

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 91 (1946)
Heft: 5

Artikel: Le problème du haut commandement [suite]
Autor: Anderegg, C.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-342318>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.01.2026

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

REVUE MILITAIRE SUISSE

Pour la Suisse :
1 an fr. 12.— ; 6 mois fr. 7.—
3 mois fr. 4.—

ABONNEMENT

Prix du numéro : fr. 1.50.

Pour l'Etranger :
1 an fr. 15.— ; 6 mois fr. 9.—
3 mois fr. 5.—

RÉDACTION : Colonel-brigadier Roger Masson.

ADMINISTRATION : Av. de la Gare 33, Lausanne. Tél. 3 36 33. Chèq. post. II. 5209

ANNONCES : Société de l'Annuaire Vaudois S. A., Rue de la Tour 8, Lausanne

Le problème du haut commandement

III.

Ainsi que nous l'avons vu au début de cette étude, nos institutions militaires sont toujours encore régies par la loi sur l'organisation militaire de 1907. S'il est certain que cette loi devra être révisée et que tous nos règlements militaires devront être refondus, nous ne doutons pas cependant que les principes fondamentaux de la loi de 1907 resteront, en particulier celui de l'armée de milices, et qu'il faudra, à l'avenir comme maintenant, distinguer entre *l'Administration de l'armée* et le *Commandement de l'armée*.

A la tête de l'armée nous aurons schématiquement :

la *Direction de l'armée*, incombant au Conseil fédéral et exercée par le Chef du Département militaire, puis *l'Administration de l'armée*, et

le *Commandement de l'armée*, tous deux subordonnés directement au Chef du Département militaire,

et nous devons, par conséquent, examiner les tâches et les compétences de ces trois instances.

1. *Direction.*

Comme la loi de 1907 le dit expressément, le Chef du Département militaire est le délégué du Conseil fédéral à l'armée ; il est le directeur et l'administrateur de la défense nationale. Dans aucun texte, sauf dans l'arrêté qui l'autorise à porter les insignes de commandant de Corps d'armée s'il revêt le grade de colonel, il n'est question de ses aptitudes militaires. Il est, avant tout et uniquement, conseiller fédéral, c'est-à-dire homme d'Etat. Du piédestal que lui confère cette haute fonction, il doit *diriger*, dans le plus large sens du terme, tous les services et organes qui concourent à la préparation militaire de la Confédération. Il doit bien se garder de descendre dans l'arène où travaillent les chefs de ces services et c'est pourquoi il est utile et même nécessaire que son contact avec ces nombreux fonctionnaires ne soit pas direct mais passe par l'intermédiaire d'un petit nombre de chefs de dicastères. On a souvent discuté et on discute encore souvent pour savoir s'il est avantageux ou pas que le Chef du Département militaire soit un officier supérieur de l'armée. A notre avis, cette question est oiseuse, car officier ou non, le Chef du Département militaire doit, avant tout, posséder les qualités essentielles de l'homme d'Etat : forte personnalité et excellent administrateur, se gardant d'entrer dans les détails, mais voyant tout de très haut. On entend même prétendre que le cercle d'activité du Chef du Département militaire doit varier, selon que ce Chef est militaire ou non. Il ne peut être question d'avoir en réserve deux organisations différentes selon que le Chef du Département militaire est officier ou non ; cela serait par trop absurde et poserait tout d'abord la question de savoir si les qualifications militaires du Chef du Département sont suffisantes.

Du reste les exemples ne manquent pas ; l'histoire de la III^e République française en fournit suffisamment. Sauf de rares exceptions, les généraux n'ont pas réussi comme ministres de la guerre, tandis qu'on vante les qualités dont ont fait

