

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 68 (1923)
Heft: 8

Artikel: La réforme du haut commandement [fin]
Autor: Feyler, F.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-340687>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.01.2026

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

La réforme du haut commandement.

(Fin.)

Cette loi, qui porte la date du 12 avril 1907, a beaucoup atténué le dualisme dont notre organisation souffrait depuis que les officiers de troupe, stimulés par les effets de la législation de 1874 — sur ce point elle a tenu les promesses du message fédéral — ont senti grandir leur intérêt pour la chose militaire et leur désir d'initiative et de responsabilité. Elle a considérablement élargi leur champ d'activité, les a mis à même de suivre le développement de leurs unités, de veiller à la composition de celles-ci, ainsi qu'à leur administration dans toute la mesure compatible avec notre régime de milices. A cet égard, le résultat est acquis. Mais, tout en corrigeant le passé dans ce domaine, elle a introduit un nouveau dualisme dont il serait imprudent de se dissimuler la réalité. Elle est restée en infériorité sur deux points : elle a aggravé plutôt qu'atténué le défaut d'unité dans l'instruction et n'a pas remédié à l'absence du commandement en chef.

L'instruction dont il est surtout question ici est l'instruction première, celle des recrues et de leur cadre. L'instruction des unités de troupe appartient maintenant intégralement aux officiers du commandement. Celle-ci subit cependant, jusqu'à un certain point, les conséquences du nouveau dualisme.

En instituant dans le service administratif de chaque arme un « instructeur en chef », la loi de 1874 s'était proposé l'unité d'instruction dans l'arme. Hors de l'infanterie le résultat pouvait être sans grand' peine obtenu, grâce aux effectifs réduits et à l'enseignement centralisé. La seule difficulté résidait dans les différences de langues ; elle était aisément surmontable.

Plus compliquée était la tâche dans l'infanterie répartie entre les arrondissements de division. C'est dans cette arme surtout que l'instructeur en chef devait marquer son empreinte et dominer les particularismes toujours à l'affût. Il ne les étouffa jamais entièrement, mais les empêcha de se développer jusqu'à l'excès. Les écoles centrales N° 1, qui groupent les officiers subalternes de toutes armes, secondaient son influence.

En principe, la loi de 1907 n'a rien changé à ces pratiques. Le chef de service est instructeur en chef de son arme, les officiers-instructeurs sont ses agents d'exécution, et l'article 111 a voulu que les écoles centrales et les écoles pour officiers de l'E. M. G. fussent organisées de façon à assurer l'uniformité de l'instruction. Mais dans l'application, ces normes n'ont pas été suivies. Il en fut de la loi de 1907 comme de celle de 1874; elle n'empêcha pas les hommes agissants d'être plus forts que des textes passifs. Au-dessus des divisionnaires, dont elle créa la permanence, elle n'établit pas un contrôle suffisant qui les soumit à une direction unique et coordonnât leur intervention et celle des chefs d'arme.

Du temps que les commandants de division étaient des miliciens, le dualisme dans l'enseignement n'était pas à craindre; la loi bornait leur activité à l'inspection des écoles de recrues d'infanterie, inspections de deux journées de durée ou trois, après lesquelles ils adressaient un rapport d'inspection au chef du Département militaire. Celui-ci pouvait en discuter avec le chef de service, lequel retenait ce qu'il estimait bon, mais en gardant intacte sa liberté de décision.

