

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 69 (1924)
Heft: 4

Artikel: Le haut commandement et l'état-major [suite]
Autor: Grouard
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-340795>

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>

Le haut commandement et l'état-major.

(Suite.)

Examinons maintenant comment doit être organisé le commandement d'une armée indépendante

Toute armée, grande ou petite, a un général en chef auquel est adjoint un état-major. Il importe de bien distinguer les attributions de l'un et de l'autre. Le général en chef médite et conçoit les plans d'ensemble ; l'état-major lui fournit d'abord tous les renseignements dont il a besoin pour établir ses plans ; ensuite, il les développe, en étudie les détails, rédige et transmet les ordres d'exécution aux subordonnés. Autrement dit, le général en chef fait de la stratégie ; l'état-major de la logistique. Ces deux fonctions distinctes ne sont pas indépendantes. Il faut que le chef d'état-major soit pénétré des idées de son général et qu'il entre, si je puis dire ainsi, dans la peau de son chef. Il faut qu'ils vivent dans la plus entière communauté, et comme dit Jomini : « Malheur à l'armée quand ces autorités cessent de n'en faire qu'une. » Mais il ne faudrait pas non plus renverser les rôles. Le chef d'état-major doit assurer l'exécution des dispositions du général en chef, mais, en principe, il ne lui appartient pas d'en être l'inspirateur, ce qui ne l'empêche pas d'avoir parfois une réelle influence sur la conception même des opérations. Dans l'étude des dispositions d'exécution, il peut se présenter des difficultés que le chef d'état-major doit soumettre à son général et qui peuvent amener ce dernier à modifier ses projets. En réalité, ils doivent vivre dans une collaboration

incessante¹, en évitant de comprendre leurs attributions d'une manière étroite, tout en se rendant bien compte qu'en principe elles sont distinctes ; et si l'on est souvent porté à les confondre, cela tient à ce que l'on a d'abord confondu la stratégie et la logistique.

L'état-major, on le sait, se subdivise en plusieurs bureaux qui ont pour mission : l'un de maintenir en bon état les effectifs et l'armement ; l'autre, de fournir les renseignements ; un troisième, d'étudier le détail des opérations.

Il y a encore ce qu'on appelle le service de l'arrière dont le rôle est d'assurer l'approvisionnement en vivres et en munitions et de transporter les troupes d'un point à un autre d'après les vues du commandement. Il appartient au chef d'état-major de coordonner ces divers services ; mais, en raison de leur complexité, il est nécessaire de lui adjoindre, dans une grande armée, un ou deux sous-chefs d'état-major.

L'armée-type me paraît être une armée de quatre corps d'armée avec une ou deux divisions de cavalerie et les services auxiliaires. Au delà de ce chiffre, il convient de seconder le commandement ou de le subdiviser.

Dès qu'il y a plusieurs armées sous les ordres d'un général en chef, chacune d'elles a son état-major dont le rôle est d'étudier les dispositions à prendre pour atteindre le but qui lui est assigné.

Mais, lorsque les effectifs sont très élevés, et que le théâtre des opérations est très étendu, il est avantageux de constituer, entre le général en chef et les chefs d'armée, un échelon intermédiaire, de manière à avoir plusieurs groupes d'armées ayant chacun à remplir une tâche déterminée. La constitution des groupes doit dépendre non seulement des effectifs mais encore du rôle assigné à chaque armée. On pourra avoir des groupes de deux ou trois armées sur certaines parties du front, tandis que, sur d'autres, une seule armée relèvera direc-

¹ A Metz, en 1870, le défaut d'entente entre Bazaine et Jarras est la cause principale des mauvaises dispositions prises pour la marche de l'armée à la suite de la bataille de Borny et il en est résulté que l'armée n'a pu être réunie sur le plateau de Gravelotte le 15 au soir ; autrement elle aurait pu éviter la bataille de Rezonville.

tement du général en chef. On doit admettre, d'ailleurs, que la constitution des groupes n'est pas invariable et que l'on pourra, suivant les circonstances, en modifier les effectifs pour renforcer les uns en affaiblissant les autres.

Il appartient aux chefs de groupes de présider à ces mutations, d'après les instructions du général en chef : ils sont les intermédiaires entre ce dernier et les chefs d'armées d'opérations ; avec de pareilles dispositions, on allège la tâche du général en chef en lui laissant plus de liberté d'esprit pour méditer sur la conduite des opérations et en diriger l'ensemble.

