

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 82 (1937)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Qui exercera le commandement unique?  
**Autor:** Mayer, Emile  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-341799>

### **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>**

## Qui exercera le commandement unique ?

---

Dans tous les Etats à régime démocratique, le problème de l'organisation du haut commandement en temps de paix comporte des éléments qui, à première vue, paraissent difficilement conciliables. La décentralisation des responsabilités, de quelque ordre qu'elles soient, est dans la nature même des institutions démocratiques ; le conseil qui groupe des membres solidairement responsables, remplace l'individu, la personnalité, le chef.

C'est dans le domaine de l'armée — et notamment dans la question du haut commandement — que le principe des compétences et des responsabilités partagées s'avère d'une application délicate. En effet, alors qu'à tous les échelons de commandement, un seul et même homme, *le chef*, est tenu pour personnellement responsable de l'instruction et de la mise en œuvre de sa troupe, il est quelque peu paradoxal de devoir constater qu'au sommet de cet édifice qu'est l'armée manque la présence d'un chef unique, vers lequel convergent tous les efforts et qui serait de ce fait en mesure de se préparer, dès le temps de paix, à sa lourde mission de guerre.

Le problème du haut commandement a fait, ces derniers mois, l'objet de nombreuses discussions, particulièrement en France où la nécessité de coordonner l'activité et les doctrines d'emploi des armées de terre, de l'air et de mer, en plaçant ces dernières sous une même autorité, se fait de plus en plus sentir.

En Suisse, même préoccupation, quoique sur un plan plus modeste. Notre réorganisation militaire, qui s'effectue selon le rythme prévu, serait en effet incomplète si elle ne comportait pas la mise au point de la direction suprême de l'armée. Mais, nous l'avons dit à plus d'une reprise, cette mise au point ne saurait s'effectuer sans une transformation parallèle et organique du Département militaire fédéral et c'est là que réside la difficulté, dont plusieurs de nos officiers, qui ont abordé ce sujet dans la presse quotidienne, ne paraissent pas toujours se rendre compte.

La *Revue militaire suisse* se propose de traiter prochainement cette question dans son ensemble. Si elle ne l'a pas fait jusqu'à

maintenant, c'est qu'elle attendait qu'aient paru certains décrets officiels intéressant l'organisation de nos grandes unités et les prérogatives de nos grands chefs.

En attendant, nous avons estimé utile de reproduire l'opinion de deux de nos distingués collaborateurs français. Nos lecteurs auront lu avec intérêt l'étude du général Rouquerol (livraison de juin). Les lignes qui suivent proposent une solution différente de ce problème capital. C'est assez dire qu'il comporte des éléments d'une rare complexité. (Réd.)

### Le choix du généralissime.

Dans la *Revue militaire suisse* de juin 1937, le général Joseph Rouquerol conseille de conférer « à une personnalité unique... les pouvoirs nécessaires à sa mission pour la préparation et la réalisation des buts militaires fixés par le gouvernement ». C'est dire que le chef des forces mobilisées doit continuer à être désigné d'avance, avec le devoir de prendre, dès le temps de paix, les mesures propres à mettre ces forces en valeur au moment du besoin.

Cette personnalité serait ainsi appelée à organiser l'armée, à l'entretenir, à l'administrer, à l'équiper, à l'outiller, à assurer l'encadrement des troupes, à diriger leur instruction, à les répartir sur le territoire, à constituer les états-majors, à aménager la mobilisation industrielle, à adopter et à répandre une doctrine de guerre. Elle aurait, en particulier, l'obligation de nommer les généraux. On se rappelle que le général Pau a refusé la vice-présidence du Conseil supérieur de la guerre, c'est-à-dire le commandement suprême en cas de mobilisation, parce qu'il entendait être consulté pour ces nominations. Il estimait qu'elles étaient de son ressort, aussi bien que la rédaction et l'application des règlements de manœuvres. Le gouvernement n'a pas consenti à subir cette abdication de ses prérogatives et à se décharger, en même temps, de ses obligations.

Certes, l'ouvrier aime à employer un outil qui soit bien à sa main. Le commandant d'un navire serait heureux s'il avait fait construire le bâtiment d'après ses idées,

s'il était libre d'en recruter l'équipage et d'y appliquer les moyens de discipline ou les méthodes de tactique navale qui ont ses préférences. Mais cette adaptation du matériel et du personnel à un individu ne serait guère réalisable dans la pratique. On ne peut songer à modifier la structure d'un régiment, ses traditions, son instruction, son esprit, chaque fois qu'il sera mis sous les ordres d'un nouveau colonel. Les pouvoirs publics doivent organiser l'instrument de guerre de façon que n'importe quel généralissime nommé au dernier moment puisse en tirer parti. A lui de s'en accommoder.