Les conditions actuelles sont très différentes. Les divisionnaires permanents ont été mis infiniment plus près de l'instruction donnée aux recrues de leur arrondissement de commandement que les miliciens leurs prédécesseurs, sinon légalement au moins par les circonstances de fait. Ils ne sont pas moins qu'eux portés naturellement et légitimement à invoquer leur responsabilité et leurs prérogatives de chefs de guerre pour faire prévaloir leurs vues personnelles; il s'y ajoute que leur permanence les a mis sur le même pied que les officiers de l'administration, et il s'y ajoute par surcroît que l'instructeur d'arrondissement est parfois leur subordonné direct, comman-

dant une de leurs brigades ou chef de leur état-major. Dans de telles conditions, il faudrait que ces trois officiers, dont l'un a simultanément les deux autres pour chefs, fussent des archanges pénétrés de l'excellence de la doctrine céleste car venant de Dieu, pour pratiquer une parfaite uniformité d'instruction. Le chef de service aura beau multiplier ses voyages dans ses six arrondissements, il sera contraint de reconnaître, premièrement que le divisionnaire, qui est à demeure dans le sien et que sert la discipline tactique, exerce une influence prédominante, et secondement, que les six influences divisionnaires ne s'accordent souvent pas entre elles.

Il en sera d'autant plus facilement ainsi, que le divisionnaire sera parfois l'ancien du chef de service ou son supérieur en grade, et qu'en outre il lui arrivera souvent d'être de l'arme et « de la carrière ». Instructeur, il aura collectionné les expériences qui le guident et qui, dans son esprit, pèsent d'un poids au moins égal à celles du chef de service.

A l'ordinaire, il n'en résultera pas de conflits violents, parce que tous ces officiers sont des camarades quand même et des gens bien élevés ; mais l'uniformité de l'instruction fera les frais de la camaraderie et de la bonne éducation.

Dans tout cela que deviennent les commandants de corps d'armée ? objectera-t-on. Ne sont-ils pas, détenteurs de la doctrine unique arrêtée par la Commission de défense nationale, les contrôleurs autorisés des commandants de division ?

En principe oui ; en pratique non, pour la raison ci-dessus indiquée de la passivité des textes.

D'abord, vis-à-vis des chefs de service, ils bénéficieront le plus souvent dans la commission de la supériorité du grade, étant des officiers en fin de carrière, tandis que les chefs de service seront de plus jeunes officiers. On sait que cette question de grade a été un des motifs invoqués par le colonel-divisionnaire Sonderegger à l'appui de sa démission. Cet inconvénient ne s'était pas encore manifesté parce que, comme on l'a expliqué, la Commission de défense nationale, à l'heure de sa création, a été constituée en considération des hommes d'alors et non de sa mission. Il a suffi que ces hommes disparussent pour que le vice de constitution apparût.

Secondement, ces commandants de corps d'armée sont au nombre de trois, et non trois comme dans la Sainte Trinité, le Père, le Fils et le Saint-Esprit, ce qui, dans la diversité, produit quand même une unité apparente en la personne du Père ; ils sont trois têtes sous trois bonnets, si bien que quels que puissent être leur désir et leur volonté d'être animé d'un même saint esprit, on ne saurait les concevoir abdiquant absolument leur personnalité propre dans tous les actes de leur commandement et jusque dans les initiatives auxquelles ils sont appelés.

Enfin, jusqu'à ce jour, leur fonctionnement n'a pas été ce que prévoyaient les auteurs de la loi de 1911 sur l'organisation de l'armée, ou plutôt ce que désirait son principal auteur et inspirateur, le colonel-commandant de corps von Sprecher. Il s'en était expliqué dans le Message du Conseil fédéral de 1910, très intéressant, très complet. Un peu embarrassé de savoir que faire des commandants de corps en temps de paix, il les voulait faisant fonction d'*inspecteurs d'armée* ; « leur surveillance et leur efficace intervention, écrivait-il, devront s'étendre à toutes les branches de l'éducation et de l'instruction de l'armée. Ils seront les intermédiaires qui tiendront le Département militaire fédéral au courant de l'état de la *préparation à la guerre* de tous les éléments de l'armée. Les moyens de remplir cette mission seront leur droit d'inspection... » « Peut-être, disait M. de Sprecher à ce propos, y aura-t-il avantage à changer de temps à autre les divisions et autres troupes qui leur seront subordonnées. »

Ce changement qui, effectivement, aurait pu conduire, peut-être, à une certaine surveillance de l'unité d'instruction, ne fut jamais tenté. Chaque commandant de corps d'armée reçut un commandement du temps de paix sur deux divisions, toujours les mêmes, et on en resta là. Le plus clair de ce régime fut de greffer un dialogue sur le dualisme des commandants de division et des chefs de service.

