

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 76 (1931)
Heft: 5

Artikel: L'organisation de notre haut commandement
Autor: [s.n.]
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-341369>

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: 12.01.2026

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

L'organisation de notre haut commandement.

La discussion est ouverte sur la réforme de notre organisation militaire. Au nombre des questions qu'elle soulève figurent celle de l'administration supérieure et celle de la direction de l'instruction. Ce n'est un secret pour personne que, sur ces deux points, notre système laisse fort à désirer, et que la conséquence en est l'absence, dont nous souffrons, d'une unité de doctrine et la dispersion de nos efforts.

La *Revue militaire suisse* d'août 1923 a exposé les raisons pour lesquelles sont réunis dans la Commission de défense nationale les deux pouvoirs civil et militaire, préposés à la défense nationale ; elle a préconisé l'attribution de l'administration de l'armée au pouvoir civil, tandis que l'instruction et le commandement relèveraient d'un chef militaire dont elle fait le vice-président de la Commission de défense nationale, le Chef du Département militaire étant le président.

Cette conception nous paraît juste, et nous l'adopterons, en point de départ, pour esquisser plus en détail l'organisation du haut commandement et pour examiner la répercussion que son introduction aurait sur l'organisation actuelle de notre commandement et de notre administration. Nous apporterons un petit changement à la proposition de la *Revue militaire suisse* en donnant au chef de l'armée, en temps de paix, le titre de Chef d'état-major, tout en lui attribuant les fonctions

de vice-président de la commission de défense nationale ; cela nous semble préférable pour des raisons que nous expliquerons plus loin.

La Commission de défense nationale comprendrait, outre le Chef du Département militaire, président, et le Chef d'état-major, vice-président, — chargés, le premier du contrôle de l'administration, le second, du contrôle de l'instruction et du commandement, — trois ou quatre commandants de corps, chefs désignés pour prendre, en temps de guerre, le commandement d'un front.

Le pouvoir civil devant avoir, du moins en temps de paix, le pas sur le pouvoir militaire, il nous faut examiner comment chacun d'eux pourra exercer son influence sur les divers services, en tenant compte que l'organisation du temps de paix doit être adaptée à celle du temps de guerre, de sorte que le passage de la première à la seconde se produise sans heurt ni grand changement. Nous subordonnerons donc au Chef de l'état-major les services dans lesquels l'instruction joue le rôle principal, et laisserons à la disposition directe du Chef du Département les services dont l'administration est la branche essentielle, ou dont l'activité, en temps de guerre, ressortirait au service territorial.

Le Chef d'état-major, responsable personnellement du commandement et de l'instruction de l'armée, aurait à sa disposition directe :

le commandant des écoles centrales, et
trois chefs de section,

l'un chargé des questions relatives à l'instruction, un autre de celles relatives à l'adaptation à la tactique des moyens techniques, et le troisième du service des fortifications.

Le Chef d'état-major serait subordonné au Chef du Département, mais cette subordination devrait se traduire par une collaboration intime et efficace, car de celle-ci dépend la vie, la force morale et la confiance de toute la nation. Le Chef d'état-major serait, en quelque sorte, l'alter ego du Chef du Département.

Le titre de Chef d'état-major nous paraît plus militaire que celui de vice-président de la Commission de défense natio-

nale et plus simple que celui en usage dans d'autres pays, d'Inspecteur de l'armée, qui pourrait aussi être envisagé. Il a, en outre, l'avantage de ne pas désigner d'avance le titulaire du grade de général en chef, en cas de conflit, mais de laisser aux autorités compétentes la latitude de le nommer aussi bien au poste de Chef d'état-major de l'armée qu'à celui de général. Il va sans dire qu'en cas de conflit, ou même de menace de conflit, c'est le Chef d'état-major qui, jusqu'à la nomination du général, assumerait le commandement de l'armée et prendrait les dispositions nécessaires.