— Mais pourquoi ce chef suprême serait-il nommé au dernier moment ? — Parce que, d'abord, s'il avait été désigné d'avance, il aurait eu le temps de se détériorer. L'âge, la certitude de l'avenir, auraient pu lui faire perdre certaines de ses qualités. D'autre part, serait-il propre au genre d'opérations qu'il aurait à diriger ? J'ai essayé de montrer, dans la livraison même où a paru l'article du général J. Rouquerol, que la mentalité propre à la guerre stabilisée ne saurait convenir à la guerre de mouvement. La placidité de Joffre était à sa place dans la poliorcétique ; l'entrain de Foch trouvait sa meilleure utilisation dans la poursuite de l'ennemi en retraite.

Les considérations purement militaires ne sont d'ailleurs pas les seules qui aient à intervenir. Si l'armée d'un pays doit agir conjointement avec celles d'autres pays, son chef a besoin de qualités « civiles », — sinon mondaines — et, en particulier, de cette urbanité dont French reprochait à Lanrezac d'être dépourvu. On sait qu'il en est résulté entre eux une mésentente fort défavorable au succès des opérations qu'ils ont eu à exécuter en commun.

On comprend donc que le choix du généralissime doive s'effectuer au moment du besoin, non avant, ce choix dépendant de tout un ensemble de circonstances qui se révèlent seulement alors. La guerre semble devoir être terrestre, ou la marine y participera. Elle sera faite, ou non, par une coalition. Elle s'annonce comme devant

exiger soit de la fermeté patiente et calculatrice, soit de l'impétuosité, de la promptitude dans le coup d'œil et dans la décision. Bref, l'homme prématurément investi du titre de généralissime peut ne pas répondre aux conditions créées par les événements. Mieux vaut donc attendre que ces événements se soient produits, que ces conditions se soient précisées. Napoléon, à la veille d'un engagement, n'envisageait-il pas plusieurs hypothèses et, tout en se gardant d'adopter un plan d'action définitif, ne se bornait-il pas à préparer les moyens d'agir appropriés à celle de ces éventualités qui se présenterait ? Il n'arrêtait définitivement son plan d'attaque que lorsque le voile était déchiré, comme il disait, et qu'il croyait voir clair, non seulement dans les positions occupées par l'ennemi, mais encore dans ses intentions.

C'est pour ces raisons que, dans *La guerre d'hier et l'armée de demain* (Paris, librairie Rivière, 1921), j'ai proposé (pages 183 et 204) que le ministre de la défense nationale attribuât le titre de « haut conseiller » à un petit nombre de généraux — six au plus, — parmi lesquels il se proposait de prendre éventuellement le généralissime, et à qui il se réservait de soumettre, en attendant, toutes les questions sur lesquelles il aurait à se prononcer, pour connaître leur avis sur la solution des problèmes qui se présenteraient. Cet avis, oral ou écrit, il le discuterait avec chacun d'eux, opposant à chacun les objections des autres, et demandant à chacun de les admettre ou de les réfuter.

On aurait tort de considérer cette demi-douzaine de généraux comme constituant, sous un autre nom, un conseil supérieur de la guerre, organisme qu'on ne saurait maintenir tant il présente de défauts et comporte d'inconvénients. Ne tombe-t-il pas sous le coup de cette constatation émise par Napoléon et rappelée par le général Rouquerol : « Dans les commissions et les conseils, des hommes éloquents, mais privés de toute solidité de jugement, peuvent facilement fausser les décisions ». Frédéric, de son côté, ne reprochait-il pas aux assemblées d'être le plus souvent pusillanimes ?

Et rien n'est plus naturel. Une collectivité, surtout si elle est composée d'hommes de valeur — comme l'est vraisemblablement une réunion de sommités, — ne saurait être homogène et en parfait accord sur tous les points. Les fortes personnalités ont des idées tenaces et irréductibles. Appelé à donner son avis en bloc, un conseil supérieur de guerre ne peut arriver à en formuler un si ses membres ne se font pas des concessions mutuelles. Dès lors, les arêtes vives du caractère ou de la pensée s'émoussent presque fatalement. Et, d'autre part, de compromis en compromis, on en arrive à des conclusions neutres : ni bonnes, ni mauvaises. Le médiocre l'emporte.