On esquaissa cependant un essai d'investir un officier, personnellement, d'une influence particulière sur l'enseignement militaire supérieur, et par ce moyen, de remédier dans la mesure du possible à l'absence de commandement en chef. La loi de 1874 s'y était essayée, on l'a vu, sans succès d'ailleurs, en choi-

sissant le chef de l'infanterie, et le projet de 1895, avec moins de succès, en désignant le chef du Département militaire. La loi de 1907 pensa au chef de l'E. M. G. sans doute en se fondant, tacitement, sur l'évolution de la tactique qui a supprimé la distinction entre l'infanterie, arme principale, et les autres armes dites « spéciales ». Toutes sont devenues principales.

Done au nombre des attributions du chef de service de l'état-major général, la loi indiqua « un préavis sur les propositions concernant les exercices des grandes unités et les exercices des états-majors supérieurs ». Ces propositions venant ou venant venir de commandants de corps d'armée et de division, le préavis investissait en quelque sorte le chef de l'E. M. G. d'un droit de critique.

Dans l'application, la loi dépassa encore cette disposition. Le chef de l'E. M. G. devint l'officier chargé de la direction des exercices stratégiques. « Des exercices stratégiques ont lieu tous les deux ans pendant une période de onze jours, dit l'art. 142. Ils sont dirigés par un officier supérieur désigné par le Département militaire. Les commandants de corps d'armée et de division et leurs chefs d'état-major, les commandants de places fortifiées et d'autres officiers désignés par le Département militaire y prennent part. »

A l'époque où le colonel-commandant de corps de Sprecher était chef de l'état-major général, sa désignation pour la direction de ce cours ne pouvait prêter à des froissements d'étiquette. Cependant les autres commandants de corps ne fonctionnèrent généralement pas comme chefs de parti, mais comme assistants et, à la critique, ils prenaient, le cas échéant, la parole au même titre que le directeur de l'exercice, ne se gênant même pas toujours, lorsqu'ils étaient un Wille, par exemple, d'y aller de leurs réserves au sujet de la direction.

Le changement de chef à l'état-major général a fait voir qu'ici encore la prescription légale avait considéré la personne avant la fonction. Avec le colonel-divisionnaire Sonderegger, ce ne fut plus seulement les commandants de corps d'armée mais les divisionnaires dont il fallut faire des visiteurs bénévoles des cours d'instruction supérieure, à leur dépens d'ailleurs, car en qualité de chefs actifs, ils auraient collectionné des ex-

périences. Quant au cours stratégique, une fiction fut imaginée pour en laisser la direction au chef de l'état-major général, fiction qui le représenta comme une sorte d'alter ego du chef du Département militaire supposé commandant du cours. On pourrait faire observer que par cette fiction on ne se bornait plus à étendre l'application de la loi, on la violait ; nulle part elle n'autorise le représentant de l'autorité civile à remplacer l'officier supérieur qu'il doit désigner, et à déléguer un pouvoir de commandement qu'il ne possède pas. Ce petit exemple, après tous ceux que nous avons déjà cités, montre à quoi l'on aboutit lorsqu'on prétend constituer une armée en la privant de la tête qui devrait la commander. Sans parler du médiocre prestige à recueillir par les commandants de corps d'armée, lorsqu'on découvre qu'à défaut du chef de l'état-major général, personne n'est plus reconnu capable de diriger un cours stratégique.