Les Commandants de corps d'armée seraient sous les ordres du Chef d'état-major qui disposerait d'eux pour les inspections d'écoles et de cours, pour la préparation et la direction d'exercices et de manœuvres. Le Chef d'état-major étant responsable de l'instruction, il est logique que le droit d'inspection lui soit attribué complètement. Les Commandants de corps d'armée n'auraient plus de divisions à eux spécialement attribuées, mais seraient chargés de la préparation des opérations sur un front déterminé. Principalement pour cette raison, ils devraient avoir leur bureau et leur domicile à Berne, auprès de ceux du Chef d'état-major et du Service de l'état-major. Ce dernier service prépare la mobilisation et la concentration de l'armée, mais les opérations ne rentrent pas directement dans ses attributions, car l'armée mobilisée et concentrée est mise à la disposition du général. Il est donc de toute logique que le général, son Chef d'état-major et ses commandants d'armée, tous choisis parmi le Chef d'état-major et les Commandants de corps d'armée du temps de paix, puissent, dès le temps de paix, non pas simplement exercer une influence sur la préparation à la guerre, mais bien préparer eux-mêmes les opérations qu'ils auront à diriger et dont ils seront, seuls, responsables. Pour l'accomplissement de cette tâche, le Service de l'état-major sera leur aide et s'occupera des travaux de détail.

Les Commandants de corps d'armée deviendront ainsi les collaborateurs directs du Chef d'état-major pour l'instruction et la préparation de l'armée, leur tâche véritable. Nous devons, dans ce domaine aussi, profiter des leçons de la guerre et éviter qu'à l'ouverture des hostilités nous ayons à la tête

de nos armées des chefs obligés de mettre en œuvre un plan d'opérations conçu et établi par d'autres.

Pour obtenir l'unité de doctrine, il faut que le Chef d'état-major puisse faire sentir son influence le plus directement possible. Il le pourra :

par l'intermédiaire des Commandants de corps d'armée aux manœuvres et aux exercices ; ce sera ce que nous appellerons l'influence par le haut ;

par l'intermédiaire du corps des instructeurs aux écoles et cours, ce que nous appellerons l'influence par le bas ;

enfin, par l'intermédiaire du Commandant des écoles centrales, qui dirige l'instruction préparatoire de tous les officiers supérieurs.

Pour que cette influence soit complète, il faudrait que la direction des écoles et cours d'état-major fût confiée au Commandant des écoles centrales, ce qui est faisable sans que cet officier soit surchargé. Si l'on applique, d'une façon logique et suivie, le principe établi par le Colonel-divisionnaire Wille, lorsqu'il prit le commandement des écoles centrales, que les officiers appelés à enseigner dans les écoles centrales II soient désignés comme instructeurs de tactique dans les écoles centrales I, rien n'empêchera de maintenir celles-ci dans les arrondissements de division, tout en conservant l'unité de doctrine.

Les écoles centrales et d'état-major étant les seules écoles dans lesquelles la tactique générale, qu'avant la guerre on appelait aussi tactique des trois armes, soit enseignée et appliquée, il semble de la plus simple logique que ces écoles ne dépendent pas d'un service, dans le cas particulier de celui de l'infanterie, mais du Chef d'état-major, responsable de l'instruction de l'armée.

La tâche de la section Instruction n'a pas besoin d'être expliquée.

La section chargée de l'adaptation des moyens techniques à la tactique ne doit pas être une doublure du service technique du Département, mais bien un complément de ce service et un organe de liaison entre le service technique et le Chef d'état-major. Si l'on peut reprocher à l'instructeur sa déformation

professionnelle, on peut, dans une certaine mesure, faire le même reproche au technicien qui, très souvent, confond le but et les moyens ; en outre, le technicien est parfois un piètre tacticien. Il est donc nécessaire que le Chef d'état-major ait un bras droit qui soit en état de le renseigner sans perdre de vue les exigences de la tactique, et qui sache opérer un choix judicieux entre tous les moyens que la technique moderne met à la disposition d'une armée.