preuve certains ministres non militaires. Même pendant la guerre 1914-18 où, semble-t-il, un général aurait dû être à sa place au Ministère de la guerre, les trois généraux qui ont occupé ce poste ont bientôt échoué, deux parce qu'ils se mêlaient des opérations, le troisième parce qu'il entra immédiatement en conflit avec la Chambre des députés. Et pourtant deux de ces généraux n'étaient pas les premiers venus. Certes, un ministre de la guerre, officier supérieur, devrait comprendre plus facilement et plus rapidement les questions militaires, surtout celles d'ordre technique et tactique, qu'un ministre non militaire ; mais cet avantage a son revers : le danger de s'adonner trop facilement à ces sujets, d'abandonner les problèmes généraux pour se perdre dans les détails. Et il n'y a rien de pire qu'un colonel qui joue le rôle d'un sergent-major ou d'un caporal, spectacle malheureusement trop fréquent. Les qualités militaires n'ont donc rien à faire avec celles de l'homme d'Etat et, bien que les qualités de base soient les mêmes : personnalité, courage de son opinion, ordre, discipline et talent, non pas tant de commander que de diriger, nous partons de l'idée que l'organisation du haut commandement en temps de paix est indépendante de la question du grade et des aptitudes militaires du Chef du Département militaire.

Le rôle du Chef du Département militaire est double : d'une part, il est le représentant du Conseil fédéral auprès de l'armée pour lui faire observer et respecter les ordonnances et règlements émis par le Conseil fédéral au sujet de notre défense nationale, pour défendre les intérêts généraux du pays et pour faire concourir tous les efforts à la défense du pays et de ses institutions ; enfin, pour gérer au mieux les crédits mis à la disposition de l'armée par le pays ainsi que l'immense fortune matérielle et morale représentée par l'armée et ses moyens. D'autre part, il est le représentant de l'armée auprès du Conseil fédéral et auprès des Chambres. Il doit y faire entendre la voix de l'armée, faire connaître ses besoins,

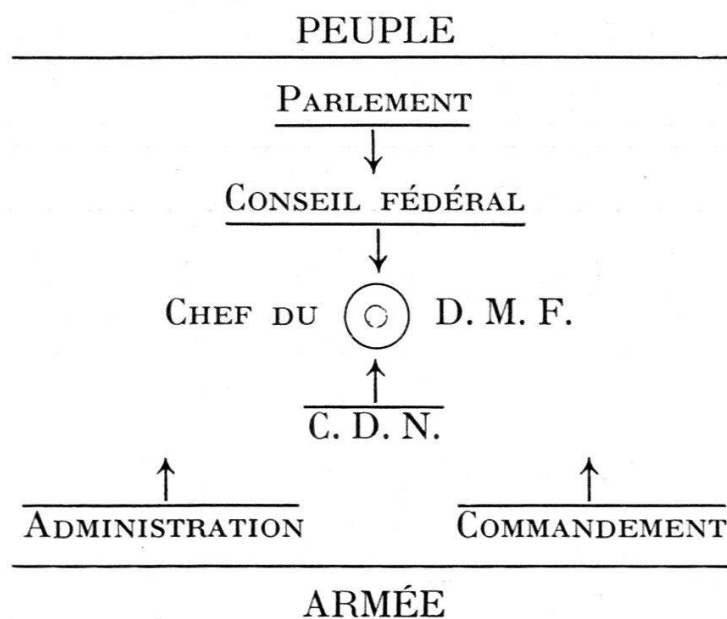
obtenir les crédits nécessaires à son instruction et pour la maintenir en forme. Enfin, il doit la défendre contre toute attaque injustifiée ; aux accusations justifiées, il doit pouvoir répondre par des sanctions déjà prises.

Diriger veut dire prévoir et aider. Une armée ne doit pas être à la remorque des événements ni des progrès ; elle doit les devancer ou tout au moins marcher de pair avec eux, et l'une des tâches essentielles du directeur de la défense nationale est de pousser ses sous-ordres vers ce but, sans relâche. Mais il ne suffit pas de les pousser, il faut encore les aider, les soutenir, les défendre. Aujourd'hui, cette aide doit porter surtout sur un domaine délicat, et de la plus grande importance : la formation de l'armée de demain et la liquidation de l'armée d'hier. L'organisation de l'armée nouvelle n'ira pas sans peine ni sans de longues études, vastes et approfondies qui demanderont du temps, de l'argent et des hommes capables.

