, et par conséquent un acte d'indiscipline, la discipline étant aussi obligatoire de haut en bas que de bas en haut.

Il y a lieu de mettre les officiers en garde contre une tendance qui consiste à ne pas admettre qu'un membre de leur unité puisse commettre une faute. Lorsqu'un de leurs hommes est puni par un gradé d'une autre unité, ils protestent toujours, de parti pris.

C'est une erreur qui engendre l'indiscipline.

Il faut que toute faute commise soit signalée au chef direct du coupable et que celui-ci prononce la sanction en tenant compte des antécédents de l'homme à punir.

A la guerre les sanctions du temps de paix n'ont aucun effet. Que peut faire à un homme dont la vie est sans cesse en danger la menace d'une punition de prison ?

Il n'y a qu'une peine qui porte : la peine de mort.

Pendant la dernière guerre la discipline française a triomphé de la discipline allemande.

C'est qu'à la guerre ce sont les forces morales qui l'emportent. Notre soldat, convaincu de la justice de sa cause, confiant dans ses chefs et conscient de son devoir, a tout enduré et tout souffert, — en grognant souvent bien entendu, — mais en marchant quand même.

Ceci, — et il ne faut jamais l'oublier en temps de paix, — parce que nos officiers vivaient avec leurs hommes, les connaissaient, partageaient leurs souffrances et leurs dangers ; et surtout leur montraient l'exemple.

115. — TRAITEMENT INDIVIDUEL DES CADRES ET DES SOLDATS. — Les différents actes de la vie militaire qui se passent en dehors des heures d'exercice sont ceux où la surveillance et le contrôle des officiers sont réduits à leur plus simple expression. C'est là que les cadres subalternes jouent un rôle capital.

Avant de travailler à former les sous-officiers et les caporaux, il est nécessaire de savoir les choisir.

Ce choix est capital, non seulement au point de vue de la guerre, mais en raison de son influence sur le prestige de l'armée.

116. — LE SOUS-OFFICIER. — « Les sous-officiers, dit le Règlement de manœuvre, — et en particulier les sous-officiers rengagés, — sont les auxiliaires des officiers en temps de paix ; ils peuvent être appelés à les remplacer en temps de guerre.

« Par suite de leur contact permanent et immédiat avec la troupe, ils exercent une influence capitale sur la discipline.

« Il est de la plus haute importance de leur donner une forte éducation militaire. »

Les deux premières qualités à développer chez le sous-officier sont :

Le sentiment du devoir ;

Le sentiment de la justice.

Avec des sergents consciencieux le travail restera constant, que l'officier soit présent ou non.

Avec des sous-officiers justes la répartition des charges, des corvées, des tours de garde sera égale pour tous.

On ne s'imagine pas l'importance de cette question pour le soldat. Elle contribue plus que toute autre à l'indisposer contre le métier militaire quand elle n'est pas équitablement résolue. Il doit être établi un tour de service et de corvées rigoureusement suivi et non moins rigoureusement contrôlé par les officiers.

Les officiers ont le devoir de donner aux sous-officiers sous leurs ordres un sentiment aussi élevé que possible de leur dignité professionnelle, de leur faire comprendre que telle chose excusable chez un soldat, ou même chez un caporal, ne l'est plus pour eux.

Nous considérons trop souvent les sous-officiers comme des machines à exécuter nos ordres.

Il faut travailler à en faire nos auxiliaires.

Nous augmenterons leur autorité en leur témoignant de la considération, en les traitant avec les égards dus à leur grade et à leur mérite.

Nos efforts doivent aussi tendre à parfaire leur éducation. Il faut relever leur prestige, les obliger à soigner leur tenue, leur langage. Il s'agit de rehausser le sous-officier vis-à-vis de lui-même, vis-à-vis de ses subordonnés et vis-à-vis de ses chefs.

Pour donner à nos gradés le sentiment de la dignité professionnelle, le meilleur enseignement sera, ici encore, l'exemple.

Nos subordonnés nous copient : les uns par sympathie, les autres par calcul ; soyons rigoureusement consciencieux et justes, nos sous-officiers ne tarderont pas à le devenir.

Dans ses rapports avec ses sous-ordres, l'officier aura soin d'éviter deux écueils : une froideur exagérée d'une part ; une excessive familiarité de l'autre.

N'exagérons rien et évitons de tomber dans les excès contraires.

117. — LE CAPORAL. — En contact permanent avec les hommes de son pays et de sa classe, mangeant avec eux, dormant au milieu d'eux, le caporal a un rôle ingrat et difficile. Pour commander sagement dans ces circonstances délicates, il faudrait de l'expérience et du doigté.

Aussi, sauf exception, le caporal fait-il bien rarement acte de commandement ; il se considère comme le « numéro un » de son escouade, et se comporte en soliveau, jusqu'au jour où, dans une querelle avec un de ses hommes, il se rappelle soudain, — se sentant le plus faible, — qu'il dispose d'un moyen de défense décisif... et il punit son adversaire.

