

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 73 (1928)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Du commandement [fin]  
**Autor:** Combe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-341119>

#### 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:** 16.01.2026

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

## Du commandement.

(Fin.)

---

### L'ETAT-MAJOR.

Le rôle du commandement a grandi..., disions-nous. Il a grandi au point que « même un commandant d'unité, en campagne, a besoin d'aides pour alléger et faciliter sa tâche », nous dit l'art. 92. En effet, dans les moments de crise le chef doit concentrer toute son attention sur la situation afin de la dominer et être prêt à prendre de nouvelles décisions (art. 93). A ses aides incombe la tâche de le décharger de tous les détails qui pourraient le distraire de sa mission essentielle. « Il faut — écrit le maréchal de Saxe — qu'un jour d'affaire un général ne fasse rien ; il en verra mieux, se conservera le jugement plus libre et sera plus en état de profiter des situations... » Cette pensée du grand capitaine est valable aujourd'hui non seulement pour un général, mais pour tout commandant de troupes sur le champ de bataille moderne. Pour atteindre ce résultat idéal, le travail de l'E.-M. doit être judicieusement réparti ; chacun doit savoir ce qu'il a à faire et être conscient des responsabilités qu'il endosse vis-à-vis de son chef. C'est dans cette répartition du travail qu'intervient la « méthode de commandement » que nous esquissions à l'occasion de notre conférence à l'Assemblée générale de la Société suisse des officiers à Genève, en juin 1925<sup>1</sup>, et qui est officiellement admise aujourd'hui. Ce chapitre nouveau de notre S. C. consacré à l'E.-M. présente à l'art. 96 un fil directeur valable pour tous les échelons, et que tout chef doit suivre dans l'organisation de son E.-M. Méthode et non schéma, car la répartition du travail est intimement liée au

<sup>1</sup> Voir *R. M. S.*, numéro de septembre 1925, page 417 et suivantes.

personnel mis à la disposition du chef (voir Organisation des E.-M. et troupes, 1927). En examinant attentivement la composition des divers E.-M. on découvre une différence notable entre les E.-M. de brigade d'infanterie (unité de combat) et au-dessus, et les E.-M. inférieurs à la brigade d'infanterie. Dans les E.-M. d'unités de combat et d'unités d'armée le chef dispose d'un E.-M. complet, c'est-à-dire d'un organe préparé à le seconder dans tous les domaines, et dont les officiers d'E.-M. G. constituent la cheville ouvrière. Dans les E.-M. de régiment et au-dessous, le chef ne dispose plus d'aides immédiats spécialement préparés, comme les officiers d'E.-M. G., à traduire ses décisions en ordres ou instructions et à coordonner l'action très particulière des divers chefs des services.

Pouvons-nous admettre d'emblée que l'adjudant du R. I. puisse assumer le rôle de chef d'E.-M. (art. 93, 1<sup>er</sup> al.) ? Tout dépend de la conception que l'on a de ce rôle et de celui de l'adjudant. Nous renvoyons à cet effet aux art. 152 et 153 du G. E.-M. 1917, encore valables aujourd'hui. Nos adjudants, aussi capables soient-ils, ne sont pas préparés aux fonctions de chef d'E.-M. A vouloir observer cet art. 93 (1<sup>er</sup> al.) à la lettre, un chef court le risque d'être la victime des erreurs que pourrait commettre son premier aide par défaut de compétence. A notre avis, au R. I. et au bataillon le chef peut sans inconvénients cumuler les fonctions de commandant et de chef d'E.-M., transformer lui-même sa décision en ordres et actionner personnellement ses chefs des services. Son officier de renseignements et son officier des transmissions (of. du tf.) le déchargeront des détails de l'organisation de la recherche du renseignement, de l'observation et des transmissions et son adjudant dirigera le service intérieur de l'E.-M. Voilà la solution normale que nous préconisons ; elle est conforme à l'esprit de cet art. 93.