Nous devons nous rendre bien compte que les études et les travaux préparatoires à la guerre sont les mêmes dans toutes les armées, petites et grandes ; encore sont-elles plus difficiles dans les petites armées qui doivent concentrer tous leurs moyens sur certains armements à l'exclusion d'autres, tandis que les grandes armées peuvent plus facilement s'accorder tous les moyens. Mais les petites armées, donc les petits pays, ne peuvent disposer, pour faire face à ces tâches, d'organisations aussi développées et dispendieuses que les grands pays ; elles doivent exécuter le même travail que dans une grande armée, mais avec un appareil réduit. Il n'y a, pour nous, qu'une possibilité, c'est d'exiger que tous les chefs de l'armée et leurs collaborateurs soient des personnalités et possèdent, à un haut degré, les qualités nécessaires. Dans l'armée nouvelle devra régner l'esprit nouveau qui animait nos troupes à la fin du service actif ; cet esprit doit dominer tout ce qui a trait à la réorganisation de l'armée et il faut éliminer tout ce qui lui est contraire et tous ceux qui ne le possèdent pas ; le conservatisme, la routine doivent disparaître

de l'armée et de l'administration. Il faut choisir non seulement des hommes nouveaux, mais des hommes capables, et plus seulement dans les cercles restreints auxquels on s'est borné jusqu'ici, mais dans tout le pays. Il s'agit beaucoup moins de démocratiser l'armée que de « débureaucratiser » l'administration, selon l'expression d'un camarade fonctionnaire qui a conservé son franc-parler et son indépendance d'esprit. Mais ce renouveau se heurte au cadre trop étroit de règlements désuets, d'une bureaucratie ankylosée et conservatrice qui se considère trop comme un but et trop peu comme un moyen. Et c'est au Chef du Département militaire de faire sauter ce cadre, d'établir l'état d'exception qui permettra de faire table rase de tous ceux et de tout ce qui ne cadre pas avec l'esprit nouveau ; il faut que les chefs responsables de l'armée soient en état de choisir leurs collaborateurs en tenant uniquement compte des capacités et de la mentalité. Le Chef du Département militaire doit par conséquent être l'animateur, l'aide et le défenseur de ses subordonnés directs et faire d'eux de véritables collaborateurs.

La situation du Chef du Département militaire peut être représentée dans le schéma suivant :



Nous voyons que sa position est difficile ; elle demande une abnégation totale ; elle est peu enviable, mais elle est passionnante et d'une grandeur indéniable pour un véritable homme d'Etat épris de sa vocation et aimant l'armée.

La *Commission de défense nationale* est un organisme du temps de paix, puisque selon l'art. 185 de l'Organisation militaire, elle cesse de fonctionner à la nomination du Général. Sa tâche est de délibérer sur les questions essentielles de la défense nationale. La loi de 1907 la range dans le chapitre qui a trait au commandement ; elle semble ainsi former la tête ou plutôt l'ensemble des têtes du Commandement de l'armée. Le schéma sur l'organisation du Département militaire d'août 1945 reprend, en partie du moins, cette thèse et semble remettre à cette Commission toutes les décisions concernant la préparation à la défense nationale, tandis que l'exécution de ces décisions revient au Chef du Département militaire et aux Chefs de services.

La deuxième guerre mondiale a instauré l'ère de la guerre totale et les questions essentielles de notre défense nationale ne sont plus seulement d'ordre militaire, mais encore d'ordre politique, économique et spirituel. La question se pose donc de savoir si la Commission de défense nationale telle qu'elle est prévue dans l'organisation militaire est l'instance à laquelle ressortissent ces questions. Nous ne le croyons pas et estimons que les questions d'ensemble de notre défense nationale incombent à un *Conseil de défense nationale*, placé sur un plan plus élevé et plus général, dans lequel tous les domaines intéressés seraient représentés. La Commission de défense nationale actuelle y déléguerait son président, son vice-président et le Chef de l'Etat-Major général et serait, elle, chargée de l'étude des questions militaires proprement dites de notre défense nationale.

Nous ne croyons pas que délibérer veuille dire donner des ordres et encore moins commander. La Commission de défense nationale ou Commission de l'armée, doit être comparée au

conseil d'administration d'une entreprise industrielle ; elle ne doit donc pas faire partie du Commandement proprement dit, mais de la direction de l'armée, pour y être l'organe de conseil du Chef du Département militaire.

