

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 96 (1951)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Problèmes d'organisation militaire  
**Autor:** Dénéréaz, Pierre E.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348432>

### **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:** 15.01.2026

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

# REVUE MILITAIRE SUISSE

RÉDACTION : Colonel-brigadier Roger Masson

ADMINISTRATION : Av. de la Gare 33, Lausanne. Tél. 23 36 33. Chèq. post. II. 5209

ANNONCES : Publicitas S. A. succursale, rue Centrale 15, Lausanne

ABONNEMENT : Suisse : 1 an Fr. 12.— ; 6 mois Fr. 7.— ; 3 mois Fr. 4.—  
Etranger : 1 an Fr. 15.— ; 6 mois Fr. 9.— ; 3 mois Fr. 5.—

Prix du numéro : Fr. 1.50

## Problèmes d'organisation militaire

### PRÉAMBULE RÉDACTIONNEL

En 1949 déjà, à un moment où la réorganisation de notre armée faisait, dans notre presse, l'objet de correspondances et commentaires divers, la Rédaction de la *Revue militaire suisse* avait demandé au major EMG Dénéréaz une étude sur ce sujet.

A la suite de circonstances indépendantes aussi bien de la volonté de l'auteur que de celle de notre Rédaction, cet exposé n'a pu paraître à l'époque ; par son caractère essentiellement théorique, elle garde toutefois toute son actualité. Il est donc à noter que l'étude de notre collaborateur est totalement en marge de la réorganisation de l'armée prévue pour l'année prochaine ; elle a d'ailleurs été rédigée avant que les travaux du service de l'EMG aient été portés à la connaissance des milieux de la S.S.O. Si elle peut paraître au lecteur plus « hardie » que la doctrine officielle, c'est qu'elle néglige volontairement les multiples contingences qui constituent les servitudes normales d'une réorganisation de l'armée, pour mieux suivre la « direction » de pensée propre à son auteur.

C'est pourquoi nous sommes d'avis que les conclusions si pertinentes du major EMG Dénéréaz doivent être considérées comme difficilement applicables dans l'état actuel des choses. Néanmoins, nous estimons que les vues d'avenir développées dans cette étude peuvent contribuer à faire travailler utilement les esprits dans un domaine en perpétuelle évolution. Tout en pensant que le projet

de réorganisation de l'armée présenté par le Conseil fédéral à l'Assemblée nationale est bien ce que nous pouvons réaliser dans l'immédiat, nous rappelons qu'il est dans la tradition de notre revue de laisser une totale liberté d'opinion à ses collaborateurs et d'intéresser ses lecteurs à d'autres thèses que la thèse officielle.

RÉD.

## INTRODUCTION

L'étude des campagnes de la dernière guerre m'a incité à examiner divers problèmes intéressant notre organisation militaire. Commencé alors que la discussion sur ce sujet battait son plein dans les milieux militaires et dans la presse, ce travail est exempt de toute critique à l'égard des décisions qui viennent d'être prises dans un domaine où la controverse est facile.

J'ai fait de mon mieux pour dégager des servitudes, qui implacablement le chargent, le mécanisme de l'armée de campagne en temps de guerre. C'est pourquoi j'ai laissé de côté tout ce qui touche aux troupes de couverture, aux organismes territoriaux et aux formations de l'arrière. Ce faisant j'estime présenter une solution visant à créer, maintenir et masser la plus grande force active possible dans une conjoncture évoluant avec une rapidité non encore égalée ; les moyens nouveaux que l'avenir peut nous apporter ont ainsi été retenus.

En consacrant cette étude à l'organisation de l'armée de campagne en temps de guerre, j'établis par le fait même une distinction très nette entre cette organisation et celle du temps de paix. Distinction essentielle puisque nous introduisons dans la première une pièce maîtresse ou mieux un ressort qui n'apparaît pas dans la seconde : le Commandement en chef destiné à donner un régime plus rapide à toutes les mesures d'exécution. Car, à mon avis, il ne s'agit pas de coiffer simplement d'un Haut-Commandement l'appareil militaire forcément lourd, du temps de paix, mais de pouvoir en « regrouper » les parties constitutives pour les soumettre, suivant les besoins,

à d'autres autorités que celles dont elles dépendent en temps de paix. De cette idée, qui n'a le mérite d'être originale que dans notre pays, est née la notion des réserves générales d'armes et de moyens de transports qui constituent dans la main du général les moyens indispensables à son action dans la bataille.

