

ordonnées et 986 condamnations prononcées, chiffre peu élevé si on le compare aux 16.257 condamnations supplémentaires indiquées plus haut <sup>1</sup>.

Dans son ensemble, le niveau moral a donc été très bas en 1917.

### III. - MESURES DE PREMIÈRE URGENCE PRISES POUR LE REDRESSEMENT DU MORAL.

Dans son rapport du 30 mai 1917, le général Pétain distingue, parmi les causes de la crise, «celles qui proviennent des conditions de la vie même sur le front et celles qui sont une répercussion d'influences étrangères à cette vie» <sup>2</sup>. Il va directement agir sur les premières et entamer avec le gouvernement les pourparlers nécessaires pour que celui-ci intervienne contre les secondes.

#### RÔLE DU COMMANDEMENT DANS LE MAINTIEN DU MORAL.

Le général Pétain estime que le maintien du moral des combattants est, avant tout, affaire de commandement. Si, en effet, le commandement ne peut pas toujours faire disparaître les causes même du mécontentement, dont la principale est la lassitude provoquée par la durée de la guerre, du moins peut-il en atténuer les effets. A cet égard, les cadres n'avaient peut-être pas toujours compris leur rôle et déjà, le 8 mars, le général Nivelle avait dû leur rappeler que «le rendement d'une troupe au combat est toujours proportionné aux soins matériels et moraux dont elle a été entourée par ses chefs» <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Ces chiffres ne doivent pas être considérés comme représentant une exactitude absolument rigoureuse, car aucun service de statistique n'a réellement fonctionné pendant la guerre et les relevés ont, en général, été effectués, après coup, sans toutes les garanties désirables. Les résultats donnés ont cependant une approximation suffisante et ils peuvent constituer des éléments convenables d'appréciation.

En ce qui concerne les condamnations à mort et les exécutions, voir page 204, d'appareil judiciaire aux armées n.

<sup>2</sup> G. Q. G. Rapport, 30 mai 1917, Annexe 372.

<sup>3</sup> G. Q. G., 1<sup>er</sup> bureau. Note aux généraux commandants d'armée, 6017, 8 mars 1917, Annexe 16.

Des fautes graves n'avaient pas été réprimées avec toute l'énergie désirable. Certains chefs n'avaient pas, en temps utile, rendu compte au haut commandement, d'une situation que le temps ne faisait qu'aggraver et, dont ils craignaient, sans doute, d'être rendus responsables. Beaucoup de jeunes officiers, ayant subi les mêmes épreuves que leurs hommes, dont, la veille encore, ils étaient parfois les égaux, partageaient inconsciemment certains sentiments de leurs subordonnés. Ils n'avaient pas toujours nettement conscience de leurs prérogatives et de leurs devoirs de chefs; par manque de confiance, ils hésitaient à demander à leurs supérieurs de les éclairer et de suppléer à leur inexpérience. «Les officiers paraissent découragés; l'attitude de leurs hommes leur en impose. Ils discutent, mais ne commandent pas <sup>1</sup>.»

Rétablir la confiance, orienter chacun sur ses droits et ses devoirs en matière de commandement, telle est donc la tâche la plus urgente.

Dès le 19 mai, le général commandant en chef précise dans quel sens doivent être orientés les rapports de la hiérarchie <sup>2</sup>.

«Le moment me semble venu d'attirer l'attention du commandement, à tous les échelons, sur l'état moral qu'il est nécessaire d'entretenir chez les officiers.

Nos officiers ont donné, depuis bientôt trois ans, des preuves du courage le plus héroïque et, néanmoins, ils hésitent à signaler à leurs chefs les difficultés d'exécution qu'ils constatent, dans la crainte d'être taxés d'esprits timorés. Il résulte de cette abstention craintive que le commandement supérieur maintient parfois des ordres qu'il n'eût pas hésité à compléter ou à différer s'il eût été mieux renseigné. La constatation en a souvent été faite au sujet du degré d'avancement des préparations d'attaque.

Il appartient au commandement, par son attitude, de réagir contre cette tendance. Le supérieur doit ménager à son subordonné un accueil bienveillant, montrer le désir de l'aider à résoudre les difficultés qui l'arrêtent, faire appel aux renseignements utiles et même les provoquer.