La composition actuelle de la Commission de défense nationale répond-elle à cette tâche ? Nous croyons qu'elle répond tout aussi peu à la tâche d'un organisme de direction qu'à celle d'un organe de commandement. Nous avons vu que, grâce à la composition actuelle, les quatre commandants de Corps d'armée peuvent se commander eux-mêmes ; d'autre part, le commandement est une affaire personnelle, il n'est pas inhérent à une assemblée dont les décisions, prises à la majorité des voix, ont un caractère anonyme. Comme organe de direction, la Commission de défense nationale a le désavantage de contenir des commandants d'unités d'armée et des fonctionnaires intéressés directement et personnellement aux décisions prises dont ils doivent assumer l'exécution. Ils ne peuvent donc avoir ni l'impartialité ni la hauteur de vue nécessaires ; ils sont trop près de l'action pour cela. On pourrait comparer leur position à celle d'un commandant d'unité d'armée qui, voulant juger la situation de son unité au combat, se placerait pour cela au poste de commandement d'un commandant de compagnie ou de bataillon, donc beaucoup trop près de la ligne de combat.

Pour remédier à ce défaut, deux possibilités se présentent : ou bien réduire le nombre des membres de la Commission de défense nationale, en en excluant les commandants de Corps d'armée pour en faire un organe de commandement plus efficace ; on pourrait envisager une Commission de défense nationale composée :

du Chef du Département militaire, en qualité de président,

de l'Inspecteur de l'armée, en qualité de vice-président,
et représentant les commandants des Corps d'armée,

du Chef de l'Etat-Major général,

du Chef de l'instruction et
du Chef de l'aviation.

ou bien élargir le cadre de cette Commission en y faisant entrer des commandants d'unité d'armée hors fonctions que leur carrière, leur compétence et leur autorité désignent pour faire partie du Conseil de direction de l'armée.

Nous optons pour la seconde de ces possibilités et voyons la Commission de défense nationale composée comme suit :

le Chef du Département militaire, président,
l'Inspecteur de l'armée, vice-président,
3 ou 4 Commandants de corps, hors fonctions,
le Chef de l'Etat-Major général,
le Chef de l'instruction,
les commandants de corps en fonctions,
le Chef de l'aviation.

On objectera immédiatement à cette augmentation du nombre des membres de la Commission de défense nationale qu'une commission d'une douzaine de membres aura davantage de peine à prendre des décisions qu'une commission de sept membres seulement. Nous croyons au contraire que la présence d'officiers supérieurs expérimentés et d'une indépendance complète quant aux questions discutées, facilitera les décisions, élèvera le cadre des discussions et compensera largement le désavantage du nombre.

La tâche de la Commission de défense nationale décrite à l'art. 186 de la loi de 1939 est immense et d'une importance vitale pour l'armée de demain. Il ne sera pas superflu de faire appel, d'une part, aux personnalités les plus marquantes de l'armée, riches d'expériences en tant que chefs et éducateurs, jeunes d'esprit et comprenant la génération suivante, d'autre part, aux jeunes chefs formés à l'école du service actif et ayant fait leurs preuves pendant ces six années. Les premiers ne doivent pas commander aux derniers et les dominer, mais les conseiller, les aider dans l'accomplissement de leur tâche.

Il est intéressant, mais regrettable, de constater qu'à chaque période pendant laquelle une forte personnalité a été à la tête de l'armée, succède une période où l'on cherche à diminuer la valeur de la personnalité et à confier le commandement à un comité plutôt qu'à une seule tête. On sait combien il est difficile de mettre plusieurs têtes sous un même bonnet et que les actes de commandement d'un comité ne sont, trop souvent, que des compromis ; et c'est ce qu'il faut attendre d'une Commission de défense nationale considérée comme organe de commandement. Ainsi après l'affaire Sonderegger, en 1923, a-t-on voulu éviter le retour d'une forte personnalité à la tête de l'Etat-Major général qui était, alors, la tête de l'armée, et a-t-on fait de la Commission de défense nationale l'organe de commandement de l'armée, le Chef de l'Etat-Major n'étant plus que l'exécuteur des décisions de cette Commission. Après les six années de service actif qui ont permis au Général de faire sentir sa forte personnalité jusque tout au bas dans la hiérarchie de l'armée, il ne faut pas trop s'étonner si une réaction analogue se produit.

2. *L'administration militaire.*

Elle comprend :

la *Chancellerie* ou administration proprement dite, et les *Services*, ou administration militaire, c'est-à-dire les instances chargées de fournir à l'armée tout ce dont elle a besoin pour son instruction et sa préparation (hommes et matériel).