L'art. 96 (3<sup>e</sup> al.) renvoie à des exemples de répartition du travail contenus dans le guide des états-majors. Ce nouveau guide est en préparation et le texte français de la 1<sup>re</sup> partie (Organisation des E.-M. et des troupes 1927) va paraître

tre. La seconde partie — le guide proprement dit — qui contiendra ces exemples, ne pourra être définitivement rédigée que lorsque le Conseil fédéral, en exécution de l'art. 3 de l'arrêté fédéral sur l'organisation de l'armée (18. 12. 24) aura fixé l'organisation de l'Etat-major de l'armée. En attendant, et sans préjudice de ce futur texte officiel, nous pouvons par déduction logique et en comparant entre eux :

- les principes sur la répartition des affaires (art. 96 S. C. 1927) ;
- les attributions du personnel (G. E.-M. 1917, art. 151-165) ;
- les tableaux 10, 11, 14 et 15 de l'Org. des E.-M. et troupes 1927

nous faire une image de l'organisation du travail dans les E.-M. de brigade d'infanterie, régiment et bataillon en vue du combat. Voici une solution :

#### A. ETAT-MAJOR DE BRIGADE (voir art. 18 S. C. 27).

Le personnel d'un E.-M. de br. I. comprend en guerre :  
des *aides immédiats du chef* :

- 2 of. E.-M. G., préparés spécialement ;
- 2 adjudants, sans préparation spéciale ;
- 2 officiers d'ord., sans préparation spéciale, dont un pour le service de renseignements ;
- 1 secrétaire d'E.-M. ;
- 1 fourrier ;

des *chefs des services* (aides spécialisés et conseillers techniques) :

officier du parc, médecin, vétérinaire, commissaire des guerres, officier du train ;

des *aides temporaires*, soit en général :

- chef d'artillerie (cdt. de l'art. attribuée à la br.) conseiller personnel du cdt. ;
  - chef des transmissions (év. cdt. cp. tg. ou of. sub. chef de détachement)
  - chef du génie (cdt. d'une unité de sap.) ;
- } aides des of. E.-M. G.

du personnel auxiliaire :

- a) groupe de commandement (voir art. 98, 108, 112, 287 S. C.) ;
- b) sous-officiers et soldats organiquement attribués à l'E.-M.

Les affaires à traiter par l'E.-M. de brigade peuvent être réparties entre trois groupements :

1. Affaires du *front* :

- a) *Opérations* : études préparatoires à la décision, mouvements des troupes, rédaction des ordres d'opérations, rédaction du journal, procès-verbaux de rapports, instruction des troupes.
- b) *Renseignements* : recherche du renseignement, diffusion du renseignement, comptes rendus et bulletins, organisation de l'observation et de l'exploration, carte de situation, interrogatoire des prisonniers, cryptographie.
- c) *Liaison et transmissions* : organisation de la liaison, mise en œuvre de tous les moyens de transmissions, organisation des P. co. rap.

A la brigade, de même que dans les E.-M. des cdts. subordonnés, ces trois catégories d'affaires intimement liées ne sont pas multiples au point d'échapper à une direction compétente unique. Le premier of. d'E.-M. G. en prendra la direction tout en assumant le rôle de chef d'E.-M.

2. Affaires relatives à l'« *arrière* », soit : ravitaillement en vivres, munitions, matériel et évacuation de toutes natures, mouvements des trains.

Pour assurer ce travail le cdt. de br. dispose des chefs des services. Mais comme chacun de ceux-ci est spécialisé dans son domaine particulier, il faut que leur activité soit coor-

donnée et adaptée aux exigences du front. Une direction compétente est nécessaire pour accorder harmonieusement les efforts individuels. Ce sera le rôle du deuxième of. d'E.-M. G.

### 3. Affaires relatives au *service intérieur = Adjudance* :

Personnel : mutations, avancement, état des officiers, rapports de front, pertes, désertions, remplacements, discipline générale, moral des troupes, congés et permissions, punitions, mentions honorables, secours, œuvres sociales, etc.

Matériel : remplacement de l'armement, de l'équipement, de l'habillement ; état d'entretien du matériel.

Service intérieur de l'E.-M.,

Cdt. du Q. G. : organisation du Q. G., logements, surveillance et entretien du personnel, police du Q. G., surveillance des bureaux, entretien des chevaux et du matériel de corps, etc., etc.

Affaires multiples et diverses, qui suffisent à absorber tous les instants d'un officier aussi compétent que débrouillard. C'est le champ d'activité du 1<sup>er</sup> adjudant de brigade. Il a même besoin d'aides immédiats qui seront : le 2<sup>e</sup> adjudant ou un of. d'ordonnance (l'un ou l'autre pouvant être attaché à la personne du cdt.), le fourrier de l'E.-M. et le sous-officier automobiliste.