Mais nous estimons que, en 1914, pour obtenir ce résultat autant qu'il était désirable, la constitution des groupes n'était pas encore suffisante, en raison de la complexité de la tâche que le général en chef avait à remplir. D'abord, en même temps que le général en chef avait à diriger les armées du nord et du nord-est, il avait à s'entendre avec le chef de l'armée britannique. Ensuite, il devait faire partie du comité de politique militaire : nous estimons que c'était bien lui, et non pas un autre, qui devait être le conseiller technique du gouvernement avec le ministre de la guerre.

On l'avait choisi parce qu'on le considérait comme le plus capable de diriger les opérations ; c'était une raison suffisante pour prendre son avis au sujet des opérations à entreprendre en dehors de son commandement. Le comité de politique militaire ne doit pas siéger en permanence. Les grandes opérations militaires se divisent en actes et entr'actes ; quand les décisions sont prises, il n'y a qu'à laisser agir les exécutants. Le conseiller technique du comité de politique militaire n'a donc pas besoin d'être toujours présent ; mais, si l'on admet que ce conseiller doive être le général en chef, il faut que de temps en temps, il puisse s'absenter sans inconvénient du G. Q. G.

Enfin, si l'on part de ce principe fondamental que dans la conduite d'une grande guerre il y a toujours à chaque instant une opération principale à laquelle toutes les autres doivent être subordonnées, il est désirable que le moment venu d'entreprendre cette opération dont le résultat doit être décisif, le général en chef puisse y donner toute son attention et même, à l'approche de la bataille, se porter sur la zone où

elle va se dérouler, de manière à surveiller de près l'exécution des mouvements.

Pour ces diverses raisons, et pour permettre au général en chef de s'absenter quelque temps du grand quartier général, nous pensons qu'il convient de lui adjoindre un général de grande envergure, d'un mérite reconnu, d'une autorité acceptée, et capable de le suppléer au besoin. Ce doit être un véritable commandant en second, et c'est à lui qu'il convient de donner le titre de *major-général*. En temps normal, il est l'intermédiaire entre le général en chef et le chef de l'état-major chargé de diriger les bureaux.

C'est ce qui avait lieu au temps de Napoléon. Entre lui et l'état-major, il y avait le *major-général* Berthier et, au-dessous de Berthier, le général de Monthyon qui, avec le titre de *chef d'état-major du major-général*, avait pour mission d'assurer la rédaction et la transmission des ordres au moyen des bureaux placés sous ses ordres.

Il aurait dû en être de même en 1914.

Il y avait bien un *major-général* assisté de plusieurs aides, mais il n'avait pas l'autorité suffisante pour suppléer au besoin le général en chef dans une certaine mesure.

Il était au-dessous des chefs d'armées, tandis qu'il aurait dû être au moins leur égal.

Nous ajouterons que les fonctions de *major-général* devaient être limitées à la direction des opérations des armées françaises du Nord-Est.

Mais, en dehors de ces opérations même, il y avait encore d'autres éléments à considérer ; assurer la liaison d'une part avec le gouvernement, d'autre part avec le chef de l'armée britannique qui était indépendant, mais devait forcément se concerter avec le général français.

De plus, il fallait songer à l'état d'esprit de la nation que les armées avaient derrière elles, les informer du résultat des opérations non seulement par des communiqués journaliers mais aussi en utilisant l'influence de la presse qui doit être un précieux instrument de propagande patriotique. Il y avait enfin à entretenir des relations avec les missions alliées qui se trouvaient au G. Q. G.

Nous estimons que ces questions ne devaient pas être du ressort du major-général, dont la tâche était déjà suffisamment lourde, et que, pour assister le général en chef dans les relations de natures diverses que nous venons d'énumérer, il convenait d'avoir un personnel spécial sous les ordres d'un chef portant le titre d'*aide-major-général*.

Ce personnel pouvait former plusieurs bureaux ayant des attributions distinctes, l'un pour correspondre avec le gouvernement, un autre pour le service d'information, un troisième pour assurer la liaison avec l'armée anglaise, étant bien entendu que ces relations, ayant pour objet de concerter les opérations, devaient être limitées au chef de cette armée, et qu'elles ne devaient pas s'étendre au gouvernement britannique lui-même.

En résumé, à part l'aide-major-général ayant les fonctions spéciales que nous venons de définir, il devait y avoir à la tête de l'armée, pour assurer l'exercice du haut commandement, trois personnalités ayant des fonctions distinctes : le général en chef qui doit faire partie du comité de politique militaire et diriger les opérations sur le territoire français, — le major-général qui étudie avec le général en chef les questions de stratégie et le supplée au besoin — le chef de l'état-major, qui étudie avec le major-général les questions de logistique.

Quand la solution des problèmes à envisager est arrêtée dans ses lignes générales, il appartient aux bureaux de l'état-major d'en étudier les détails, de rédiger et de transmettre aux subordonnés les ordres d'exécution.

