

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 69 (1924)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Le haut commandement et l'état-major [suite]  
**Autor:** Grouard  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-340792>

#### 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:** 11.01.2026

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

# REVUE MILITAIRE SUISSE

---

LXIX<sup>e</sup> Année

N° 3

Mars 1924

---

## Le haut commandement et l'état-major.

(Suite.)

---

La préparation et la conduite d'une grande guerre exige l'étude de problèmes de natures diverses que les hommes d'Etat et les militaires ont à résoudre et qui se succèdent dans l'ordre suivant : politique de guerre, politique militaire, stratégie, logistique, tactique.

Il importe d'avoir des idées nettes sur l'objet de chacune de ces parties de l'art de la guerre ; car ce n'est qu'à cette condition que l'on pourra constituer d'une manière rationnelle les organes chargés de décider de la conduite de la guerre et d'exercer le haut commandement.

Ainsi que je l'ai dit d'autre part<sup>1</sup>, il ne faut pas confondre la politique de guerre avec la politique militaire. La première a pour objet de contracter et de maintenir des alliances et de juger de l'opportunité d'une guerre. Elle est antérieure à l'ouverture des hostilités, mais elle ne cesse pas d'être en jeu pendant que les opérations se déroulent.

La politique militaire a pour objet de déterminer l'emploi des forces dont on dispose, de choisir les divers théâtres d'opérations, et d'indiquer le mode de guerre — offensive ou défensive — que l'on doit adopter pour chacun d'eux.

Ce sont surtout les hommes d'Etat qui sont appelés à traiter les questions de politique de guerre et de politique militaire ; mais les militaires doivent participer à leurs délibérations. Ce sont eux qui doivent fournir des renseignements précis sur les ressources militaires de chacune des nations qui

<sup>1</sup> Voir la *Revue de Paris* du 1<sup>er</sup> décembre 1922, *Stratégie et Politique militaire*.

vont entrer en lutte, alliés et adversaires, d'où dépend l'opportunité d'entrer en guerre.

Ce sont eux surtout qui devront faire ressortir les propriétés stratégiques des divers théâtres d'opérations d'où résultent les avantages de la guerre offensive ou défensive.

Pour traiter ces diverses questions, il convient de constituer, dès que la guerre est imminente, et surtout lorsqu'il s'agit d'une coalition, un comité chargé, d'une part d'entretenir des alliances et de s'efforcer d'en contracter de nouvelles, et d'autre part d'arrêter l'attitude à prendre sur chaque théâtre d'opérations. Il convient de désigner ce comité sous le nom de *comité de politique militaire*, parce que sa principale fonction est de traiter les questions de politique militaire.

Ce comité comprendra les chefs du gouvernement allié ou des personnages dûment accrédités pour les représenter.

Les ministres de la guerre devront en faire partie et aussi les généraux en chef désignés ; mais ceux-ci ne doivent y avoir que voix consultative. La décision ne leur appartient pas ; seulement il n'y a de bonnes solutions que celles qu'ils proposent ou acceptent.

Il n'est pas admissible, en effet, qu'un général soit appelé à diriger une opération qu'il juge mauvaise.

Une fois résolues les questions de politique militaire, c'est-à-dire la répartition des forces sur chaque théâtre d'opérations, et le genre de guerre à conduire sur chacun d'eux, et dès qu'il s'agit d'exécuter les décisions qui ont été prises, on entre dans le domaine exclusif des militaires, qui ont à résoudre des questions de stratégie, de tactique et de logistique.

La stratégie a pour objet la combinaison des mouvements des armées de manière à amener la bataille dans les conditions les plus favorables de nombre, de temps et d'espace.

Elle touche de très près à la politique militaire, mais il ne faut pas les confondre ; c'est cette dernière qui décide de la conduite de la guerre, et le rôle de la stratégie est de diriger les opérations conformément aux décisions du comité de politique militaire.

Il est essentiel également de bien distinguer la stratégie de

la tactique. Tandis que la première amène les forces à la bataille, la seconde les y engage ; mais une fois leurs attributions respectives ainsi définies, il convient de subdiviser la stratégie elle-même.

Pour amener les forces à la bataille, il ne suffit pas de combiner leurs mouvements, il faut assurer l'exécution de ces combinaisons. C'est le rôle de la logistique.