Les fortifications permanentes, après avoir joué un rôle très important, ont été reléguées à l'arrière-plan, à tort. Dans une prochaine guerre, les fortifications, permanentes et de campagne, joueront, quoi qu'on en dise, un rôle essentiel. Dans notre défense nationale, les fortifications doivent être des points d'appui pour l'armée, non seulement en raison de leur valeur stratégique, mais aussi grâce à leurs magasins et autres installations. Dans la préparation des opérations, il faut tenir compte de l'aide apportée par les fortifications à l'armée de campagne. Le service des fortifications, tel que nous le proposons, aurait à s'occuper du rôle stratégique des fortifications, tant permanentes que projetées pour le cas d'une levée de troupes, et de procéder, à l'aide des services intéressés, aux préparatifs nécessaires. L'administration des fortifications et des troupes qui leur sont attribuées resterait assurée par les services correspondants déjà existants.

Les services subordonnés directement au Chef d'état-major seraient :

1. *Le Service de l'état-major*, sous les ordres d'un Sous-chef d'état-major, qui, en cas de conflit, deviendrait le Sous-chef d'état-major de l'armée. Il comprendrait les sections suivantes :

- 1^o Renseignements ;
- 2^o Opérations ;
- 3^o Arrière ;
- 4^o Service territorial et mobilisation.

Les questions personnelles seraient du ressort du Sous-chef d'état-major, dont la tâche essentielle serait la coordination des sections, la liaison avec les autres services, avec les commandants de corps, etc.

Chaque section aurait à sa tête un chef de section qui, pour ce qui concerne les sections 3 et 4, ne devrait pas nécessairement provenir du corps des instructeurs. En aucun cas, ces chefs de section ne devraient être considérés comme instructeurs des cours d'état-major, ni fonctionner comme tels. Leur unique tâche doit être la direction de leur section, comme elle est celle de leurs collègues des autres administrations. Pour les seconder dans leur tâche, ils auraient à leur disposition des officiers d'état-major général commandés pour un temps déterminé, trois ans par exemple, et qui, après leur stage au Service de l'état-major, rentreraient à la troupe. Le système actuel, d'après lequel tous les officiers occupés au Service de l'état-major sont des chefs de section nommés pour un temps indéfini et qui, bien que chargés de la direction d'une section, passent le plus clair de leur temps à fonctionner comme instructeurs dans des cours d'état-major ou des cours spéciaux, est désastreux.

Le travail ne s'effectue qu'après de longs retards dus aux absences prolongées des chefs de section, et se ressent de la hâte avec laquelle il doit être exécuté. Les chefs de section étant, de par leurs fonctions, dans une classe de salaire plus élevée que celle des officiers instructeurs de même grade, n'ont plus aucune envie de retourner à la troupe et restent en permanence au service de l'état-major, alors qu'il faudrait, à l'exception des quatre chefs de section cités plus haut, avoir dans ce service des changements assez fréquents (tous les trois ans environ).

Le service de l'état-major devrait être débarrassé de tout le lest dont il est, aujourd'hui, encombré, à l'encontre de tout bon sens, ainsi que le prouve le fait que le chef du service actuel de l'état-major est, en plus de ses fonctions déjà surchargées, chef d'arme des troupes de l'aviation et de celles du service des automobiles. Ce défaut est, du reste, général dans toute notre organisation actuelle, qui nous montre des chefs de service et des officiers supérieurs absorbés par des travaux de détail qui leur prennent le plus clair de leurs instants. Une organisation bien comprise devrait, au contraire, les protéger contre cette affluence de brouilles et leur permettre de vouer tout leur temps aux questions importantes et aux questions

générales. Il faut cependant reconnaître que c'est parfois le chef qui ne sait pas distinguer les questions importantes des secondaires, se complaît à s'occuper de paperasseries, et apprécie la valeur du travail fourni d'après le nombre de lettres écrites et de papiers liquidés. Ce même défaut se retrouve dans l'armée où trop de chefs jouent encore au caporal. Ces erreurs disparaîtront dès que, du haut de l'échelle, on réagira contre elles.