Quant au ministre de la guerre, il doit être mis au courant des projets du général en chef, mais il ne lui appartient d'intervenir dans leur conception et dans leur exécution que par des avis et non pas par des ordres.

Il doit avoir un état-major pour les questions ressortissant à son département ; il convient que, dans cet état-major, il y ait un bureau des opérations chargé de transmettre les décisions du comité de politique militaire aux chefs d'armée.

On peut considérer ce bureau comme le secrétariat du comité dont le ministre fait partie ; mais on doit éviter d'ins-

tituer au ministère un chef d'état-major de l'armée ayant des pouvoirs égaux ou supérieurs à ceux du général en chef.

Il ne peut pas y avoir deux chefs, l'un contrôlant l'autre comme représentant du ministre. Si l'on désignait un général pour remplir une pareille fonction, sous prétexte qu'il aurait des facultés supérieures, c'est lui qu'il faudrait nommer général en chef, en donnant à l'autre les fonctions de major-général, car celui-là seul qui commande peut avoir la responsabilité de la conception et de l'exécution : tout autre organisation ne peut entraîner que désordre et confusion.

Le haut commandement étant organisé d'après les principes que nous venons d'exposer, on peut maintenant examiner comment il aurait pu fonctionner en 1914.

Dès que la guerre fut déclarée, les opérations de la mobilisation et de la concentration, préparées avec le plus grand soin, furent exécutées d'une manière parfaite.

Malheureusement, il n'en était pas de même du projet d'opérations arrêté par le grand état-major.

D'abord, on voulait prendre l'offensive sur tout le front, alors qu'il convenait de prendre une position d'attente. Dans la région des Vosges, surtout, on allait s'engager dans une voie sans issue. L'offensive en Alsace était une absurdité, et l'offensive en Lorraine, sans être aussi complètement inepte, était des plus dangereuses. L'offensive dans les Ardennes ne valait pas beaucoup mieux¹. En même temps, malgré les avertissements répétés du général Lanrezac, on fermait les yeux au danger qui nous menaçait par la Belgique.

En outre, l'ensemble des forces françaises rassemblées à proximité de la frontière était divisé en cinq armées qui relevaient directement du général en chef. Les chefs des 1^{re} et 2^e armées qui devaient opérer dans la région des Vosges étaient indépendants l'un de l'autre, et cependant les opérations de ces armées devaient être intimement liées entre elles. Pour coordonner leurs mouvements, il y avait lieu de désigner

¹ J'ai longuement développé cette manière de voir dans la *Guerre éventuelle* parue, au commencement de l'année 1913, à la librairie Chapelot, à Paris.

un chef qui aurait eu le commandement de toutes les forces rassemblées de Belfort à Toul ¹. Les généraux Dubail et Castelnau qui commandaient les 1^{re} et 2^e armées se sont toujours bien entendus, mais leur entente eût été encore mieux assurée s'il eût existé un chef sur les lieux, pour combiner leurs mouvements d'après les instructions générales du général en chef.

En même temps, il eût été convenable de former un second groupe avec les 3^e et 5^e armées réunies à gauche et à droite de la Meuse, de Verdun à Mézières, la 4^e restant provisoirement sous les ordres directs du général en chef.

A part l'excès des forces concentrées en Lorraine, le déploiement stratégique initial n'était pas mauvais, et, si seulement le 12 août on s'était rendu compte du danger qui nous menaçait sur la Sambre, il était encore temps de réunir entre Sambre et Meuse des forces suffisantes pour arrêter l'invasion.

En prenant le parti de diriger sur la Sambre le gros de la 5^e armée et d'intercaler, entre elle et la 3^e, la 4^e armée, c'est cette dernière qui, avec la 3^e, aurait formé le groupe des Ardennes, et, si l'on avait compris que la région d'entre Sambre et Meuse allait devenir forcément le théâtre des opérations décisives, et qu'on y eût dirigé toutes les forces disponibles, on aurait été amené, en renforçant la 5^e armée, à la dédoubler pour en former une 6^e, et elles auraient constitué alors un troisième groupe avec un chef spécial.

Ainsi, sur toute l'étendue de la frontière, trois groupes ayant chacun à remplir un rôle nettement défini : au 2^e groupe, comme au 1^{er}, la défensive active, pour retenir devant eux le plus de forces possible ; au 3^e la riposte à fond pour livrer la bataille décisive.