## I. ORGANISATION DE L'ARMÉE EN TEMPS DE GUERRE

Il ne m'appartient pas de fixer l'ordre de grandeur de chaque élément figurant dans le tableau ci-après. Toutefois, je tiens à faire remarquer que, dans ma pensée, chaque élément y représente au regard du nombre une valeur stratégique ou tactique réelle. Quant à la qualité du personnel et des matériels, personne ne la mettra en doute, tant il est vrai que nous apportons d'application dans l'instruction de l'un et dans le choix parfois minutieux des autres. J'ai tenu compte, en outre, de notre organisation des états-majors et des troupes actuelles en la complétant par des formations nouvelles, car on ne peut rien créer du néant. Enfin, j'ai respecté l'édifice légal sur lequel s'appuie notre appareil militaire puisque notre armée ne peut pas exister en dehors des limites traditionnelles que lui a fixées le souverain.

Pour les matériels nouveaux, je me suis efforcé de garder « les pieds sur terre » et de toujours penser au côté financier de mes propositions. Que celles-ci entraînent des frais qu'un budget normal et annuel ne puisse supporter est l'évidence même. Nous sommes dans la situation d'un chef d'entreprise devant rationaliser sa production ; il le pourra d'une part en évitant les pertes de temps et le gaspillage, et, d'autre part, en modernisant ou en complétant ses installations. Il est difficile de faire repartir une affaire sur des bases nouvelles sans un apport d'argent frais. L'économie militaire n'y échappe pas. Vais-je aborder ici des questions de financement ? Qu'on me laisse d'abord exposer mes vues et justifier sur le plan militaire mes desiderata.

## L'ÉTAT-MAJOR D'ARMÉE.

Je n'insisterai pas sur l'organisation de notre Haut-Commandement. Placé à la tête de l'armée au moment de la mobilisation générale, le général trouve les troupes sur pied de guerre, réparties sur l'ensemble du territoire suivant un plan adopté dès le temps de paix. Il s'agit pour lui de les placer dans un dispositif répondant à son propre plan stratégique. C'est à cela que va s'employer l'état-major d'armée entre d'autres tâches. Il faut donc que cet état-major soit suffisamment étoffé pour organiser transports et mouvements des divisions et des éléments de réserves générales avec lesquels il est en « prise directe ». Car seule l'armée peut assurer une coordination parfaite dans le domaine des communications et ravitaillements en dépit du grand nombre apparent de subordonnés directs. L'état-major d'armée est donc l'unique levier de commande du général pour l'exécution. C'est à lui d'établir les plans tactiques qui adaptent la conception stratégique au terrain et aux communications, de préparer les instructions que le général aura à donner, de prévoir les zones où se situeront les échelons de forces. Son articulation faite en vue de la conduite des opérations doit lui permettre de fournir au général et en temps utile les éléments nécessaires à la manœuvre, et une fois celle-ci engagée, de lui assurer un déroulement conforme aux prévisions et fondé sur une utilisation maximum des moyens. Ces prévisions tiendront compte, et dans une large part, de l'action tactique possible à un échelon de commandement nouveau, organe de coordination du combat des divisions et des brigades mobiles, véritable *permanence tactique sur le terrain* capable de mener une action jusqu'à la décision : l'état-major de corps d'armée.

## MOYENS DE COMMANDEMENT.

Si, au point de vue des communications et ravitaillements, les divisions et les réserves générales peuvent être « en prise

directe » avec le Commandement de l'armée, le principe fixant à 4 ou 5 le nombre acceptable des subordonnés directs doit être appliqué pour la bataille. On y parvient sans peine si l'on

TABLEAU SYNOPTIQUE.

ETAT-MAJOR D'ARMÉE
<i>Moyens de commandement</i> Etats-majors de corps d'armée Etats-majors de brigade légère Etats-majors de brigade d'artillerie
<i>Moyens de feux stratégiques</i> Division d'aviation Groupements d'autopropulsés
<i>Masse de manœuvre</i> LES DIVISIONS D'INFANTERIE
<i>Réserves générales d'armes</i> Régiments de troupes légères Régiments d'artillerie Régiments de DCA Régiments du génie
<i>Réserves générales de moyens de transports</i> Groupes automobiles Groupes hippomobiles
Réserves générales de services P. m.

dispose d'organes de commandement réservés pouvant coiffer des troupes diverses appelées à collaborer à la même mission.