Dans la guerre actuelle, la puissance meurtrière du feu ne permet pas les expériences; la moindre opération exige une préparation minutieuse pour laquelle le concours de toutes les bonnes volontés est indispensable. Par contre, une fois la préparation bien étudiée, une fois la décision

<sup>1</sup> VI<sup>e</sup> armée. Compte rendu de mission, 31 mai 1917,

<sup>2</sup> G. Q. G<sup>e</sup> 1<sup>er</sup> bureau. Note 18022, 19 mai 1917, Annexe 237.

prise et l'ordre donné, l'exécution doit être poursuivie avec une énergie et une ténacité qui excluent toute réticence.

L'attitude bienveillante du chef est conforme aux traditions les plus nobles de l'armée française; elle n'exclut aucunement la fermeté. Lorsqu'elle s'atténue, elle tend à provoquer un état d'esprit fâcheux et blâmable : les esprits aigris confient leur rancœur à des indifférents ou à des incompetents, créant peu à peu une atmosphère de mécontentement et d'inquiétude qui peut devenir dangereuse.

Le confident professionnel de l'officier, c'est son chef; le chef doit justifier cette confiance qui repose sur l'estime réciproque et le commun dévouement au Pays.

J'attache la plus grande importance à ce que les rapports de la hiérarchie soient orientés nettement dans ce sens. »

Le 8 juin, le commandant en chef insiste sur les devoirs du commandement en ce qui concerne particulièrement la répression des fautes <sup>1</sup>.

« Lors des incidents récents, le commandement ne semble pas avoir partout fait son devoir. Certains officiers ont caché à leurs supérieurs les indices du mauvais esprit qui régnait dans leurs régiments. D'autres n'ont pas montré, dans la répression, l'initiative et l'énergie voulues.

« Il importe que les officiers sachent toute la responsabilité qu'ils encourrent en pareil cas. L'inertie équivaut à de la complicité. Le général en chef a décidé de prendre contre les pusillanimes toutes les sanctions nécessaires. Il couvrira, par contre, de son autorité, tous ceux qui feront preuve de vigueur et d'énergie dans la répression ... »

Le 11 juin, le général Pétain signale la ferme attitude d'un commandant de corps d'armée et le donne en exemple <sup>2</sup> :

« Voilà comment un chef, digne de ce nom, qui à la fermeté de la parole sait joindre l'énergie de l'acte, peut ramener une bande d'hommes égarés et terrorisés par quelques meneurs.

Il faut que cette ligne de conduite soit celle de tous les chefs aux différents degrés de la hiérarchie. Il faut qu'en particulier, tous les officiers de troupe, depuis le chef de section jusqu'au chef de corps, aient la même notion du devoir. Il faut qu'ils comprennent bien qu'en ignorant leurs

<sup>1</sup> G. Q. G., 10<sup>e</sup> bureau. Télégramme 2433 et 21-34/M, 8 juin 1917, 10<sup>h</sup> 15, Annexe 459.

<sup>2</sup> Il s'agit du général commandant le 37<sup>e</sup> C. A.

hommes, ou en assistant passivement à des agissements criminels, ils s'en font les complices. Ils faut qu'ils sachent, par ce fait même, qu'ils engagent très gravement leur responsabilité et deviennent eux-mêmes passibles des conseils de guerre <sup>1</sup>. »

Le 13 juin, il demande au ministre <sup>2</sup> de prendre « les mesures efficaces pour faire cesser toute demande adressée par une voie détournée », l'impunité laissée aux auteurs de ces demandes ayant pour résultat « d'introduire dans les armées la tendance, de plus en plus marquée, pour les militaires, à se soustraire à l'autorité de leurs chefs. Au lieu d'avoir confiance en eux, ils leur témoignent de la méfiance. »

Le 18 juillet, il revient sur cette question des communications faites à des personnalités étrangères à l'armée <sup>4</sup>.