Au surplus, en attribuant au chef de l'état-major la qualité de général en chef du temps de paix, on renouvelle l'erreur de la loi de 1874 et celle du projet de 1895. Cette qualité ne saurait lui appartenir sans le distraire de sa fonction propre dont les impérieuses exigences suffisent à accaparer toutes ses forces et tout son temps, et elles sont trop sérieuses, trop importantes pour qu'on commette la grave infraction de l'en distraire.

* * *

L'historique qu'on vient de lire et le diagnostic auquel il a conduit permettent de dégager les données générales du problème du haut commandement.

Trois éléments sont à considérer : l'administration, le commandement, l'instruction ; et deux périodes d'application, celle de la loi de 1874 et celle de la loi de 1907.

L'*administration*, dont l'objet est de nature matérielle, est une institution centralisée et permanente qui change simplement de maître au passage de la paix à la guerre. Pendant la paix, elle ne relève que d'elle-même, elle est son propre maître ; à la guerre, elle se met, telle quelle, aux ordres du général en chef. Ainsi le comprirent les deux législations de 1874 et de 1907. Toute législation le comprendra de même ; ce mode est inhérent à notre organisation de milices.

Le *commandement* est une institution intermittente en temps de paix, constante en temps de guerre. La législation de 1874 admit cette différence intégralement ; celle de 1907 distingua entre le commandement en général, qui demeura intermittent, et le haut commandement qui devint permanent.

Sous le régime de 1874, l'*instruction*, qui est un objet du domaine spirituel, releva de l'administration exclusivement. Comme celle-ci, elle passait au commandement à l'heure de la guerre.

Toujours sous le régime de 1874, et en temps de paix, l'administration étant centralisée l'instruction le fut pareillement ; mais cette centralisation s'exerça par arme et la liaison fit faillite dès le début. Le Conseiller fédéral directeur de l'organisme, un magistrat, n'était pas l'homme compétent pour la réaliser ; le chef de l'infanterie, un technicien mais absorbé par son arme particulière, s'avéra impuissant ; et les cours de répétition ne furent qu'un palliatif imparfait.

Le régime de 1907 ne corrigea que partiellement le séparatisme des armes et rompit, contrairement à son intention, l'uniformité de l'enseignement en favorisant dans l'infanterie des influences régionales.

Il importe aujourd'hui de corriger ces deux insuffisances : ce qui a subsisté du séparatisme des armes et la diversité de l'enseignement. Mais la centralisation ne doit pas être cherchée dans un retour au dualisme de l'administration et du commandement, elle doit s'opérer au bénéfice de celui-ci avec la participation active de celle-là.

Le régime de 1907 a vu dans la commission de défense nationale l'organisme du commandement en chef. Cette solution paraît juste. La commission de défense nationale réunit les deux pouvoirs préposés à la défense du territoire national, le pouvoir politique ou civil, représentant l'ensemble de la nation, et son moyen d'exécution technique à la guerre, le pouvoir militaire.

La subordination du moyen au but met la commission de défense nationale au service du Conseil fédéral, qui la dirige, à l'ordinaire, par l'intermédiaire de son délégué, le chef du Département militaire. Sous cette direction, l'union des deux

pouvoirs leur permet d'apprécier d'un commun accord les ressources nécessaires au commandement pour réaliser la mission qui lui est assignée. Conseil fédéral et commandement technique déterminent l'adaptation de l'effort militaire aux possibilités de la nation, ainsi qu'à sa politique, et réciproquement.

Mais il importe qu'ici déjà, malgré l'intimité du travail, chacun reste bien à sa place, de telle sorte qu'il ne puisse s'élever aucun doute sur le partage des responsabilités et que, de part et d'autre, on se sente stimulé à assumer entièrement la sienne sans possibilité d'en rien rejeter sur autrui. Il y va de l'intérêt des deux autorités, et plus encore de celui de l'affaire commune. L'autorité civile ne doit pas souffrir qu'à la faveur de la position qu'il occupe et des moyens dont il dispose le commandement sorte du chemin qu'elle lui a tracé ; seule, avec ou sans accord préalable, elle en a la responsabilité. Mais, d'autre part, elle ne doit pas, par des intrusions abusives dans le domaine technique du commandement, autoriser l'argument qu'il en pourrait légitimement tirer d'avoir été entravé dans sa liberté d'action. L'une et l'autre de ces confusions risque d'être également dangereuse. Pour ne l'avoir pas compris, le projet d'organisation de 1895 a mérité son sort.