Or les missions qui s'imposent souvent d'elles-mêmes à une armée réduite à observer une attitude défensive peuvent revêtir des caractères multiples exigeant de fréquents changements de l'ordre de bataille. Il est là un des éléments typiques de la guerre moderne : la menace latente d'une opération ennemie en un point quelconque du territoire. Les états-majors sans troupes répondent également à ce besoin : coiffer sans délais des formations réservées, coordonner et prolonger leur action jusqu'à la décision.

On pourrait s'étonner de voir revenir ce mot de décision : il n'est pas synonyme de victoire bien qu'il soit le contraire de défaite : il représente la liberté de manœuvre toujours possible, la fin d'une phase tactique à laquelle peut s'enchaîner harmonieusement la phase suivante. Seule une collaboration étroite des différentes armes à l'intérieur de l'unité de bataille permet d'atteindre à ce but élevé.

#### *Etat-major de corps d'armée.*

L'unité de bataille se caractérise donc bien par cette qualité de pouvoir mener une action jusqu'à la décision. Est-ce la division fortement dotée en armes spéciales ou le corps d'armée ne prenant vie que par sa mission ?

J'incline à la seconde thèse, car n'ayant pas de composition fixe, le corps d'armée est susceptible de s'adapter ipso facto à la durée de sa mission, de se renouveler au cours de celle-ci. En bref de subsister sur le champ de bataille en dépit de la différence d'usure due au combat des éléments qu'il encadre. Il est un autre argument en faveur de cette thèse : la présence relative des différentes armes sur le champ de bataille eu égard à leur implantation ou à leur mobilité tactique, à leurs qualités de choc ou de résistance soutenue, à leur affluence ou à leur rareté. Vue sur le terrain, la division n'a pas l'espace, le prolongement vers l'arrière nécessaire pour faire échapper aux feux de mêlée ses éléments fatigués ou au repos.



C'est donc bien au corps d'armée que revient le qualificatif d'unité de bataille et non plus d'unité de réserve car il n'arriverait jamais à temps et en tout à s'imbriquer dans le dispositif d'armée : sa masse soumise à des déchirements inévitables en cours de mouvements n'échapperait pas à l'attention de l'ennemi aérien. Et l'on sait l'hypothèque que fait peser ce dernier sur les communications.

L'état-major de corps d'armée peut-il être un état-major sans troupes ? Je le crois, bien que cette solution ait été rejetée par la majorité des belligérants pour les raisons suivantes :

- la manœuvre de corps d'armée laisse toujours supposer une manœuvre des feux et une manœuvre des réserves tactiques ; celle-là répondant à un besoin *permanent* en artillerie longue qui peut être estimé à deux régiments ; celle-ci à la nécessité de pouvoir mener la bataille jusqu'à la décision ; toutes deux se jouent sur les communications ; d'où emploi *permanent également* d'un corps de troupes du génie et d'un corps de troupes de défense contre avions.
- le dispositif des réserves tactiques du corps d'armée est dicté par ce que l'on sait de l'ennemi : un régiment de reconnaissance doit apporter cet élément indispensable du commandement.