« Il a été signalé au général en chef que des récriminations concernant la préparation et l'exécution des opérations avaient été adressées par des officiers à des personnes étrangères à l'armée, alors que ces mêmes officiers n'avaient pas osé s'ouvrir à leur chef direct des difficultés qu'ils rencontraient. Il y a, d'une part, un manquement grave à la discipline, d'autre part, une absence de courage professionnel qui confine à la lâcheté.

Par la note du 19 mai 1917, il est prescrit aux officiers de s'ouvrir sans hésitation à leurs chefs des difficultés qu'ils rencontrent, des doutes qu'ils conçoivent ou des plaintes qu'ils peuvent avoir à formuler. Mais c'est à leurs chefs *seuls* qu'ils doivent ce témoignage de confiance, car c'est à leurs chefs *seuls* qu'il appartient, en accueillant ces déclarations avec bienveillance, de juger avec discernement de la suite qui peut y être donnée.

Le général commandant en chef insiste « sur la nécessité qui s'impose à tous d'observer strictement cette règle. »

En même temps, et pour faciliter les échanges de vue entre chefs et subordonnés, le général Pétain conseille aux chefs de tous grades de prendre contact individuellement avec le plus grand nombre possible

<sup>1</sup> G.Q.G., 1<sup>er</sup> bureau. Note pour les groupes d'almées ctarmées, 1022.1, 11 juin 1917, Annexe 483.

<sup>2</sup> G.Q.G., 1<sup>er</sup> bureau. Lettre au ministre de la Guerre, t:1299, 13 juin 1917, Annexe 499.

<sup>3</sup> G.Q.G., 1<sup>er</sup> et 3<sup>e</sup> bureau. Note aux années, 187Lio, 18 juillet 1917, Annexe 748.



d'exécutants. Personnellement, il visite de nombreuses unités; il réunit les officiers, leur parle, s'inquiète de leurs besoins, leur expose les vues du commandement. Des réunions analogues sont organisées dans les grandes unités <sup>1</sup>.

Les contacts entre officiers d'état-major et la troupe se multiplient. <sup>2</sup>

Les cadres subalternes ne sont pas tenus à l'écart. L'officier est, en effet, le guide et le conseiller naturel de ses sous-officiers et de ses hommes, qu'il doit bien connaître et avec lesquels il doit s'entretenir fréquemment. Une *note sur la situation* <sup>3</sup> fournit les éléments de base de ces entretiens au cours desquels toute promesse vaine doit être soigneusement évitée <sup>4</sup>.

Enfin, si des sanctions sont prises à l'égard de ceux qui ont fait preuve de faiblesse dans leur commandement, toute garantie est donnée aux coupables; les dossiers établis aux fins de sanction leur sont toujours communiqués et faculté leur est donnée de présenter, par écrit, leurs observations<sup>5</sup>.

Ces mesures, d'ordre général, changent, en quelque sorte, l'atmosphère de l'armée. L'action incessante des officiers sur la troupe leur permet de suivre le moral de leurs hommes dans ses moindres fluctuations; les rapports entre chefs de tous grades redeviennent confiants.

#### LA RESTAURATION DE LA CONFIANCE DANS L'ÉTAT-MAJOR.

Une des causes immédiates de la crise avait été le manque de résultats décisifs de l'offensive d'avril. Non seulement la déception avait atteint le moral des combattants, mais ceux-ci avaient, du même coup, perdu confiance dans les conceptions du haut commandement, dans nos procédés de combat, dans notre matériel. Il était indispensable de ranimer cette confiance en préparant et en exécutant des opérations qui, avec un minimum de pertes, donneraient le maximum de résultats. Dès sa prise de commandement, par sa directive n°1, le général commandant en chef oriente dans

<sup>1</sup> G.Q.G. Note pour les groupes d'armées, 12747. 1<sup>er</sup> juin 1917, Annexe 503.

<sup>2</sup> G.Q.G. Note pour les groupes d'armées, 7517,8 juin 1917, Annexe 460.

<sup>3</sup> G.Q.G. Note sur la situation actuelle, 4255, 5 juin 1917, Annexe 426.

<sup>4</sup> G.Q.G. Note pour les armées, 19666, 19 juillet 1917, Annexe 759.

<sup>5</sup> G.Q.G. Lettre aux généraux commandants d'armée, 8661, 9 juillet 1917,