Les services peuvent se subdiviser en deux catégories :
ceux qui, en temps de guerre, passent à l'armée, et
ceux qui, en temps de guerre, restent au Département militaire.

Cette séparation devient toujours plus difficile à établir. Jusqu'en 1918, on distinguait, à l'intérieur du pays, trois zones :

la zone de l'armée, sous les ordres du Commandement de l'armée,

la zone territoriale, sous les ordres du Département militaire,

la zone des étapes, reliant la première à la deuxième.

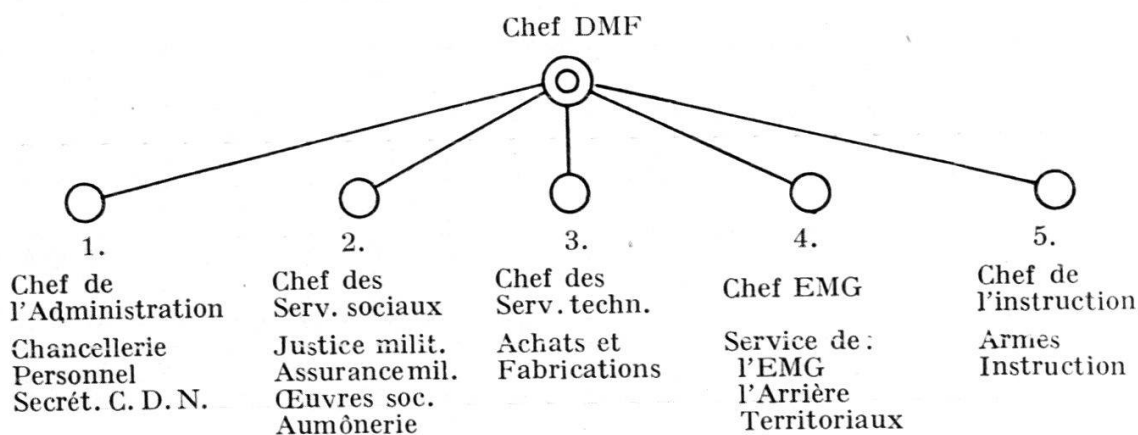
La guerre de 1914-1918 a démontré qu'il n'y avait, sur notre territoire exigü, pas de place pour une zone intermédiaire, et que les zones de l'armée et du Service territorial doivent être en contact direct. Pendant tout le service actif de 1939 à 1945, le front a été relié aux services de l'arrière par un Service de transit, le tout étant soumis au Commandement de l'armée. Le Département militaire n'avait plus sous ses ordres que les services d'achat, de fourniture et de fabrication. Cette dernière guerre, guerre totale, a fait appel à tout le pays et à toutes ses ressources. Chez nous, plus spécialement, le principe du Réduit national qui concentre sur une petite partie du territoire toutes les ressources en hommes et en matériel destinées à la défense nationale, ne permet plus de distinction entre une zone de l'armée soumise au Commandement de l'armée, et une zone de l'arrière du pays, soumise au Département militaire. En cas de guerre, tout le Réduit serait aux ordres du Commandant en Chef et le Conseil fédéral formerait une sorte de Conseil de guerre chargé, en outre, de la politique intérieure et extérieure, pour autant qu'elles pourraient encore être pratiquées. Les services fournisseurs de l'Armée se réduiraient à des magasins d'approvisionnements et de matériel et à quelques ateliers de fabrication et de réparation indispensables. Notre industrie est, pour la plus grande partie, située hors du Réduit et toutes les usines situées dans le Réduit devant être souterraines, celles-ci ne pourront pas être très nombreuses. L'armée devra vivre principalement sur les réserves de matériel de guerre, de pièces détachées et de matières premières. Le champ d'activité de l'administration militaire, donc les services chargés des fournitures à l'armée, sera fort réduit et le danger d'une confusion entre les com-

pétences de cette administration et celles du Commandement sera grand, de même que celui d'une immixtion de l'administration dans la conduite des opérations. Il est donc absolument nécessaire non seulement que l'organisation des pouvoirs civil et militaire soit parfaitement préparée et puisse jouer, que les compétences soient clairement délimitées, mais encore que le Chef du Département militaire et le Général se connaissent et s'entendent parfaitement ; pour cela une collaboration antérieure est nécessaire. L'organisation du temps de guerre de l'administration militaire doit être la base de celle du temps de paix pour que le passage de la seconde à la première puisse s'effectuer rapidement, facilement et sans autre changement que celui de la subordination.