Apprenons à ce jeune gradé que s'il est le chef du soldat au vrai sens du mot, il en est aussi et principalement le moniteur, le guide ; que le fond de son métier est surtout de diriger le travail de ses hommes, que dans la vie de la chambrée il doit surtout prêcher d'exemple.

Son rôle ainsi défini prendra un tout autre aspect. Le caporal ne punira plus qu'en présence d'un cas caractérisé de mauvais vouloir, pour manquement non pas à sa personne, mais à la discipline. C'est alors qu'après l'avoir guidé il faudra le soutenir. Dans les unités où les punitions infligées par les sous-officiers et les caporaux sont en même temps contrôlées et appuyées, les gradés ne sévissent qu'à bon escient : il ne se produit ni fléchissement, ni abus d'autorité.

118. — LES SOLDATS. — *Les recrues.* — « Les premières impressions de nos hommes, a dit A. Gavet, sont décisives. C'est d'après ce qu'ils éprouvent à leur début dans la vie militaire qu'ils se donnent ou se refusent. »

C'est entièrement exact. Il est capital que la première impression des recrues soit excellente.

Or quel est l'état d'âme du jeune soldat à son arrivée à la caserne ?

Au regret qu'il éprouve de quitter sa famille, son champ ou son atelier, s'ajoute une appréhension vague de sa nouvelle vie.

À côté de beaucoup de livres en effet présentant des critiques violentes et injurieuses, ou des descriptions outrées et partiales de la vie de caserne, il n'en existe pour ainsi dire pas qui fasse une peinture exacte et impartiale de la vie militaire avec ses rudesses et ses grandeurs, qui en montre les nécessités et les avantages.

Il résulte de cet état de choses que les recrues sont des déracinés, souffrant souvent du mal du pays, du regret d'être séparés des êtres qui leur sont chers. Ce sont des êtres inquiets et effarouchés, qui de plus sont fatigués pendant la période d'entraînement.

Surveillons de près nos jeunes soldats, et étendons surtout notre protection aux faibles, aux déshérités, aux orphelins, aux soutiens de famille, aux esprits simples. Les brimades n'existent plus, c'est entendu, mais il faut toujours veiller à ce qu'un nouvel arrivé un peu borné ne soit pas en butte aux moqueries de ses camarades et ne devienne pas leur souffre-douleur.

Notre vigilance s'exercera particulièrement sur les malades.

Il y a mieux à faire qu'à jeter un rapide coup d'œil sur le cahier de visite.

En voyant chaque jour les malades de son unité, l'officier constatera souvent et fera remarquer à l'intéressé, à son caporal et à son sergent que la cause de la maladie est dans une mauvaise observation des règles de l'hygiène.

De plus, dans la compagnie où l'officier suit ses malades, il y a peu de « carottiers » : Alors qu'il leur est indifférent de se laisser voir sous un jour défavorable au médecin qui ne les connaît pas, les hommes qui vont à la visite dans l'espoir de ne pas marcher hésitent à affronter plusieurs fois de suite le regard scrutateur d'un officier qui les connaît, et qui a tôt fait de plonger dans leur conscience en même temps que dans la réalité de leur maladie.

Par contre, d'autres soldats vraiment souffrants, mais endurants, zélés ou timides, hésitent à aller à la visite. Tout en les félicitant de leur énergie, il faut les y envoyer d'office.

L'officier peut exercer ainsi un véritable rôle de régulateur à l'égard des malades de son unité.

De même que nous n'avons pas différencié l'éducation morale de l'éducation physique, de même l'application aux malades en matière de discipline, c'est-à-dire aux mauvais sujets, de quelques procédés ordinairement employés pour les hommes en traitement à l'hôpital, donne souvent d'excellents résultats.

Voici une nature sur laquelle persuasion, conseils, avertissements, punitions légères sont restés sans effet; avant de passer à la punition grave, à celle qui peut se traduire par le maintien sous les drapeaux après la libération, prévenez l'intéressé que vous allez écrire à ses parents. Dites-lui que de même que vous tenez la famille de ses camarades gravement malades au courant de la santé de leurs enfants, de même vous allez simplement mais franchement tenir son père ou sa mère au courant de la situation, que vous leur direz vos soins, vos conseils, vos avertissements, que vous leur prouverez enfin combien volontairement et en pleine connaissance de cause le coupable est allé au devant de sa punition.

Il y a une telle différence entre la même faute racontée à sa façon par l'intéressé rentrant dans ses foyers quelques jours après ses camarades, et la vérité franchement exposée aux parents par un officier, que la menace de la lettre à la famille restera rarement sans effet. Ce puissant moyen préventif, qui gagnerait à être plus employé, a de plus l'avantage de mettre en contact et en confiance les officiers et les parents de leurs hommes.