Ce premier point acquis, on se demandera comment seront corrigées les deux insuffisances signalées.

L'administration continue à relever du Département militaire, il ne saurait en être autrement ; mais l'instruction ? Par sa nature celle-ci est du domaine technique et vise à mettre aux mains du haut commandement l'outil qui lui est nécessaire, puisque sans une armée instruite il serait désarmé. Ainsi posé, le problème revient à se demander si, pour l'instruction de l'armée, le haut commandement aujourd'hui permanent comme l'administration, peut se passer d'elle pour l'instruction des troupes.

Chose certaine, à notre avis, il ne saurait se passer d'un corps d'instructeurs. Il est de mode, dans certains milieux, de dauber constamment les instructeurs. Exagérant leur déformation professionnelle à laquelle il leur est aussi difficile d'échapper qu'aux autres mortels, même ceux assez rares dont

la profession est d'être simplement rentiers, on se plaint qu'ils perdent en esprit d'initiative ce qu'ils gagnent en méthode, et en largeur de vues ce qu'ils acquièrent dans l'observation du détail. Il n'en résulte pas que l'instruction des troupes puisse se passer de professionnels expérimentés. La conclusion logique sera qu'il faut s'appliquer à stimuler chez eux, par des mesures judicieuses, les qualités de leur emploi et à leur éviter les défauts ou les travers qui les guettent.

Avec ou sans déformation professionnelle, ils sont indispensables dans les deux charges qu'ils revêtent actuellement : direction de l'instruction des recrues et instruction des cadres dans les écoles spéciales.

Réduit à cette nouvelle proportion, le problème revient maintenant à se demander si l'on soustraira les instructeurs à l'autorité des chefs de l'administration pour les faire passer sous celle des chefs du haut commandement.

On répond, sans insistance superflue, que cette solution ne serait pas heureuse. Les chefs du haut-commandement n'ont pas la science infuse et universelle ; ils sortent chacun d'une arme qu'ils connaissent mieux que les autres ; et même en ce qui la concerne, ils n'auront pas toujours, pour la direction de leurs instructeurs, les qualités requises. On peut être un excellent commandant de troupes et, faute d'expérience si ce n'est d'aptitude en matière professorale, un pédagogue médiocre.

Il ne reste dès lors qu'un moyen, mais le meilleur, de rapprocher les armes les unes des autres, les chefs de l'administration de ceux du commandement et ces derniers entre eux, c'est d'établir sur eux tous une autorité supérieure et commune.

Elle appartiendra tout naturellement à l'organisme du haut commandement, puisque c'est aux responsabilités du commandement à la guerre qu'il importe de songer. L'officier désigné pour ce poste par le Conseil fédéral deviendra, dans cet organisme, le bras droit du chef du Département militaire, et pour marquer cette situation on pourra l'appeler le vice-président de la Commission de défense nationale. Tandis que le chef du Département continuera à avoir sous ses ordres directs les

chefs de service qui sont à la tête des armes, ce vice-président aura pour mission de contrôler leur activité en leur qualité de directeurs de l'instruction des recrues et des cadres dans les écoles spéciales, comme il contrôlera les commandants de division en leur qualité de directeurs de l'instruction de leurs troupes. En sa personne, l'unité d'instruction sera obtenue, et tout le monde sera en mesure de travailler à plein collier sans risquer de compromettre l'accord par des initiatives séparées ; quelqu'un sera là pour les coordonner. Les chefs de service, mis en tant qu'instructeurs en chef à sa disposition, auront le sentiment que leurs études de règlements et de méthodes ne risquent plus d'être un travail en l'air qui ne sera que partiellement utile parce qu'amendé ou contredit dans l'application par tel commandant dont les tendances sont différentes. Et le commandant de troupes dont les idées seraient utiles à méditer et à adopter saura qu'un moyen existe pour lui de les faire prévaloir, le cas échéant, pour l'avantage de tout le monde et non en contrebande pour son avantage particulier.