Dans ces conditions, si le général en chef avait eu avec lui un major-général capable de le suppléer, il aurait pris ses dispositions pour se porter lui-même au groupe de Sambre et Meuse. Malgré l'existence d'un chef de groupe, sa présence

¹ J'ai déjà présenté ces observations dans mon livre sur *La conduite de la guerre*, dont la *Revue militaire suisse* a rendu compte longuement dans la livraison de juin 1922.

y eût été d'autant plus nécessaire qu'il fallait se concerter avec le chef de l'armée britannique, et que le généralissime français avait seul l'autorité suffisante, sinon pour lui donner des ordres formels, du moins pour lui exposer ce qu'on attendait de lui. En outre, il y avait lieu de déterminer l'emploi des renforts qui pouvaient arriver jusqu'au dernier moment, et aussi de modifier éventuellement les instructions données aux corps de gauche de la 4^e armée pour les faire concourir plus directement à la bataille principale.

D'après ces idées, le général Joffre aurait dû se trouver, le 20 août au soir, à Hirson, laissant au major-général la direction des armées des Vosges et des Ardennes, ce qui eût été fort simple, car leur manœuvre se réduisait à contenir ou à maintenir les forces qu'elles avaient devant elles.

Le 21, le général en chef pouvait se concerter avec les chefs des 5^e et 6^e armées, et avec le maréchal French. Le 22, il pouvait établir son quartier-général à Beaumont, près du chef du 3^e groupe, mais en lui laissant la direction de la bataille sur son front. La constitution du groupe formé pour ces circonstances ne devait d'ailleurs être que temporaire. Si l'on avait gagné la bataille et forcé les Allemands à la retraite, le groupe aurait dû être dissous : une partie des forces étant laissée avec les Anglais et les Belges pour suivre l'armée battue, on pouvait disposer du reste pour former un nouveau groupement soit dans les Vosges, soit de préférence dans la Woëvre. Après la solution obtenue sur la Sambre, le général en chef pouvait rejoindre le G. Q. G., préparer une nouvelle opération, et se tenir prêt à en aller prendre la direction au moment voulu.

Quand le plan de la bataille de la Marne fut arrêté, le général en chef devait agir de même.

Le 5 septembre, il aurait dû se porter, non seulement à Melun, quartier-général du maréchal French, mais à Paris, juger par lui-même la situation des armées et concerter leurs mouvements. Dès le 7 septembre, il aurait pu se convaincre que l'enveloppement de la droite allemande, que l'on avait projeté, n'était plus réalisable, et qu'il fallait chercher la décision autre part. En restant confiné à Châtillon, il ne pouvait pas apprécier exactement l'ensemble de la situation.

Cependant, les renseignements que l'on avait reçus au G. Q. G. étaient suffisants pour faire comprendre qu'on ne pouvait trouver la décision qu'au centre où, dès le 7, un vide commençait à se produire entre les I^{re} et II^e armées allemandes. Dès lors, il fallait s'efforcer d'y pénétrer, et, tandis que l'armée britannique aurait eu pour mission de déborder la gauche de von Kluck, le rôle de la 5^e armée eût été de déborder la droite de von Bülow, que la 9^e devait contenir de front. C'était la seule manière d'obtenir de grands résultats.

D'après ces vues, le général en chef aurait dû se trouver le 7 au soir à Romilly, aller le lendemain à Sezanne et à Esternay pour se concerter avec les chefs des 9^e et 5^e armées. Sa présence y eût été d'autant plus nécessaire que ces armées n'étaient pas groupées sous un même commandement capable de combiner leurs mouvements dans une opération qui pouvait être décisive.

Pendant ce temps, le major-général donnait les instructions convenues aux autres armées, pour assurer l'exécution du plan d'ensemble.

Une fois sur les lieux, le général en chef aurait sans doute compris que le point décisif de la bataille était au nord du Petit-Morin, dans la direction de Montmirail à Châlons, et non pas au sud, c'est-à-dire à Champaubert et non pas à Fère-Champenoise. C'était là qu'il fallait attaquer à fond : Champaubert, Etoges, c'était le plateau de Pratzen d'Austerlitz. Une fois qu'on en était maître, on pouvait foudroyer les colonnes prussiennes empêtrées dans les marais de Saint-Gond, comme jadis les colonnes russes aux étangs de Telnitz et de Sokolnitz.

Dès que les 5^e et 9^e armées étaient indépendantes, leurs mouvements ne pouvaient pas être combinés avec toute la précision désirable. Mais c'est surtout pendant la période suivante que la direction a été défectueuse, par suite d'une mauvaise organisation du commandement. Il en est résulté que l'ennemi a pu tenir la position de Reims (sauf la ville) et que sur la Meuse il réussit à s'emparer de St-Mihiel. Il devait rester maître de ces positions jusqu'à la dernière période des hostilités en 1918.

(A suivre.)

Colonel GROUARD.