Il y a donc dans la conduite des opérations militaires trois branches de l'art de la guerre à envisager ; mais il faut reconnaître que, tout en ayant chacune son objet propre, elles se relient étroitement entre elles.

La stratégie et la logistique sont en jeu pendant la même phase des opérations, la seconde ayant pour objet de réaliser les combinaisons de la première. Il n'en est pas de même de la tactique qui, dans l'ordre des événements, succède à la stratégie ; son rôle est de recueillir par le combat les fruits que la stratégie a préparés par le mouvement. Il est nécessaire d'avoir des idées précises sur ces distinctions pour bien apprécier l'importance des organes chargés de conduire les troupes aux divers degrés de la hiérarchie, et spécialement pour établir les principes sur lesquels doit reposer l'organisation du haut commandement, ce qui est l'objet propre de la présente étude.

Pour l'organisation du haut commandement des armées, nous considérons comme une proposition fondamentale, qu'il doit y avoir autant de généralissimes qu'il y a de théâtres d'opérations indépendants, et que, pour chacun d'eux, il ne doit y en avoir qu'un seul. Le rôle d'un généralissime est, en effet, de combiner les mouvements des armées qu'il a sous ses ordres, et cette combinaison ne peut être effective et efficace que si les opérations de ces armées ont l'une sur l'autre une influence directe et rapide.

Dès qu'il s'agit d'armées éloignées l'une de l'autre et sans communications faciles, leurs opérations ne peuvent pas être combinées et par conséquent ces armées ne doivent pas être sous les ordres d'un même chef.

C'est le comité de politique militaire qui a pour mission de définir le rôle à remplir par chacune d'elles, leurs chefs

doivent être indépendants les uns des autres, et c'est aussi le comité de politique militaire qui a qualité pour modifier au besoin les dispositions initiales.

Il faut d'ailleurs remarquer que les instructions d'un généralissime doivent être précises et entraîner une exécution immédiate, tandis que les dispositions qui émanent d'un comité de politique militaire ne peuvent être que générales et doivent laisser une certaine latitude à ceux qui ont pour mission de conduire les opérations ; mais alors même que les théâtres d'opérations sont stratégiquement indépendants, cela n'empêche pas de s'entendre à distance dans la mesure du possible.

Au contraire, si étendu que soit un théâtre d'opérations, et si nombreuses que soient les armées qui s'y trouvent rassemblées, dès que leurs mouvements peuvent être combinés, elles ne doivent relever que d'un seul chef. Autrement dit, dès que les questions de politique militaire sont résolues et qu'on entre dans le domaine de la stratégie pour exécuter les décisions du comité supérieur, celui-ci n'a plus rien à faire. Il doit laisser chaque général en chef libre de diriger les opérations comme il le juge bon.

Ainsi, en 1914, il ne devait y avoir qu'un seul chef pour les armées françaises rassemblées depuis les Vosges jusqu'à la Sambre ; il eût été, de plus, désirable qu'il eût sous ses ordres l'armée britannique ; au contraire, quand on eut résolu de constituer une armée d'Orient, celle-ci ne devait pas se trouver sous les ordres du généralissime de France. Elle ne devait relever que du gouvernement, les décisions du comité de politique militaire lui ayant été transmises par l'état-major du ministre de la guerre, qu'il ne faut pas confondre avec l'état-major des armées d'opérations.

L'avantage de réunir sous un commandement unique les armées appelées à combiner leurs mouvements ne saurait être douteux. Cependant, il est certain que la subordination complète de deux armées de nationalité différente est bien difficile ; mais, en même temps, il faut reconnaître qu'elle n'est pas d'une nécessité absolue.

On a vu bien des exemples, où les plus brillants résultats

ont été obtenus par des généraux ayant l'un à côté de l'autre des droits égaux, à la condition d'être animés d'un même esprit.

C'est ce qui a eu lieu pendant la guerre de la succession d'Espagne où le prince Eugène de Savoie et Marlborough, sans être subordonnés l'un à l'autre, se sont toujours parfaitement entendus en raison de leur haine commune contre la France. Ils ont pu ainsi obtenir ensemble les victoires d'Hochstett, d'Oudenarde et de Malplaquet. Il en était de même de Wellington et de Blücher en 1815.

Le but est de concerter les mouvements, la subordination n'est qu'un moyen, et il est permis de s'en passer si l'on peut atteindre le but par d'autres moyens.