L'organisation du temps de guerre doit être aussi simple que possible. Celle qui avait été préparée avant 1939 s'est démontrée insuffisante, tout d'abord parce qu'en l'établissant on avait tenu compte beaucoup plus des personnes qui devaient en occuper les postes principaux que des tâches à résoudre. Puis parce que cette organisation, quoique récente, s'est trouvée dépassée par les problèmes qui se sont posés au commandement, et n'était pas assez souple pour être adaptée. Enfin parce que la plupart des titulaires des postes importants n'étaient pas désignés ; pour ne pas amener trop de changements dans les commandements de troupes, on fit appel à des officiers disponibles, pas préparés à leur tâche, qui durent faire leur apprentissage, chercher des collaborateurs qui n'étaient pas préparés, eux non plus. Certains services prirent une importance inattendue ; des organisations passagères devinrent définitives, des fonctions provisoires s'éternisèrent ; plusieurs instances s'occupèrent du même travail et la coordination fit défaut. Il est naturellement impossible d'établir, à l'avance, une organisation de guerre qui, lors de sa réalisation, soit parfaite ; c'est pourquoi une telle organisation doit être très souple ; il faut la réviser régulièrement et chaque fois que des éléments nouveaux interviennent ; tous les chefs de service doivent être

désignés à l'avance avec l'obligation de se préparer, de prévoir l'organisation nécessaire et de désigner leurs collaborateurs. En guerre, il faut toujours faire la part de l'imprévu, mais cette part doit être réduite au minimum, il ne faut pas se fier au système D, mais se rappeler ce que le maréchal Joffre écrivait en 1912 : « Une fois les hostilités commencées, aucune improvisation ne sera valable ; ce qui manquera alors manquera définitivement et la moindre lacune peut causer un désastre. »

En partant de ces principes directeurs, nous obtenons, pour le Département militaire, l'organisation générale suivante. En temps de guerre, les groupes de service 1, 2, 3 restent au Département militaire, tandis que les groupes 4 et 5 passent sous les ordres du Commandement de l'Armée.



L'organisation proprement dite du Département militaire ne rentre pas dans le cadre de cette étude ; nous remarquons cependant que tous les services qui, selon l'organisation actuelle, sont directement soumis au Chef du Département militaire, peuvent, sans autre, être rangés dans l'un des groupes de service 1 à 5.

3. Le Commandement.

Il est, actuellement, exercé effectivement par les commandants des quatre Corps d'armée. L'organisation de 1907 ne donne aucune précision au sujet de leur subordination, elle

indique seulement que l'administration militaire ne doit pas gêner les commandants d'unités d'armée et de corps de troupes dans l'exercice de leurs fonctions, mais leur permettre d'exercer sur leurs troupes l'influence nécessaire. Une ordonnance du Département militaire doit déterminer leur sphère d'activité ainsi que les relations de service des commandants de troupes. Il semble que l'on doive déduire du fait que la loi de 1907 classe la Commission de défense nationale dans le chapitre se rapportant au commandement, que cette Commission est, en temps de paix, la tête de l'armée, par conséquent que les commandants de Corps d'armée se commandent eux-mêmes. La loi de 1939, elle, prévoit un inspecteur de l'armée, mais ne donne aucune précision au sujet de la subordination de cet inspecteur, ni de celle des commandants de Corps d'armée. C'est sans doute pour remédier à ce défaut que l'arrêté de 1945 a subordonné les commandants de Corps d'armée au Chef du Département militaire, mais en supprimant l'inspecteur de l'armée, faisant ainsi, pratiquement, du Chef du Département militaire le chef et l'inspecteur de l'armée. Cette fonction était à ce moment-là si critiquée, surtout à cause de la personne prévue pour occuper ce poste, qu'on n'osa plus la prévoir organiquement. Nous jugeons le remède pire que le mal car, de cette façon, l'armée ne peut être véritablement commandée. La Commission de défense nationale élargie comme nous la prévoyons, ne pourrait pas davantage que l'actuelle ni que toute assemblée composée de personnalités aussi compétentes qu'on voudra, être une instance de commandement. Des compromis, et toute décision prise à la majorité des voix ne peut être qu'un compromis, ne seront jamais des actes de commandement, et la personnalité absolument nécessaire au commandement, fera toujours défaut à une commission.