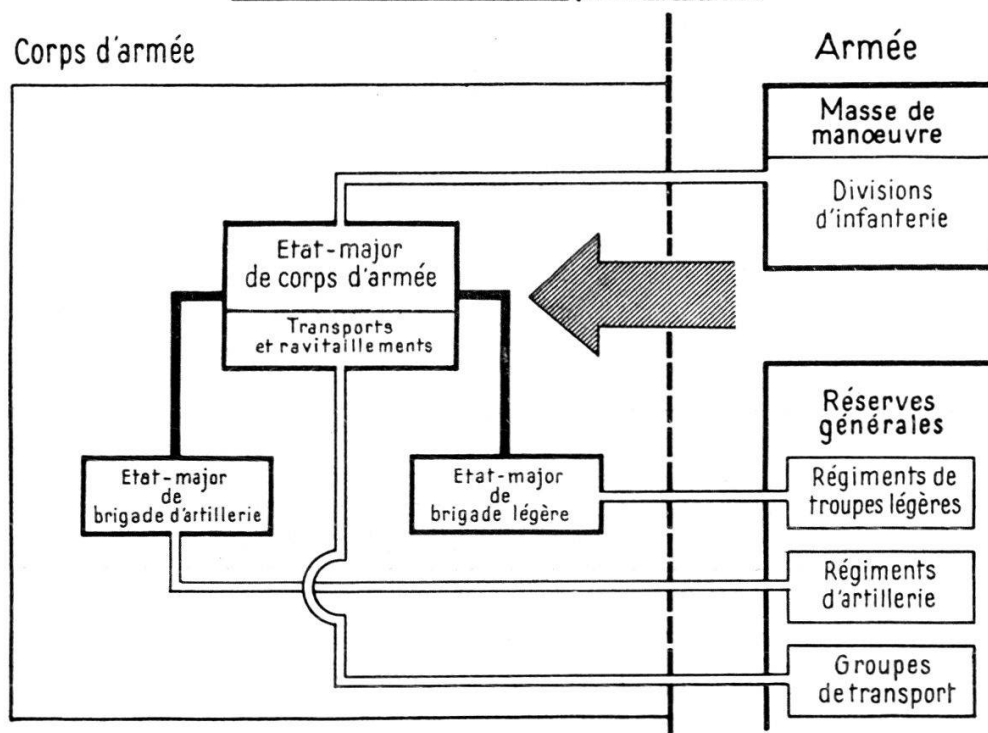
Ces raisons sont sans conteste en faveur des éléments organiques de corps d'armée ; pourtant je suis persuadé que nous pouvons renoncer à ceux-ci au bénéfice des réserves générales d'armes et de moyens de transports ; en d'autres termes, que nous pouvons donner à ce problème des besoins permanents de l'unité de bataille, non pas une solution « organisation » mais une solution « état-major », mieux adaptée à nos disponibilités en moyens motorisés et aux circonstances de temps et d'espace dans lesquelles ces moyens seront engagés. Il s'agit en effet de ne rien donner qui pourrait être utile *d'abord* ailleurs.

Les points essentiels de la manœuvre de corps d'armée, si l'on suppose les divisions d'infanterie engagées dans le front,



restent bien les feux d'artillerie et les réserves motorisées. J'estime indispensable de coiffer les uns et les autres d'un commandement pour en faciliter le maniement à l'intérieur de la zone de corps d'armée.

### Constitution d'un corps d'armée.



Il me paraît utile de représenter schématiquement ce que serait la constitution d'un corps d'armée dont les moyens de commandement sont représentés par un état-major de corps d'armée disposant normalement d'un état-major de brigade légère et d'un état-major de brigade d'artillerie.

#### *Etat-major de brigade légère.*

Le véhicule à moteur exerce sur l'organisation militaire classique, c'est-à-dire se fondant sur des grandes unités à composition fixe, une influence notable en faisant éclater le cadre trop rigide de ces échelons de commandement. Sa mobilité supérieure à celle de la masse de manœuvre, du moins en ce qui nous concerne, lui permet de servir au cours de la

même manœuvre plusieurs maîtres, de se multiplier pour atteindre à une utilisation pleine et entière. C'est pourquoi il appartient sans contredit aux réserves d'armée et il serait désavantageux de le lier à des formations de pied inférieur au sien.

Toutefois, si les unités mécanisées ou motorisées s'accommodent au mieux de l'ordre régimentaire (150-200 véhicules) pour tout ce qui touche aux mouvements et à l'entretien, elles ne sauraient toujours obtenir en cet ordre de grandeur les résultats que l'on est en droit d'attendre de leur force de choc ou de leur apparition subite sur le champ de bataille. Un organe de coordination et de commandement s'avère nécessaire pour coiffer en fin des mouvements particuliers ces unités spéciales (régiments mécanisés ou motorisés) soit qu'elles interviennent dans la bataille menée par le corps d'armée sous la forme d'une grande unité ad hoc, soit qu'elles agissent comme corps ou unité de bataille au profit de la manœuvre d'ensemble. Cet organe est l'état-major de brigade légère ou rapide, état-major sans troupes, spécialement préparé à cette tâche. On pourrait se demander s'il ne serait pas préférable d'en rester aux brigades légères (mais disposant de chars !) de composition fixe, c'est-à-dire ayant des liens de commandement établis et exercés. Je ne le pense pas. Ce serait négliger les besoins temporaires mais réels de la division d'infanterie en véhicules automobiles blindés ou non ; comme nous ne pouvons pas doter de tels matériels toutes nos unités d'armée d'une manière acceptable, la formule qui consiste à les grouper dans des formations dites de réserves générales ou d'armée s'impose mais se justifie pleinement par cette qualité intrinsèque du véhicule à moteur : pouvoir passer d'un champ tactique où sa présence continue n'est pas nécessaire à un autre champ tactique *au cours de la même manœuvre d'ensemble*.