Pendant les guerres de la révolution, il n'y eut pas de commandement unique dans les armées françaises. Chacune avait son chef, qui ne relevait que du comité de salut public, lequel était en réalité un comité de politique militaire siégeant à Paris, même quand ces armées étaient voisines l'une de l'autre. C'était le cas des armées du Rhin et de la Moselle, en 1793, ce qui n'empêcha pas Pichegru et Hoche, qui les commandaient, de reprendre les lignes de Wissenbourg ; il en était de même, en 1794, des armées du Nord et de Sambre-et-Meuse, ce qui n'empêcha pas Jourdan de gagner la bataille de Fleurus et d'atteindre le Rhin à Cologne, pendant que Pichegru faisait la conquête de la Hollande.

Les armées suivantes, l'armée de Sambre-et-Meuse et celle du Rhin-et-Moselle, dans leurs tentatives d'invasion de l'Allemagne, étaient indépendantes l'une de l'autre.

Napoléon a nettement blâmé cette organisation du commandement, mais en faisant des distinctions. « En 1794, dit-il, les deux armées du Nord (dont celle de Sambre-et-Meuse) avaient leurs ailes extérieures appuyées ; les communications entre ces armées étaient gênées par la position centrale de l'ennemi, mais elles étaient liées un peu en arrière, et les deux armées étaient raccordées par les ordres de Paris. »

En somme, il n'y avait que demi-mal ; mais, en 1796, au delà du Rhin, « aucune direction centrale n'était plus possible, et tout aurait dû partir d'un seul général en chef. » Il en était

de même en 1799. D'après Napoléon, « du moment qu'on n'avait pour ennemi que l'Autriche, les armées du Danube, d'Helvétie et du Rhin n'en devaient faire qu'une, agissant sur une seule ligne d'opérations, et conduite par une seule tête<sup>1</sup>. »

Il y avait en même temps l'armée d'Italie qui, naturellement, était indépendante ; mais on sait que, quand le Directoire voulut la diviser, pour en mettre une partie sous les ordres de Kellermann, Bonaparte offrit sa démission.

Les armées de l'Autriche étaient dans des conditions analogues. Il y avait les armées d'Allemagne et d'Italie ne relevant que du conseil aulique, véritable comité de politique militaire ; mais l'armée d'Allemagne n'avait qu'un seul chef : c'est ce qui lui permit de battre successivement les deux armées indépendantes de Jourdan et de Moreau.

En 1800, Bonaparte, devenu le chef de l'Etat, ne constitue que deux armées, l'une en Allemagne, l'autre en Italie ; mais, comme nous étions maîtres de la Suisse, il s'efforça de combiner leurs opérations en donnant alternativement à chacune d'elles le rôle principal. D'abord, c'est Moreau qui doit prendre l'offensive en Allemagne, pendant que Masséna se tient sur la défensive sur les Apennins ; ensuite, quand Moreau a rejeté le maréchal Kray sur Ulm, il doit diriger un détachement sur l'Italie où il arrivera par le Saint-Gothard, pendant que l'armée de réserve y pénètre par le Saint-Bernard ; c'est ainsi que l'on va à Marengo ; à l'automne, le rôle principal revient à Moreau qui gagne la bataille de Hohenlinden.

En 1805 et en 1809, les deux armées d'Allemagne et d'Italie sont au début indépendantes, mais elles ne sont pas sans influence l'une sur l'autre. La capitulation d'Ulm force l'archiduc Charles à la retraite, quoiqu'il n'ait pas été sérieusement battu sur l'Adige par Masséna. La victoire d'Eckmühl oblige l'archiduc Jean à se retirer sur le Danube, quoiqu'il eût battu le prince Eugène à Sacile.

En Espagne, les défaites des armées françaises tiennent surtout à ce qu'elles étaient indépendantes, tandis que, vis-

<sup>1</sup> Voir mon ouvrage sur les *Maximes de Napoléon*. Nouvelle édition, page 222.

à-vis d'elles, Wellington seul avait la direction des opérations. Ces exemples montrent qu'en toutes circonstances on doit s'efforcer de combiner les opérations des armées, alors même qu'elles ne sont pas très rapprochées l'une de l'autre ; elles peuvent être indépendantes au début ; mais, dès qu'elles se rapprochent, elles doivent être soumises à un commandement unique.

Les difficultés de concerter les mouvements des armées de nationalités différentes sont une des faiblesses des coalitions. Cependant, en 1813, les coalisés sont parvenus à les surmonter.