Adaptions maintenant le personnel disponible aux groupements d'affaires, nous obtiendrons le tableau suivant :

*Le cdt. de br., adjoints personnels :*

- le chef d'E.-M. (1<sup>er</sup> of. d'E.-M. G.),
- le chef d'artillerie,
- le second adjudant ou un of. d'ord.,
- l'ordonnance montée.

Les trois groupements *sous la direction du chef d'E.-M.*, soit :

1. *Groupe Front :*

*Chef* : le 1<sup>er</sup> of. E.-M. G.

*Adjoints* : le chef du service de renseignements (1 of. d'ord.),

le chef du génie (1 of. de sap., attribué passagèrement à l'E.-M.),  
 le chef des transmissions (1 of. tg., attribué passagèrement à l'E.-M.),  
 le secrétaire d'E.-M.,  
 la station radio,  
 le groupe de commandement (pr la discipline, voir adjudance).

### 2. Groupe Arrière :

*Chef* : (c'est-à-dire instance de coordination) : le 2<sup>e</sup> of. d'E.-M. G.

Les chefs des services.

### 3. Adjudance :

*Chef* : le 1<sup>er</sup> adjudant (Cdt. du Q. G.).

*Adjoints* : le 2<sup>e</sup> adjudant ou 1 of. d'ord.,

le fourrier,

le personnel auxiliaire organique,

le personnel du groupe de commandement pour la discipline et le service intérieur.

Si, en exécution de l'art. 97, l'E.-M. est fractionné, *le commandant* et ses adjoints personnels, ainsi que le groupe *front* s'installent au P. C., le groupe « *arrière* » et l'adjudance restent au Q. G. Le second of. d'E.-M. G. et l'adjudant assurent la liaison entre le P. C. et le Q. G.

## B. ETAT-MAJOR DU RÉGIMENT D'INFANTERIE.

Les considérations que nous avons exposées ci-dessus sont, toutes proportions gardées, également valables pour le régiment. A cet échelon, les affaires concernant l'« arrière » sont considérablement réduites ; elles consistent essentiellement en mouvements des trains intimement liés, dans l'espace, aux mouvements des troupes ; front et arrière se pénètrent au point de former un tout.

Ces réflexions nous conduisent à organiser l'E.-M. du R. I. en deux groupements :

1. *Groupe front et arrière*, sous la direction personnelle du cdt. de R. I., comprendra :

- l'of. mitrailleur,
- év. 1 chef d'artillerie ou of. de liaison d'art.,
- l'of. de renseignements,
- l'of. du tf. (chef de la liaison et des transmissions),
- les chefs de service,
- la section du tf. et sig.,
- le personnel de renforcement pour la liaison et les transmissions.

2. *L'adjudance* : sous la direction de l'adjudant de R. (Cdt. du quartier de l'E.-M.) avec :

- le bureau de l'E.-M.,
- l'adjudant-sous-of. (lorsqu'il ne commande pas le train de ravitaillement),
- le fourrier,
- le personnel auxiliaire,
- (tout le personnel de renforcement, pour le service intérieur).

Si, en vertu de l'art. 97, on doit exceptionnellement fractionner l'E.-M. de R. en E.-M. tactique et E.-M. de l'arrière, l'adjudant prend la direction de l'E.-M. de l'arrière, et le commandant avec le groupe front (moins les chefs de service) s'installent au P. C. Les chefs de service viennent de temps à autre prendre contact avec le P. C.

#### C. ETAT-MAJOR DE BATAILLON.

A cet échelon du commandement, les aides sont moins nombreux et les affaires diminuent considérablement, au point que le cdt. peut personnellement les dominer dans leur ensemble. Toutefois les renseignements, la liaison et les transmissions conservent toute leur importance et exigent une surveillance constante. Aussi le cdt. de bat. doit-il se décharger de ce souci sur son adjudant (art. 99). Celui-ci peut très bien diriger ce service tout en ne négligeant pas le travail de l'adjudance qui, à l'échelon du bat., est encore de faible envergure. Il faudra simplement attribuer à l'adjudant un ou deux bons

sous-officiers ou officiers surnuméraires, capables de diriger un poste collecteur de rapports, de tenir à jour le journal des renseignements et d'établir des cartes de situation et des croquis (art. 101).

\* \* \*

Nous ne voulons pas allonger indéfiniment. A d'autres collaborateurs incombera, espérons-nous, la tâche d'analyser plus à fond les chapitres réservés au service de renseignements, à la liaison et aux transmissions — auxquels nous avons fait allusion au cours de nos réflexions sur « la place du chef » et sur « l'état-major », — et qui intéressent non seulement le chef, mais aussi les aides chargés de la direction de ces services importants.