Nous avons vu que les cours d'état-major devraient être placés sous les ordres du commandant des écoles centrales afin d'obtenir l'unité dans l'instruction des officiers supérieurs. Les instructeurs de ces cours seraient choisis parmi les instructeurs enseignant dans les écoles centrales et, pour les cours spéciaux d'état-major, parmi les officiers commandés auprès des chefs de section du service de l'état-major.

2. *Le service de l'infanterie*, organisé, en principe, tel qu'il l'est actuellement, avec ses arrondissements et son école de tir, mais sans les écoles centrales qui dépendraient directement du Chef d'état-major.

3. *Le service de la cavalerie*, auquel devraient être attribués la régie des chevaux et le service vétérinaire. Il est de la logique la plus élémentaire de faire dépendre du même chef de service les deux établissements chargés de la fourniture des chevaux : le dépôt des remontes et la régie. Il paraît aussi plus rationnel que le service vétérinaire, dont l'importance ne justifie pas une dépendance directe du Département, soit adjoint au service ayant le plus à faire avec les chevaux, leur fourniture et leurs soins.

4. *Le service de l'artillerie* devrait être quelque peu transformé afin de mieux répondre aux exigences actuelles de cette arme.

Les troupes du train, qui n'ont de commun avec l'artillerie que le cheval, doivent être séparées de celle-ci pour faire partie des troupes du service des transports.

Les aérostiers devraient disparaître de notre armée ; en effet, les ballons qui peuvent rendre de bons services

dans les pays de grande plaine sont d'une utilité très contestable dans un pays aussi montagneux que le nôtre. Nos hauteurs offrent des points d'observation tout aussi bons, plus sûrs et meilleur marché que les ballons ; les avions qu'il faudrait immobiliser pour assurer la protection des quelques ballons que nous pourrions mettre en service rempliraient plus rapidement et à meilleur compte les tâches attribuées aux ballons. Si l'on tient compte de ces faits, ainsi que du prix relativement élevé du matériel d'aérostation, il faut reconnaître que le rendement que l'on peut attendre, en temps de guerre, de nos ballons, est sinon nul du moins très mauvais ; il serait plus sage d'utiliser les sommes consacrées à l'achat et à l'entretien de ces engins à renforcer un peu l'une de nos armes essentielles, l'aviation.

Ces quelques réflexions vont certainement déclencher les foudres des spécialistes de l'aérostation et ne seront pas du goût de tous les membres de l'Aéro-Club. Toute vérité n'est pas bonne à dire ; nous estimons cependant notre remarque nécessaire.

Les fortifications devant être du ressort du commandement de l'armée, l'artillerie de forteresse seule ne justifie plus une section spéciale.

Il nous semble qu'au service de l'artillerie il devrait y avoir trois sections : l'une pour l'artillerie de campagne, l'autre pour l'artillerie lourde, et la troisième pour le service des transmissions et des renseignements. Ici aussi les chefs de section devraient s'occuper essentiellement de leur section et ne pas devoir assumer, pendant des mois, les fonctions d'officier-instructeur.

5. *Le service du génie* semble pouvoir en rester à son organisation actuelle.

6. *Le service de l'aviation*, qui est à créer, assumerait la direction de l'aviation et celle de la défense anti-aérienne. On y réunirait les services actuellement répartis entre le service de l'état-major et le commandement de la place de Dübendorf. Cette dernière doit être uniquement la place d'arme des troupes d'aviation.

C'est la tendance de toutes les armes nouvelles de vouloir

se créer une situation spéciale, en marge de l'organisation existante ; ce fut le cas des troupes de forteresse qui, après une période de gloire, ont été réduites à une portion plus que congrue ; c'est le cas, actuellement, des troupes d'aviation qui prétendent acheter, construire et entretenir elles-mêmes leur matériel, sous prétexte qu'elles seules possèdent des hommes compétents.