Il y avait bien trois armées distinctes qui obéissaient à un comité de politique militaire formé des souverains et de leurs ministres ; Schwartzenberg en était le principal conseiller technicien ; il avait en même temps le commandement de l'armée de Bohême, et, comme les trois armées n'étaient pas très éloignées les unes des autres, elles purent concerter leurs mouvements, et finalement, après avoir battu les lieutenants de Napoléon et l'avoir affaibli, elles réussirent à se réunir pour l'accabler sur le champ de bataille de Leipzig.

En 1870, les forces allemandes, pour envahir la France, étaient bien divisées en trois armées, mais il n'y avait qu'un commandement unique parce qu'il n'y avait en réalité qu'un vaste théâtre d'opérations dont toutes les parties se tenaient, et c'est ainsi qu'on a toujours été en mesure de constituer des groupements appropriés aux circonstances, tantôt sur la Somme, tantôt sur la Loire, tantôt dans l'Est.

En 1914, il semble qu'on était bien pénétré en France de la nécessité d'un commandement unique. Il fallait que toutes les forces rassemblées des Vosges à la Sambre fussent sous les ordres d'un seul chef, et c'est parce qu'il y en avait un que l'on a pu combiner les mouvements qui ont conduit à la bataille de la Marne. S'il y avait eu deux chefs indépendants, l'un dans le Nord, l'autre dans l'Est, un comité de politique militaire aurait bien pu imaginer de ramener les forces de l'Est dans la région de Paris, mais il n'aurait pas eu les moyens d'assurer rapidement l'exécution de pareil projet : les généraux en chef pouvaient avoir des vues opposées, on aurait

perdu du temps à discuter pour vaincre certaines résistances, et l'on aurait laissé passer la bonne occasion.

Il eût été désirable, aussi, que l'armée britannique fût subordonnée au généralissime français ; mais les souvenirs de 1815, joints à ceux de la succession d'Espagne, devaient suffire à amener les Anglais à tenir à l'indépendance de leur armée. Mais, si quelques exemples montrent que le commandement unique n'est pas absolument indispensable, il y a une condition essentielle du succès — et celle-là est absolue, — c'est que les chefs appelés à agir sur un même théâtre d'opérations, quoique indépendants, se soient concertés à l'avance, et soient complètement d'accord sur la manière de conduire les opérations.

Or, il faut reconnaître que, le plus souvent, le maréchal French s'est efforcé d'entrer dans les vues du général Joffre ; à Mons, comme au Cateau, l'armée britannique nous a rendu les plus grands services. Mais il n'en a pas toujours été de même : à la suite de cette dernière affaire, le chef de l'armée britannique a refusé de concourir à la bataille de Guise, qui cependant avait pour objet de la dégager, et, malgré les instances de Joffre, il mit son armée en retraite avec une précipitation qui aurait pu mettre la 5<sup>e</sup> armée en péril, sans l'habileté et l'énergie du général Lanrezac.

Il est vrai que le chef de l'armée britannique pouvait faire valoir quelques bonnes raisons pour ne pas s'attarder sur l'Oise : d'abord, l'extrême fatigue de ses troupes, ensuite le défaut d'une force susceptible d'étayer sa gauche.

Il en aurait été autrement si le général en chef avait pris en temps utile les mesures nécessaires pour réunir sur la Somme les forces capables de contenir quelque temps la droite de von Kluck, comme c'était possible. D'abord, il fallait concentrer les divisions de réserve et territoriales dont on disposait, au lieu de les faire bousculer les unes après les autres en les laissant dispersées, et, pour leur servir de noyau, faire intervenir le 7<sup>e</sup> corps ; le maintien de ce corps d'armée en Alsace jusqu'au 25 août est sans excuse. Dès le 17, il aurait dû être envoyé sur la Sambre ; si on l'avait mis en mouvement seulement le 20, il aurait pu être le 23 à Saint-Quentin et participer à la bataille du Cateau avec la cavalerie Sordet, en

protégeant le ralliement des divisions du général d'Amade. Alors cette bataille aurait pris une tout autre tournure, les Anglais auraient participé à la bataille de Guise, et la retraite, en la supposant nécessaire, se serait effectuée lentement et en bon ordre. La précipitation de l'armée britannique a eu pour cause les mauvaises dispositions du général en chef français.