Notre étude s'adressant plus particulièrement aux commandants de troupes, nous l'avons limitée à l'analyse des chapitres qui les intéressent directement et cherché à dégager des paragraphes de cette III<sup>e</sup> partie de notre S. C. une méthode pratique de commandement. Nous espérons y avoir réussi. Mais l'exercice du commandement, de même que la tactique, ne se laissent pas réglementer par des formules rigides. « Une armée n'est rien que par la tête » (Napoléon). Il en est de même pour l'état-major le mieux organisé. Cette citation nous amène à terminer notre exposé par où nous aurions dû le commencer : par l'analyse de l'art. 64, réservé au chef, à sa personnalité, à son action morale.

A titre de résumé-conclusion nous soumettrons à la méditation de nos camarades quelques réflexions sur « le commandement » extraites de nos notes personnelles et qui nous furent exposées au cours de nos études particulières par des chefs ayant l'expérience de la guerre.

Le commandement présente un caractère spécial qui va en s'accentuant au fur et à mesure qu'on s'élève dans les différents échelons de la hiérarchie.

Le chef ne commande pas directement les exécutants ; il donne ses ordres à des chefs qui ont eux-mêmes d'autres chefs sous leurs ordres. Tous ces chefs ont leur compétence et il leur est dû une certaine autonomie. On n'obtient un bon rendement qu'en laissant à chaque échelon une part d'initia-

tive qu'il faut chercher à concilier avec la nécessité d'assurer la concordance des actions individuelles.

En second lieu, dès qu'on atteint un échelon un peu élevé, la plus grande partie du travail matériel ne peut plus être faite par le chef lui-même. Il doit avoir recours à ses aides, dont il doit tirer parti en leur donnant les directives nécessaires.

Il y a là double difficulté.

La question de l'initiative à laisser aux exécutants est l'une des plus délicates. En théorie elle devrait être fixée d'après les données de la situation ; mais dans, la pratique, le chef doit souvent tenir compte du caractère de ses subordonnés. Il le fait, soit en répartissant les missions suivant les capacités de chacun, soit en donnant des ordres plus ou moins détaillés et plus ou moins précis.

Toutefois, c'est généralement se leurrer que de chercher à compenser par un excès de prescriptions l'insuffisance d'initiative d'un subordonné. Car il y aura toujours des choses qu'on n'aura pas prévues, et dans ce cas, il n'y a aucune chance pour que le subordonné prenne une décision convenable, puisqu'il agit en vertu d'un plan qu'il n'a pas conçu et peut-être même pas compris. Et même s'il l'a compris, il s'agit pour lui de savoir non ce qu'il doit faire, mais ce que son chef ferait à sa place. Rien que cet élément d'hésitation suffit à le désorienter.

On ne saurait trop mettre en garde les jeunes chefs contre la tendance, qu'ils ont fréquemment, à prescrire des détails qui sont du ressort de leurs subordonnés. Il est d'autant plus facile de se laisser entraîner qu'il n'existe en réalité pas de limites d'attributions précises entre les différents degrés de la hiérarchie. Dans la pratique, entre chefs donnés, l'équilibre s'établit après quelques heurts et l'on finit par savoir à quoi s'en tenir. La seule règle que l'on puisse formuler c'est qu'il faut éviter de fixer dans un ordre à la fois un but à atteindre et les dispositions à prendre pour atteindre ce but, toutes les fois que l'on n'est pas en mesure de parer soi-même et immédiatement à tous les événements qui pourront surgir en cours d'exécution. On dit souvent qu'on n'exécute bien que ce

qu'on a conçu soi-même ; c'est peut-être exagéré, mais il est certain qu'il est toujours plus difficile de réaliser ce qui a été conçu par un autre. Cette difficulté sera le pain quotidien du commandant de troupes, exécutant intelligent et habile.

C'est d'ailleurs un des rôles du chef que de faire l'éducation de l'initiative de ses subordonnés. Ce n'est pas toujours facile : il faut de la patience et une certaine abnégation. Avec un subordonné inexpérimenté, — et les débutants le sont toujours, — il est parfois plus rapide d'agir soi-même que de faire faire. C'est une erreur grave d'exécuter un travail qui peut et qui doit être fait par un autre. Il faut guider le subordonné, mais non se substituer à lui. A procéder ainsi, on perdra du temps au début, c'est indéniable, mais on rendra service à la collectivité et finalement à soi-même.