#### *Etat-major de brigade d'artillerie.*

Le récent conflit a confirmé la puissance écrasante du feu. Pour rétablir l'équilibre entre les moyens d'attaque et de

défense, il a fallu faire appel à des quantités d'artillerie toujours croissantes. J'ai déjà relevé à quel échelon se jouait la manœuvre des feux d'artillerie. Pour dissiper tout malentendu, je répéterai que l'artillerie de corps d'armée n'a pas d'unités organiques : celles-ci lui sont fournies par les réserves générales et dans certains cas par les artilleries divisionnaires. Il y a donc concentration des moyens au corps d'armée. Et c'est là que doit se trouver un commandement d'artillerie suffisamment étoffé en vue de coiffer un nombre de groupes égal ou supérieur à 18. Une grosse batterie d'état-major lui est donc nécessaire pour la conduite des feux, le renseignement et le repérage. La notion de brigade d'artillerie me semble judicieuse pour placer ce commandement à son rang hiérarchique ; d'une part eu égard aux moyens dont il peut disposer ; d'autre part en raison de son importance pendant la bataille.

Le terme de conseiller technique est impropre à désigner un commandant d'artillerie de corps d'armée, le rôle de cette autorité étant de commander l'artillerie en fonction des ordres reçus de son chef. Bien articuler l'artillerie est une tâche importante : entre le groupe d'appui direct mêlé à toutes les fluctuations du combat et le dispositif peu variable des groupes d'action d'ensemble se placent les multiples missions de renforcement qui se déclencheront au gré du combat. Il n'y aura donc pas obligatoirement concentration de tir mais répartition des tâches entre toutes les sources de feu, à chacune selon ses moyens. Cette répartition, toute de souplesse et d'à-propos, est l'affaire du commandant de l'artillerie : Après avoir bâti le plan des feux, il fait vraiment œuvre d'homme de guerre en déplaçant ceux-ci au bénéfice direct de la manœuvre.

#### FEUX STRATÉGIQUES

Si en 1914, nous avions une force armée dont la puissance n'était relative qu'au regard de ses effectifs, nous n'avons pu, entre les deux guerres, suivre l'évolution apportée par l'avion

et le char. Au point de vue de la structure de notre appareil militaire nous avons dû marquer le pas et nous borner à protéger notre infanterie de l'ennemi aérien et blindé. L'avons-nous dû vraiment ou avons-nous accepté, non seulement une attitude stratégique défensive, mais également une attitude tactique de même nature ? Quoi qu'il en soit le rythme mécanisé de la deuxième guerre mondiale nous eût dépassé.

Aujourd'hui, d'aucuns prétendent faire du char le facteur numéro un de notre réorganisation de l'armée. Une telle opinion, qui eût été exacte il y a quelque dix ans, me paraît en cette saison sujette à caution. Non pas que l'importance tactique des chars ait diminué, mais leur engagement opératif, et c'est de cela qu'il s'agit ici, sera subordonné demain à la possibilité de pouvoir leur donner, par les feux stratégiques, l'espace et le temps nécessaires pour agir. En d'autres termes seuls les feux stratégiques nous redonneront la puissance relative que nous avons perdue dès avant 1939 en nous permettant de concevoir une manœuvre d'armée ample et coordonnée.

Quels sont donc ces feux stratégiques qui avec les actions aéroterrestres conditionneront, je le crois, la guerre de demain ?