Il semblerait rationnel de prévoir, pour le service de l'aviation, l'organisation suivante :

Le chef de l'arme, à Berne, chargé de la direction du service. L'administration du matériel de corps et d'école, à l'exception des avions, rentrerait dans les compétences de l'Intendance du matériel de guerre, ou du Service technique militaire, ainsi que nous le verrons plus loin.

L'administration et l'entretien ordinaire des avions seraient assurés par un service spécial de l'aviation, à Dübendorf, institution analogue à celle du parc des automobiles à Thoune.

L'achat, la construction et la réparation du matériel volant serait l'affaire du Service technique militaire. Les ateliers de Dübendorf seraient une filiale des ateliers de construction de Thoune ; leur administration et leur direction technique pourraient être beaucoup simplifiées, le degré d'occupation des deux ateliers pourrait être équilibré sans difficulté ; le rendement serait ainsi augmenté et les frottements diminués. Cette concentration aurait en outre l'avantage de pouvoir s'adapter, sans obstacle, à l'organisation de guerre qui prévoit que toutes les réparations seront exécutées par les soins du Service technique militaire.

7. *Le service des transports* comprendrait les troupes du train et celles du service des automobiles.

Au premier abord cette association peut sembler ridicule, mais à y regarder de plus près, on constate qu'elle est logique. Les deux moyens de transport sont appelés à remplir la même tâche ; une étude, même superficielle, des services de l'arrière montre combien souvent et intimement les transports hippomobiles et automobiles doivent collaborer et se compléter. Le temps n'est pas éloigné où la plus grande partie des transports,

dans les services de l'arrière, seront mixtes ; les colonnes composées partie de camions automobiles, partie de chars à chevaux, sont déjà en service dans les ravitaillements en vivres ; leur emploi dans les ravitaillements en munitions est une nécessité qui ne devrait pas tarder à être réalisée. Il est donc tout naturel que ces deux sortes de transport qui, en cas de guerre, auraient la même mission, soient dirigés par le même chef.

On objectera peut-être qu'en temps de paix l'instruction des troupes joue le rôle essentiel et qu'un chauffeur d'automobile et un soldat du train ne peuvent guère dépendre du même service. Mais en temps de paix déjà, la tâche commune du temps de guerre doit être la base de l'instruction, puisque cette tâche est le but et l'instruction le moyen.

Ce service devra naturellement comprendre deux sections, l'une pour les troupes du train, l'autre pour les troupes du service des automobiles, sections qui existent déjà, l'une au service de l'artillerie, l'autre au service de l'état-major.

* * *

Les services dépendant directement du Département militaire seraient :

1. *Le Commissariat central des guerres*, dont le rôle administratif est de beaucoup le plus important.

2. *Le Service sanitaire*, dont l'activité principale, en temps de guerre, ressortira au service territorial et dont, en temps de paix, la partie administrative (assurances militaires) est plus importante que celle qui s'occupe de l'instruction.

3. *Le Service topographique* doit collaborer, avec le service de l'état-major et avec d'autres services, en particulier avec celui de l'artillerie. Mais il doit aussi tenir compte, dans une large mesure, des exigences cartographiques civiles, et, en temps de guerre, son activité ressortirait uniquement au service territorial. Il y aurait aussi avantage à élargir le cadre du service topographique en y centralisant tous les petits bureaux de cartographie et de reproduction que l'on rencontre actuellement dans un certain nombre de services, par exemple dans

celui de l'état-major et celui de l'artillerie, et dont le rendement n'est pas toujours favorable, ni le travail très rationnel.

4. *Le Service judiciaire* appartient sans contredit au Département militaire.

5. *Le Service technique et l'Intendance du matériel de guerre* sont, eux aussi, des services purement territoriaux, dont l'importance, en temps de guerre, est destinée à augmenter rapidement et dans de très larges mesures.