*Sunt bona ; sunt mala ; sunt mediocria plura.*

Un seul bon argument dans un sens vaut pourtant mieux que toutes les voix en sens contraire, si nombreuses soient-elles. En face de ce bon argument, le consentement universel lui-même ne compte pas. Galilée, à lui seul, avait raison contre l'unanimité de ses contemporains. C'est pourquoi, dans le livre précité, je demandais (page 204) que les commissions consultatives, si on avait recours à elles, fussent « appelées à faire connaître, non pas l'avis qui a réuni la majorité des voix, mais les avis contradictoires qui ont été émis, avec motifs à l'appui », étant entendu, d'ailleurs, que « les noms des membres qui se sont prononcés pour chaque solution doivent être indiqués ».

Le mieux semble être de renoncer à tout aréopage. Qu'on se contente donc de consulter individuellement les hommes à qui on reconnaît de la valeur. Ces personnages, appelés à discuter fréquemment avec le ministre, à s'occuper de tout ce qui se rapporte directement ou indirectement à la guerre — matériel ou personnel, organisation ou tenue, discipline ou hygiène, etc., etc., — fournissent au chef de l'armée l'occasion et le moyen de les étudier, d'analyser leur psychologie, de se rendre compte des traits essentiels de leur personnalité. Renseignée ainsi sur le caractère des uns et des autres, sur leur tournure d'esprit, sur leurs aptitudes, sur leurs qualités de jugement ou d'imagination,



sur la nature de leurs conceptions, sur les tendances de leur tempérament, le chef du département militaire se trouve bien placé pour mettre à la tête des armées mobilisées l'homme qui répondra le mieux aux nécessités de la situation.

D'autre part, — et en retour, si on peut ainsi parler, — le chef de la défense nationale aura trouvé, de son côté, dans cet échange de vues, l'occasion et le moyen de faire connaître au généralissime, avant même qu'il ait à coopérer avec lui à la guerre, les caractéristiques essentielles de sa personnalité, ses méthodes de travail, ses qualités et ses points faibles. Et leurs relations en seront vraisemblablement facilitées, ce qui est essentiel.

Car on ne saurait oublier que le gouvernement doit rester le maître de la politique de la guerre. Le généralissime n'est chargé que de la conduite technique de cette guerre, c'est-à-dire de diriger les opérations dans le sens du but assigné par le ministère en tenant compte des ordres et des interdictions qui lui viennent de celui-ci. Autrement dit, il est tenu de mettre sa science en art militaire à la disposition du pouvoir civil à qui il appartient de donner les directives essentielles.

On n'ignore pas les controverses qui se sont élevées au sujet de la question si délicate des devoirs respectifs qui incombent au chef de la défense nationale et à son subordonné, le chef des armées. On n'est pas arrivé à donner une solution satisfaisante au problème que soulèvent les relations de ces deux hautes autorités. Il est douteux qu'on arrive jamais à une formule parfaite. Le plus important est qu'il y ait entente réciproque, confiance mutuelle, entre celui qui a la responsabilité suprême et celui qui n'est qu'un agent d'exécution.

Mais cet agent d'exécution n'a pas à obéir machinalement. Il a le droit, et même le devoir, de protester lorsqu'il juge irréalisables les desseins qu'on lui demande de réaliser. La stratégie et la tactique ont des exigences dont il faut tenir compte. Le ministre étranger à ces questions ressem-

blerait à un compositeur de musique ignorant des limites de l'orchestre, c'est-à-dire des points extrêmes dans le grave et l'aigu qu'un instrument peut atteindre, et aussi la quantité de souffle qu'exige un hautbois ou un trombone. Le chef d'orchestre peut donc se refuser à jouer un morceau où il n'est pas tenu compte des possibilités. De même, le stratège est bien obligé de prendre en considération les exigences de l'art militaire, ainsi que les besoins de la troupe, de ses dispositions physiques et morales. Et il faut que le gouvernement, lui aussi, les prenne en considération.

Il y a donc, forcément, contact étroit entre le ministre et le généralissime. Ils ont à échanger, sans cesse, des conseils, des objections, des suggestions. Leur coopération aboutit à des controverses suivies de compromis. Ce travail de rapprochement n'est utile que si l'un et l'autre se prêtent volontiers à des concessions. Dès lors, il importe peu que leurs rôles soient bien définis, judicieusement et avec précision ; il importe peu que le fonctionnement de ce duumvirat — car c'en est bien un, malgré les apparences, — soit réglé avec une sage minutie et beaucoup de prévoyance. On se trouve en présence, en effet, non pas de ce qu'on appelle une question de principe, mais d'une question de personnes. Il s'agit de faciliter les relations entre celle de ces personnes qui incarne le pouvoir gouvernemental et celle qui représente les forces militaires, navales et aériennes du pays.