Nous connaissons suffisamment l'esprit d'indépendance d'une bonne partie des officiers suisses, esprit qui se traduit surtout par des interprétations personnelles des règlements,

des instructions et des ordres. Chacun a pu constater les divergences, petites et grandes, dans la tenue, le service intérieur, l'exercice et la manœuvre des divers corps de troupes, pour savoir qu'il est de toute nécessité d'avoir, à la tête de l'armée, une personnalité forte et énergique qui garantisse l'unité de doctrine, d'instruction et de mentalité. En temps de paix, notre armée a vraiment besoin d'un Chef suprême et unique, *l'Inspecteur de l'armée*, qui, en temps de guerre, deviendrait, automatiquement, *Commandant en Chef*.

Qu'en temps de guerre, l'Armée et le pays ressentent le besoin d'un Commandant en Chef qui dispose de toutes les ressources du pays et sache les utiliser à la défense de la patrie, personne ne le conteste. Mais qu'en temps de paix une même unité de volonté et de commandement soit nécessaire, c'est ce qu'on ne peut ou ne veut pas comprendre. Pourquoi ? Dans l'administration — et en temps de paix l'armée est, surtout, administrée — comme du reste dans la vie privée, chacun cherche à avoir le plus d'indépendance possible, critique à bouche que veux-tu chefs et collègues, se comporte volontiers en franc-tireur. Survienne une menace extérieure au cercle d'activité habituel, tous les ressentiments et dissentiements disparaissent, l'esprit d'indépendance s'atténue et s'efface rapidement ; le troupeau se forme, on se sent les coudes, on prend conscience de la force qui découle de l'union et qui est inhérente à la masse et l'on salue avec enthousiasme le chef qui donnera à cette masse le mouvement nécessaire pour transformer en force-vive l'inertie qui la dominait, la forte personnalité qui se chargera des responsabilités et les enlèvera des épaules de chaque citoyen. Celui-ci heureux de ne plus devoir réfléchir ni penser, exécutera avec zèle des ordres dont il ne devra pas répondre. Le danger passé, l'esprit d'indépendance et de critique reprend le dessus, les rangs se disloquent ; le chef loin, le mouvement se ralentit, puis cesse tout à fait, la masse redevient inerte, se divise en clans et partis d'individus égoïstes, assoiffés d'indépendance et de

critique, de revanche pour tous les renoncements qui leur ont été imposés et la peur qu'ils ont eue pendant la durée du danger. Le chef qu'on avait acclamé et auquel on obéissait avec joie est mis sur la sellette, les ordres qu'on avait exécutés sans discuter, heureux de trouver quelqu'un qui ait le courage de les donner, sont critiqués après coup, on demande des comptes à tous ceux auxquels on avait fait confiance tant que la menace pesait sur le pays, sur les affaires et sur les intérêts privés.

Dans l'armée, ceux qui avaient marché dans le sillage du chef en sortent pour suivre chacun son propre chemin, la bureaucratie qui avait dû emboîter le pas derrière l'Etat-Major de l'armée ou se tenir à l'écart, sort de l'ombre et veut reprendre son ancienne place, administrer l'Armée ; elle est impatiente de succéder au commandement qui se retire, sa grande tâche terminée. Et ce retour aux temps « normaux » est marqué par des hésitations, des erreurs techniques et psychologiques incompréhensibles. Les mêmes instances, ou à peu près, qui ont su préparer minutieusement le passage de l'état normal à l'état d'exception ont beaucoup de peine à organiser et à exécuter, d'une façon qui soit comparable même de loin à la mobilisation de guerre, l'opération inverse. Ce retour au temps de paix provoque, non seulement chez nous, mais dans tous les pays, des difficultés, à commencer par la démobilisation des armées. D'où cela peut-il provenir ?