Il y a une quarantaine d'années, ces deux services étaient réunis et, aujourd'hui, dans certains cercles, on pense pouvoir réaliser des économies en les fusionnant de nouveau. Rien de plus facile, du moins sur le papier, que de leur donner un même chef. Mais l'économie ainsi réalisée ne serait pas même du montant du salaire du chef supprimé, car le chef unique devrait avoir un adjoint supplémentaire chargé spécialement du service de l'intendance. Ce système aurait le désavantage d'augmenter les conflits de compétence que les nombreux adjoints, chefs de section et autres employés supérieurs provoquent assez fréquemment, et qui gênent fort la marche du service. D'autre part, il faut considérer que le service technique, dont le champ d'action a considérablement augmenté depuis la dernière guerre, aurait, en cas de conflit, un travail extraordinairement étendu et difficile ; il devrait, très rapidement, sinon diriger, du moins exercer une très grande influence sur toute l'industrie du pays (mobilisation industrielle). A première vue, on conclura donc qu'il ne peut être question de confier au chef d'un service aussi important la direction d'un autre service appelé, lui aussi, à se développer en cas de guerre.

Si l'on étudie plus à fond justement l'activité du temps de guerre de ces deux services, on en vient à se demander si leur fusion jointe à une refonte complète ne permettrait pas d'obtenir en temps de paix déjà, un travail plus rationnel et plus rapide, ainsi que de passer sans heurt, sans désorganisation ni remaniement, de l'activité du temps de paix à celle du temps de guerre.

Nous venons de voir que le champ d'activité d'un service technique militaire est, de nos jours, si vaste qu'il est pour ainsi

dire impossible à une seule personne de le dominer complètement ; il est donc nécessaire d'effectuer une décentralisation. Pendant la dernière guerre, nous avons assisté, chez les belligérants, à la création d'un grand nombre de services nouveaux qui ont pris un développement inattendu ; en Suisse, nous avons dû créer un service indépendant s'occupant uniquement de la fourniture des munitions, service qui, pour des raisons surtout personnelles, n'existe plus que sur le papier. Il faudrait donc créer et organiser, dès maintenant, tous les services ou plutôt les sous-services techniques qui seraient nécessaires en temps de guerre et les proportionner à l'importance qu'ils prendraient alors. Il faudrait mettre à leur tête des personnalités capables et expérimentées et leur donner, en temps de paix déjà, un rang et une indépendance correspondant à ceux qu'il leur faudrait en temps de guerre. Dans chacun de ces sous-services on pourrait fort bien réunir la fabrication et l'administration du ou des matériels en question. Le chef du service technique serait ainsi en état de s'occuper uniquement des questions générales au lieu de se perdre dans un fouillis de questions de détail qu'il lui est tout de même impossible de mener à chef, tant est vrai le vieux dicton : qui trop embrasse mal étreint ; et alors seulement il serait à même de vraiment diriger son service au lieu d'être obligé de mener une bande de fonctionnaires dont la carrière tout administrative ne permet d'attendre ni l'activité, ni l'initiative qu'exige l'état de guerre.