Enfin il faut éviter de décourager les essais d'initiative. On ne peut espérer que tous ces actes seront heureux ; il y en aura toujours quelques-uns de gênants. S'ils sont exceptionnels, il faut savoir les accepter sans récriminer.

Au surplus, il ne faudrait pas croire que le chef soit complètement désarmé, même lorsqu'il laisse une très large part d'initiative aux exécutants. Il sait que les ordres importants donnés par ses subordonnés lui seront communiqués et il lui est souvent loisible d'en prendre connaissance avant le commencement de l'exécution. Il verra fréquemment ses inférieurs ; il causera avec eux ; il leur fera connaître ses intentions ; il envisagera en leur présence les différentes éventualités pouvant se présenter ; il leur expliquera au besoin les motifs qui lui ont fait choisir plutôt telle solution que telle autre ; en un mot, il leur donnera ses « instructions » dont nous analysions plus haut le caractère en traitant du chapitre de « l'ordre ». Ainsi, d'une part, le chef peut éclairer l'action de ses inférieurs et, d'autre part, il peut intervenir si les ordres donnés par eux s'écartent de la voie qu'il veut suivre.

Tout cela permet de limiter les prescriptions de l'ordre écrit au strict nécessaire pour que le chef prenne lui-même et donne à chacun sa part de responsabilité.

On dit parfois : Ne serait-il pas plus simple de prescrire que d'avoir à rectifier après ? Eh bien non, ce n'est pas plus

simple ! D'abord c'est un grand danger pour le chef d'éparpiller son attention dans toutes les directions ; en faisant la besogne de ses subordonnés il perd de vue la sienne propre. Puis il n'est pas admissible que tout soit à rectifier dans l'ordre d'un subordonné ; s'il en était ainsi, celui-ci ne serait pas à sa place.

Tout l'art du commandement consiste dans un juste équilibre entre ce qu'on doit prescrire soi-même et ce qu'on doit abandonner à l'initiative des exécutants. Il faut un tact spécial qui s'acquiert par l'observation et l'expérience, mais qui ne saurait se mettre en formule. C'est cet esprit qui a présidé à l'élaboration de ce chapitre « du commandement » de notre S. C.

Ces réflexions sur le rôle du chef vis-à-vis de ses subordonnés s'appliquent également, toutes proportions gardées, à ses relations avec ses aides immédiats, son état-major. Il s'agit ici toutefois moins d'une nécessité que d'une commodité. Il n'en est pas moins vrai que, même en ce qui concerne son propre échelon, s'il est important pour le chef de ne pas ignorer les détails, il ne doit pas se laisser absorber par eux. Dans cet ordre d'idées nous avons été amené à distinguer entre la décision et l'ordre, afin d'essayer de montrer où peut finir le rôle du commandant et où commence celui de l'E.-M. Il va sans dire que cette distinction n'est faite qu'à titre d'étude, comme l'indication d'une tendance, valable surtout à l'échelon unité de combat et unité d'armée, où le chef est assisté d'aides spécialement préparés (of. E.-M. G.), et non comme une limite rigoureuse.

Toutes les suggestions et réflexions que nous venons de présenter à titre de commentaires sur le chapitre « du commandement » en général et sur l'art. 64 de notre S. C. en particulier ne suffisent pas encore à faire le chef complet, idéal. Car la guerre n'est pas une simple spéculaction intellectuelle. C'est suivant la vieille expression de Jomini un « drame effrayant et passionné ». Or, dans ce drame, il y a des heures particulièrement troubles, où les difficultés s'accumulent, où l'avenir semble se fermer, où le chef sent peser plus lourdement le poids de ses responsabilités. Napoléon disait : « On ne se doute pas de la force d'âme qu'il faut pour

liver une bataille ». Eh bien, dans ces moments critiques, alors qu'autour du chef, et parfois même dans son entourage immédiat, les critiques se chuchotent, les visages s'assombrissent, les regards s'évitent, alors que tout indique que les cœurs faiblissent, il faut que le chef ait sa large part de cette force d'âme pour ne pas voir, ne pas entendre et rester lui-même les yeux fixés sur le but qu'il s'est proposé. Il faut qu'il soit un caractère dans toute l'acception du terme. C'est à cette dernière condition seulement qu'il sera vraiment digne de commander et qu'il pourra, en toutes circonstances, justifier la confiance de ses chefs, de ses troupes et du pays.

Lt-col. COMBE.