Sur la Marne, le maréchal French a concouru à la grande bataille en se conformant aux vues du général Joffre, mais en y mettant une lenteur excessive. On a écrit qu'il avait tout bousculé devant lui<sup>1</sup>. Rien n'est moins exact ; en réalité, il n'a rien bousculé du tout, il a mis quatre jours pour aller de sa position initiale à la Marne, qu'il n'a passée que le 9 septembre, laissant toute liberté à von Kluck de se porter sur l'Ourcq contre la 6<sup>e</sup> armée.

Il en eût été autrement si, à la place de l'armée britannique, il y avait eu une armée française placée, comme les autres, sous les ordres du général en chef.

Pendant la suite des opérations, l'entente n'a pas toujours été parfaite entre les deux généraux en chef, et il a fallu la débâcle du 21 mars 1918 pour faire reconnaître une fois de plus les avantages d'un commandement unique ; mais on vit encore que, si c'est une condition que l'on doit s'efforcer de réaliser, elle n'est pas toujours suffisante, car le commandement unique n'empêcha pas la débâcle du 27 mai 1918 au chemin des Dames.

Aux considérations que nous venons de présenter nous ajouterons que, dans les conditions de la dernière guerre, qui embrassa toute l'Europe, il n'est pas toujours possible que les opérations soient dirigées effectivement par un seul homme, alors même que les différents théâtres d'opérations se tiennent par des communications intérieures.

C'était le cas des Empires centraux : la haute direction appartenait au Kaiser, mais il ne pouvait pas être considéré comme un généralissime donnant des ordres d'exécution aux diverses armées. Il n'était, en réalité, que le président d'un

<sup>1</sup> Mermeix, *Le commandement unique*, page 85.

comité de politique militaire qu'il réunissait toutes les fois qu'il y avait de graves dispositions à prendre sur la conduite de la guerre, il pouvait recueillir les avis des uns et des autres et écouter leurs objections. De ces délibérations sortaient des décisions nettes et précises, et ce n'est que pour les exécuter qu'intervenait le rôle des généraux en chef sur chaque théâtre d'opérations plus ou moins indépendant. La possession des communications intérieures leur donnait toujours le moyen de se renforcer assez rapidement l'un par l'autre ; mais, en réalité, ils opéraient à grande distance, et leurs opérations avaient des buts nettement distincts.

Il en était autrement du côté de l'Entente. La Russie avait forcément un théâtre d'opérations complètement indépendant. Au sujet de la conduite de la guerre, elle ne pouvait s'entendre avec ses Alliés que sur les lignes générales.

Au début des hostilités, on savait que l'Allemagne devait commencer par diriger le gros de ses forces contre la France, alors que la mobilisation de la Russie ne pouvait pas être très rapide. Cependant, grâce à leur activité, les Russes purent intervenir avec les premières forces dont ils disposaient au moment de Charleroi, et leur offensive en Prusse orientale amena les Allemands à détourner de France deux corps allemands.

Plus tard, on s'efforça toujours de faire concorder les opérations sur les deux fronts ; mais la précision n'était pas possible, les communications étant aussi difficiles par la mer Baltique que par la mer Noire. C'est pour cela que l'abandon de la Serbie fut une si grande faute, qui eut pour conséquence, après la désorganisation de l'armée serbe, l'écrasement de l'armée roumaine et la défection de la Russie<sup>1</sup>.

Comme conclusion de ces considérations, nous dirons que, pour la conduite d'une grande guerre, il faut avant tout un comité de politique militaire, et ensuite autant de généraux en chef que de théâtres d'opérations indépendants ; mais il importe de bien distinguer les attributions des uns et des

<sup>1</sup> On a vu de nouveau à cette occasion le rôle funeste de M. de Freycinet qui, comme président de la commission de l'armée au Sénat, a usé de toute son influence pour s'opposer à l'envoi d'un corps expéditionnaire à Salonique.

autres. Le comité de politique militaire détermine les théâtres d'opérations, et fixe la tâche à remplir sur chacun d'eux ; les généraux en chef dirigent les opérations, chacun sur le théâtre qui lui est dévolu. Autrement dit, le comité fait de la politique militaire, et les généraux en chef font de la stratégie qui a pour objet de conduire les armées à la bataille ; mais on ne peut arriver à ces conclusions qu'à la condition de distinguer d'une manière nette et précise ces deux parties maîtresses de l'art de la guerre.

(*A suivre.*)

Colonel GROUARD.