Dans ces conditions nouvelles, qui fera partie de la Commission de défense nationale ? Le chef du Département militaire et le vice-président sont les hommes personnellement responsables du contrôle de l'administration et de l'instruction ; mais il est certainement utile que d'autres compétences puissent se manifester dans la délibération. La commission doit être constituée à cet effet, chargée, conformément à la disposition de l'article 191 de la loi, de discuter les questions importantes intéressant la défense du pays.

On peut différer d'opinion au sujet de sa composition. La *Revue militaire suisse* du mois de juin a signalé la proposition esquissée par le colonel-divisionnaire Sarasin qui s'en tient à la commission actuelle, mais composée de commandants de corps d'armée qui n'exerceraient plus un commandement sur des divisions déterminées.

Ce commandement est en effet factice et ne peut que prêter à des grippements. Il faudrait revenir à la conception du Message de 1910 qui voit dans les commandants de corps des inspecteurs plutôt que des chefs d'unité, des contrôleurs

du haut commandement à la disposition du Département militaire. Cette solution n'est pas incompatible avec l'institution du vice-président de la Commission de défense nationale restant personnellement responsable de la tâche de faire régner l'unité. Revêtus du grade de commandant de corps ou de divisionnaire, ces commissaires seraient, en expectative, les commandants, en temps de guerre, des fronts ou des groupements de divisions dictés par les exigences stratégiques.

Mais il pourrait n'être pas inutile non plus qu'un ou deux commandants de division en exercice participassent aux délibérations de la commission ; ils y apporteraient l'atmosphère du commandement en général. Dans une armée comme la nôtre où le contact des chefs entre eux et avec la troupe n'existe que pendant de courtes périodes de convocation, ceux qui le perdent sont vite exposés à perdre aussi la notion, cependant si précieuse à conserver, de l'esprit des troupes.

Devra faire partie encore de la commission, avec voix consultative, le chef de l'état-major général. De même que le vice-président doit être le bras droit du chef du Département militaire pour le contrôle de l'instruction de l'armée, de même le chef de l'état-major général est le bras droit du commandement pour tout ce qui touche à la préparation de l'armée à la guerre ; il est le principal agent d'exécution. Et parmi les autres chefs de service, on serait porté, semble-t-il, à discerner le chef du génie et des fortifications pour autant que ces attributions soient réunies sur la même tête. Ce champ d'activité touche généralement de plus près aux « questions importantes intéressant la défense du pays », que celui des autres chefs d'arme.

D'une façon générale, on peut concevoir une Commission de défense nationale qui serait un mécanisme plus souple que le mécanisme actuel, rendu trop rigide par la préoccupation étroite de le faire entrer dans le cadre hiérarchique.

Mais c'est là un objet qui demanderait une étude spéciale. Ce que le présent travail a voulu démontrer, tant à l'aide du rappel du passé que de celui des principes dirigeants, est que nous ne possédons pas une armée de milices ordonnée autant qu'il est désirable et mise à l'abri des incidents en continuelle incubation qui proviennent de compétences mal délimitées

et d'un contrôle insuffisant. Ce qu'il s'est proposé de démontrer surtout, c'est qu'il en sera ainsi tant que nous ne voudrons pas nous soumettre à cette vérité évidente et élémentaire que pour bénéficier de l'unité indispensable à son emploi, une armée doit avoir, au sommet de sa hiérarchie, un officier chargé des attributions d'un commandant en chef.

Colonel FEYLER.