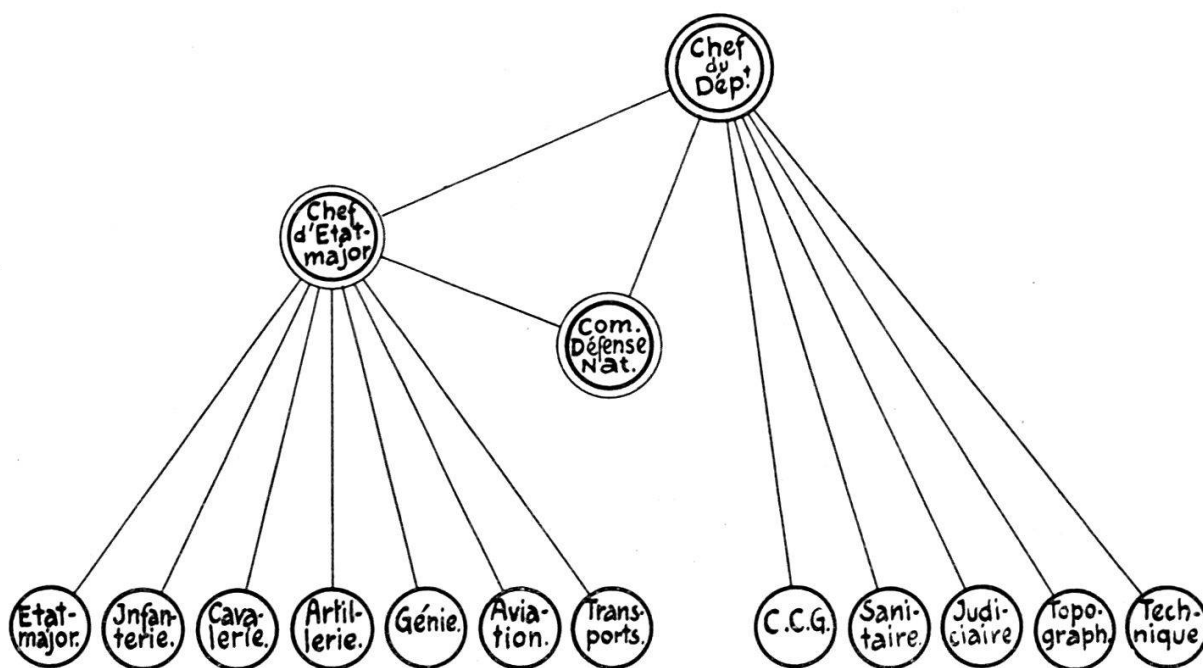
Sans vouloir entrer dans les détails d'un système qui, rompant carrément avec la tradition, devrait mettre de côté toute question personnelle, nous voudrions simplement mentionner les sous-services qui, à notre avis, sont nécessaires :

- Armes ;
- Munitions ;
- Aviation ;
- Motorisation ;
- Habillement et équipement ;
- Autre matériel de corps ;
- Mobilisation industrielle ;
- Administration et intendance.

A la tête de chaque sous-service, qui comprendrait aussi bien la fabrication et l'acquisition du matériel rentrant dans ses attributions que son emmagasinage et son entretien, il y aurait un sous-chef ou adjoint avec de larges compétences et disposant du personnel technique nécessaire ; et, au-dessus, le chef avec son état-major personnel, pour traiter les questions spéciales et assurer la liaison des sous-services entre eux, ainsi que celle du service technique avec les autres services.

Mais seule la fusion des services techniques et de l'Intendance du matériel de guerre permettrait et justifierait une organisation semblable qui, pour le service technique militaire actuel, ne pourrait être ni rationnelle ni rentable.

En résumé et d'une façon schématique, le Département militaire aurait l'organisation suivante :



Nous ne croyons pas qu'il soit nécessaire d'insister sur les rapports d'ordre administratif que les services dépendant du Chef de l'état-major devraient entretenir avec le Chef du Département militaire, ni sur ceux, se rapportant à l'instruction, que les services qui dépendent directement du Chef du Département militaire et qui ont des troupes sous leurs ordres auraient avec le Chef d'état-major. Dans toute grande entreprise financière, commerciale ou industrielle, plusieurs chefs,

dirigeant chacun un département bien distinct, doivent donner, parallèlement, des ordres aux services, filiales ou usines subordonnées, et cela se fait, normalement, sans frottement ni heurt. Nous ne voyons pas pourquoi il ne pourrait pas en être de même dans notre administration militaire et dans notre armée, où la discipline et le but à atteindre — préparation à la guerre, donc défense nationale — devraient, semble-t-il, contribuer à assurer la collaboration et le succès.