119. — *Les anciens* — Si l'ancien n'est pas employé, il passe son temps pendant l'instruction des recrues à prendre la garde ou faire des corvées. Sauf exception, il échappe à l'influence directe de ses gradés.

Il ne faut pas nous désintéresser des anciens; il faut chercher à les reprendre en main et à organiser autour d'eux l'ambiance nécessaire pour maintenir leur bon esprit.

120. — *Les réservistes et les territoriaux.* — La plupart des hommes des réserves ont perdu tout entraînement à la marche, au port du chargement et à l'obéissance.

Il faut donc n'accroître que progressivement nos exigences; faute de cette précaution leur moral et leur physique seraient atteints en même temps.

En avançant en âge les réservistes sont habitués à être considérés non plus comme des adolescents, mais comme des hommes mûrs. Beaucoup sont dans leur profession des chefs et sont traités comme tels.

Il faut donc les commander avec fermeté, mais avec affabilité et veiller à ce que les jeunes gradés ne prennent pas vis-à-vis d'eux une attitude cassante.

Plus encore qu'aux hommes de l'active, il faut expliquer aux réservistes le « pourquoi » des périodes et des exercices qu'on leur impose.

L'homme mûr exécute volontiers ce qu'il reconnaît être raisonnable ; il s'irrite au contraire quand il ne comprend pas la nécessité de ce qu'on lui demande.

Nous devons veiller à ce que toutes les heures de la période d'instruction soient employées à des exercices de préparation à la guerre. Les réservistes et les territoriaux doivent rentrer chez eux avec la conscience d'avoir employé leur période utilement pour le bien du pays.

121. — Le général de Maud'huy a résumé comme il suit pour les cadres de son régiment les principes du commandement :

« Le supérieur doit respecter la personnalité de ses subordonnés. Ceux-ci ne remplissent évidemment jamais son idéal absolu. Mais nous devons nous servir de nos subordonnés tels qu'ils sont, en utilisant leurs qualités et en cherchant à corriger leurs défauts qui, quelquefois, ne sont que des exagérations de qualités.

« Efforçons-nous d'obéir et de commander avec bonne humeur. L'homme de mauvaise humeur et l'homme en colère sont des malades, donc des êtres de qualité momentanément inférieure.

« Soyons toujours polis avec nos subordonnés, quand on est poli on élève ceux à qui on s'adresse, quand on est grossier on se rabaisse soi-même.

« Vis-à-vis du supérieur l'impolitesse est une faute contre la discipline. Vis-à-vis de l'inférieur elle est en outre une lâcheté.

« Seule la politesse rend supportable la dureté d'un reproche.

« Parlons doucement, ce qui n'empêche pas de parler avec fermeté ; en donnant des ordres, en faisant des observations sur un ton trop élevé, on affole les subordonnés, on les pousse eux-mêmes à crier, on enfièvre le service.

« Ne faisons pas de reproches à un gradé devant ses hommes. En le diminuant à leurs yeux, nous diminuerions le principe d'autorité.

« Ne doutons jamais sans raison de la parole d'un de nos inférieurs, ce serait une injure gratuite. Si nous nous apercevons qu'il nous a menti, nous aurons le devoir de le punir d'autant plus sévèrement que nous lui aurons montré plus de confiance.

« N'essayez pas d'inspirer à nos subordonnés la terreur mais la confiance : qu'ils ne craignent pas, mais désirent la présence du chef.

« Ne recherchons pas la popularité auprès de nos inférieurs. Si nous aimons nos hommes ils nous aimeront d'eux-mêmes. Cherchons à nous faire estimer d'eux.

« Couvrons-les toujours quand ils ont exécuté ou cru exécuter nos ordres.

« Pas d'exigences inutiles. Le Français n'aime pas à être perpétuellement ennuyé par des vécilles. Mais ce que nous exigeons, exigeons-le d'une façon absolue et surtout continue. Faisons sentir le pourquoi de nos exigences, faisons comprendre à tous que la discipline est nécessaire pour le service et pour le bien de chacun, qu'elle est intelligence et dévouement en même temps qu'obéissance, que c'est l'homme tout entier s'employant à la grandeur de la Patrie.

« Tout en étant bienveillants ne soyons jamais faibles. Pas de sensiblerie surtout; l'Armée doit être une école d'énergie. Souvenons-nous que la discipline doit être respectée coûte que coûte partout et par tous. »

122. — L'art de commander ne s'enseigne pas comme l'histoire, la géographie ou les mathématiques.

Les meilleures règles parfaitement apprises ne font pas des chefs militaires.

Le don du commandement est une faculté native qui existe à des degrés plus ou moins forts, et qu'on peut développer en soi-même par une éducation personnelle, persévérante et passionnée.

C'est la perception claire du caractère moral de notre fonction qui nous fait officiers, lorsque notre âme est assez haute pour l'idéal et notre cœur assez large pour l'abnégation.