#### *Division d'aviation.*

Une nouvelle tâche vient s'ajouter aux missions aériennes de reconnaissance, de bombardement et d'interception à haute et moyenne altitudes : le transport de troupes et de matériels à une échelle qui donnera aux actions aéroterrestres un caractère stratégique. En revanche, l'appui aérien des troupes au sol tend à disparaître en raison des effets meurtriers de la défense contre avions à basse altitude.

Il est une norme de l'engagement aérien que je voudrais encore relever ici : l'effet de masse qui s'oppose aux actions fragmentées au seul profit de la tactique terrestre.

Que devons-nous retenir de ces considérations ? La bataille aérienne se sépare de la bataille terrestre, s'en abstrait en

quelque sorte pour rechercher l'espace. Elle n'agira plus qu'indirectement, mais avec quel poids ! sur les opérations, en menaçant les communications d'asphyxie. Seule l'interception à haute et moyenne altitudes nous permettra de souffler et c'est la totalité de nos avions que nous devons y consacrer. D'autant plus que dans le combat aérien les équipages et les matériels priment en qualité si ce n'est en nombre. Il faut choisir *une* mission pour notre aviation et, partant, *un* type d'appareil : le chasseur d'interception. Il faut sortir notre aviation du domaine tactique pour la mettre en entier au service de la manœuvre stratégique. Une division aérienne, peut-être coûteuse mais combien efficace, doit figurer à l'ordre de bataille de l'armée mais une division de chasse complétant à haute et moyenne altitudes la somme des feux stratégiques dont notre armée a besoin pour manœuvrer.

#### *Groupements d'autopropulsés.*

Je n'ai pas à présenter ici le projectile autopropulsé sous son aspect technique. Qu'il me suffise de dire que son emploi pratique dans la gamme des feux tactiques et stratégiques peut être prévu dans un très proche avenir ; qu'en raison de son engagement possible aux courtes, moyennes et grandes distances il ramène à un seul dénominateur ces feux jusqu'ici bien définis ; qu'eu égard à ses qualités destructrices multiples il réunit, sous des formes différentes sans doute, l'engin anti-chars, antiavions et antipersonnel. L'ignorer serait se priver d'un atout essentiel à la conduite de la guerre future. Le projectile autopropulsé remplacera-t-il les armes classiques ? Certainement non : il les complétera dans chacune de leurs particularités au bénéfice de la manœuvre d'ensemble. Il appartient en effet au commandant de cette dernière, non seulement d'en connaître toutes les fluctuations, ce qui lui est relativement facile à l'âge de la télévision et de la radio, mais de pouvoir en redresser le cours conformément à ses prévisions ; dans le temps, s'il s'agit de prolonger la résistance

de la sûreté ; dans l'espace, s'il s'agit de permettre l'attaque ou la contre-attaque ; dans le temps et dans l'espace, enfin, s'il s'agit de régler sur place une manœuvre ennemie. C'est en somme par cette pénétration de la stratégie dans la tactique au moyen des feux stratégiques qu'apparaît le visage de la guerre moderne modifié par les nouvelles possibilités qu'ont les adversaires de se voir et de se frapper en dépassant par l'air des fronts tendus initialement. C'est pourquoi je place les feux stratégiques à la base de nos études scientifiques militaires comme problème numéro un en importance et en urgence. Cela d'autant plus que le projectile autopropulsé se prête admirablement à notre conception stratégique de la défense et à notre aire géographique. Connaissant d'une part le rôle qu'a joué et que jouera notre position centrale, — d'elle se déclenchera demain la manœuvre des feux stratégiques, — d'autre part la portée de ces feux, il est facile de concevoir la *maîtrise territoriale* que nous donneront l'avion et le projectile autopropulsé. La maîtrise territoriale telle que je l'entends dans les trois dimensions n'est pas synonyme dans ses effets de maintien de l'intégrité du territoire ; c'est la possibilité de pouvoir frapper l'ennemi où qu'il se trouve avec une supériorité locale et momentanée marquée. Et c'est cette supériorité qui permettra puis entraînera la manœuvre terrestre sous les divers aspects que nous étudierons plus loin. Y aura-t-il duel des feux stratégiques ? Certainement, mais dans ce domaine qui n'est pas encore entièrement exploré, il est bon d'être celui qui peut bâtir sur le roc. L'image vaut la peine d'être rappelée ici.

(A suivre.)

Major PIERRE E. DÉNÉRÉAZ

---