Dans cette étude sur l'organisation de notre haut commandement, nous sommes partis de l'idée que nous ne pouvons songer, actuellement, à une réorganisation complète de notre armée et des lois qui la régissent. Une réorganisation pareille qui devrait être soumise aux Chambres et, sans doute, au peuple, demanderait des années pour aboutir, alors que c'est maintenant, demain au plus tard, qu'une influence nouvelle doit se faire sentir et que l'instruction de notre armée doit être non seulement améliorée, mais transformée, nous dirons même régénérée. Il s'agit d'obtenir un meilleur rendement de notre armée et de son administration, de rationaliser, pour employer un mot à la mode, et nous croyons que ce but peut être atteint par une réorganisation du genre de celle que nous venons d'esquisser.

On nous reprochera peut-être de n'avoir pas tenu compte de la question financière et des économies à réaliser. Notre but n'a pas été, et celui d'une réorganisation ne doit pas être de réduire à tout prix les dépenses, réductions qui, dans notre budget militaire, ne peuvent être que fictives et s'effectuent toujours au détriment de l'instruction de l'armée. L'unique but doit être d'obtenir un rendement supérieur, donc de mieux utiliser les crédits disponibles, ce qui est la meilleure des économies. Dans un temps où l'économie est un thème à la mode sur lequel politiciens, journalistes et les hommes à la recherche d'un tremplin électoral ou autres écrivent des cacophonies pour orchestres renforcés et à grand rendement, sans jamais dire cependant où ni comment les économies sont réalisables, et où l'on dépense facilement cent francs pour en économiser dix, il ne semble pas inutile d'énoncer à nouveau cette vieille vérité.

Dans les entreprises privées, on n'hésite jamais à consentir des sacrifices financiers souvent considérables pour transformer et réorganiser, si l'on est sûr d'obtenir, par là, un meilleur rendement. Il ne doit pas en être autrement dans notre ménage fédéral ni, surtout, dans notre armée pour laquelle la question rendement est vitale, mais n'a, malheureusement, pas encore reçu toute l'importance qu'elle mérite ¹.

Dans un pays aussi petit que le nôtre, dont l'administration forcément très restreinte doit, avec des moyens réduits et en visant toujours à l'économie la plus stricte, dominer le même champ d'activité et fournir, pour ainsi dire, le même travail que les administrations correspondantes des grands pays et des grandes armées, la question essentielle et la plus difficile à résoudre est et restera toujours celle de trouver des personnalités fortes et capables et de mettre en pratique le dicton anglais : *The right man in the right place* ². X. Y. Z.

¹ Pour affronter la lutte avec les puissants Etats, les Suisses ont cherché en premier lieu, à compenser la disproportion des ressources par l'intelligence et la clairvoyance. Ils ont mobilisé toutes leurs forces pour diminuer l'inégalité du nombre. Aux armées improvisées de la chevalerie, les Confédérés opposèrent des troupes régulièrement constituées. En face des bandes tumultueuses du moyen âge finissant, se dressa la « bataille » disciplinée des Suisses. (Major de Vallière, *L'Armée suisse*.)

² On confond malheureusement très souvent chez nous ces qualités avec les défauts : suffisance, entêtement et brutalité alors qu'un abîme les sépare. Dans le règlement qu'il a établi pour la conduite des affaires dans ses usines, Alfred Krupp écrit :

« L'esprit qui doit régner depuis le haut jusqu'aux moindres choses doit être avant tout imprégné de moralité et de dignité. La vertu, conjuguée avec l'ordre et la fidélité apporte la bénédiction, sans elle, apparaissent les désillusions, le désordre, les peines, l'infidélité avec la ruine pour conséquence. L'intelligence ne peut lui être comparée, car sans moralité elle devient plus dangereuse que des facultés moyennes. En conséquence, seuls des hommes moraux sont capables et dignes d'appartenir à notre communauté ; seuls ils sont dignes d'éprouver les sentiments et la compréhension reconnus comme nécessaires au bien général, et peuvent collaborer de façon harmonieuse à l'effort commun. »