La tâche de toute administration militaire est de préparer la défense nationale du pays, donc la guerre, selon le fameux adage : *si vis pacem, para bellum*¹. Ce travail de préparation est long et continu, son échéance indéterminée ; à des temps de menace grave succèdent des périodes de sécurité relative,

¹ Jusqu'en 1939, nous vivions dans l'ère des représailles : tout acte belliqueux d'une nation était suivi d'un acte semblable de la nation provoquée. Les destructions complètes de la guerre totale ont rendu les représailles inopérantes, du moins du point de vue politique, puisqu'elles ont remplacé l'enrichissement que recherche toute agression par un appauvrissement total. Avec 1946, nous entrons dans l'ère de la prévention : il faut empêcher son voisin de devenir trop fort et être aussi bien préparé que lui. Pour atteindre ce but, il faut appliquer intégralement l'adage latin.

pendant lesquelles les problèmes peuvent être étudiés à tête reposée et des solutions à longue échéance peuvent être envisagées. Tout l'appareil administratif du Département militaire est organisé et éduqué pour cette préparation à la guerre. A la démobilisation, le problème est le même, mais en sens inverse. Le délai fixé pour passer de l'état de guerre à l'état de paix, donc pour que l'administration militaire reprenne la direction de notre défense nationale, est court, mais déterminé. On peut par conséquent organiser le travail et l'exécuter selon l'urgence des questions qui se posent. Encore faut-il que l'on pose ces questions. A un commandement très personnel, bien assis et reconnu, succède une direction timide, anonyme, qui évite les responsabilités plus qu'elle ne les cherche, bien que chaque instance veuille étendre ses compétences. La rentrée des fonctionnaires dans leurs bureaux pose des questions de préséance qui passent avant celles de la démobilisation. Au lieu d'une transmission de pouvoirs immédiate, complète et franche, on a une *période de transition* plus ou moins longue, pendant laquelle on ne sait trop qui commande ni surtout qui porte la responsabilité. C'est une période semblable que nous avons traversée l'été dernier, période qui a traîné et dont on peut se demander si nous en sommes vraiment sortis. Qu'on s'imagine le Général devenu — définitivement ou provisoirement — l'inspecteur de l'armée, donc le Commandant de l'armée en temps de paix, l'unité de direction n'aurait pas fait défaut tout à coup ; une bonne partie des inconvénients de la période de transition auraient été évités ; tous les subordonnés du temps de guerre du Général seraient devenus ses subordonnés du temps de paix, ils auraient continué à marcher dans ses traces et ne se seraient pas tout à coup trouvés sans chef.

Pour expliquer, excuser les difficultés et les faux-pas de la période de transition on allègue qu'il faut *liquider le passé*, le service actif, dont on se plaît à étaler les erreurs, comme si on avait pu attendre des huit cent mille mobilisés qu'ils

fussent, pendant ces six années de service actif, les créatures parfaites qu'ils ne furent jamais dans la vie civile. Il faut savoir se mettre au delà de ce passé, ne pas y rester enlisé et s'y complaire parce qu'on n'en est pas responsable, ne pas critiquer uniquement parce que cette critique est bien vue dans certains milieux, mais savoir établir le bilan de ces six années, bilan dont l'actif dépasse, et de beaucoup, le passif, du point de vue spirituel comme du point de vue matériel. Il faut savoir et vouloir maintenir et développer l'esprit du service actif. Que chacun se dise bien qu'il ne s'agit pas tant d'un passé à liquider — laissons cela aux politicards à la recherche d'un cheval de bataille — mais bien *d'un présent à dominer et d'un avenir à préparer*. Posée ainsi, la tâche de chacun est claire et simple, la solution l'est aussi et, par surcroît, le passé se liquidera simplement et tranquillement.

Contrairement à ce qui se passait en 1918, le désarmement mondial n'est pas érigé en dogme universel et la guerre dont nous sortons ne s'appelle pas la dernière des guerres. *L'immense majorité de notre peuple est convaincue que la défense nationale doit être maintenue et sa préparation reprise*. Les divergences portent sur les moyens à employer et à y consacrer, et cela aussi bien sur ceux d'ordre matériel et financier que sur ceux d'ordre moral ; c'est-à-dire sur l'instruction et sur la préparation de notre armée. Il n'entre pas dans le cadre de cette étude de discuter des moyens propres à assurer notre défense nationale, ni de la meilleure utilisation de ces moyens.

(A suivre.)

Colonel CH. ANDEREGG.