Bien entendu, un tel résultat ne pourra être obtenu que si le ministre de la défense nationale a le temps de former le généralissime éventuel tout en se laissant former par celui-ci. Et ceci suppose que le gouvernement soit stable ou que le chef du département militaire soit maintenu dans ses fonctions par les cabinets qui se succéderont.

A la guerre, il n'y a que le colonial qui compte, à en croire M. Paul Reynaud <sup>1</sup>. Peut-être est-ce plutôt la surprise qui est le facteur prépondérant du succès. De Moltke a

<sup>1</sup> *Le problème militaire français*, Flammarion, Paris, 1937 (voir, au sujet de cette brochure, la *Revue militaire suisse* de juin 1937).



vaincu l'Autriche en 1866 parce que, pour établir son plan de campagne, il savait qu'il aurait Benedeck comme adversaire, et parce que, connaissant la psychologie de ce général, il avait mesuré ce qu'il pouvait oser. Qu'aurait-il fait s'il était resté, jusqu'à la déclaration de guerre, dans l'ignorance du chef qui devait lui être opposé ?

Voilà l'ensemble des raisons qui m'inclinent à persister dans l'opinion que j'exprimais il y a quinze ans : je persiste à penser que le choix du généralissime ne doit être fait qu'au dernier moment.

Lieutenant-colonel EMILE MAYER.

---

nement « des difficultés au point de vue politique » et qu'il le lui dépeignit comme « un travailleur méthodique et froid, d'esprit lucide et précis ». Il ne semble pas que le souci de la guerre ait déterminé le choix fait par Messimy. Il tenait surtout à mettre à la tête des armées un républicain d'un caractère placide et qu'il croyait malléable.

En quoi il se trompait gravement, comme il le vit avec surprise et irritation, en août 1914. Le généralissime opposa une tenace résistance, proche de l'insubordination, au ministre qui l'avait nommé. Et celui-ci, qui aurait pu, après les désastres du début de la campagne, se débarrasser de l'auteur responsable de ces désastres, le couvrit, au contraire, de son autorité et prit ardemment sa défense.

Il s'en vante comme d'un acte de courage. Mais sans doute obéissait-il plutôt à un sentiment d'amour-propre. Il ne voulait pas qu'on reconnût publiquement l'insuffisance et les erreurs de celui qui était sa créature.

« Les états-majors français, — est-il dit à la page 290 des *Souvenirs*, — ne pensaient qu'à résoudre tous les problèmes en recherchant la bataille et en agissant offensivement. »

Cet état d'esprit était celui de Joffre. Et, donc, s'il a provoqué les sanglantes attaques de Charleroi, c'est bien, en dernière analyse, Messimy qui doit porter le poids de notre réprobation. Or, à aucun moment, il ne semble s'en douter. Il se défend d'avoir cherché, en racontant l'histoire de sa vie, à se donner le beau rôle. Mais il se garde bien de se justifier de ce qui était injustifiable.

Par exemple, il n'explique pas pourquoi, étant ministre, il n'a pas essayé de réaliser l'organisation militaire qu'il avait esquissée dans la *Revue politique et parlementaire* de juin 1901. J'ai dit ici même qu'il y demandait la création d'une armée de couverture permanente, sinon d'une armée de métier, le reste de notre force militaire étant constitué par une sorte de milice, ce qui répondait à une « utilisation intensive des réserves ».

En réalité, donc, les bonnes intentions, les conceptions ingénieuses, n'ont pas fait défaut à Messimy. Mais son inconsistance l'a empêché de rester fidèle à ses principes, et ses actes révèlent beaucoup d'illogisme, d'incohérence, de discontinuité. Ses *Souvenirs* n'en présentent que plus d'intérêt. Il y expose les faits avec une candeur, une franchise, qui en apprennent beaucoup, et il nous fait connaître bien des dessous qui nous étaient demeurés plus ou moins cachés. En même temps, il nous initie à des intrigues qui nous donnent une idée — une assez triste idée ! — de la façon dont les questions sont parfois traitées dans le monde de la politique et aussi dans les quartiers-généraux.

Bref, pourvu qu'on le lise sans renoncer à faire usage de l'esprit critique, ce gros livre fournira matière à bien des réflexions, à bien des enseignements. Ajouterai-je qu'il est, par endroits, singulièrement émouvant et même passionnant ?

Lt.-col. E. MAYER.

#### Erratum.

(Dans la livraison de juillet, page 331, on a pu lire *colonial* alors qu'il aurait fallu *colossal*. C'est sans doute la faute de mon écriture. Qu'on veuille bien m'excuser).