

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 98 (1953)  
**Heft:** 8

**Artikel:** État-major V : l'exercice du commandement  
**Autor:** Dénéréaz, Pierre-E.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342540>

### **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>**

liaison téléphonique est rompue ; la vulnérabilité du fil de combat dans l'attaque est une nouvelle fois mise en évidence.

Un observateur lance-mines et un observateur d'artillerie ont été détachés à chaque compagnie de premier échelon. Il arrive que les Américains et les Russes groupent l'artillerie d'appui direct et les lance-mines (lourds *et des bataillons*) sous un même commandement et qu'ils utilisent les mêmes organes d'observation pour les deux armes <sup>1</sup>. Cap. A. BACH

---

<sup>1</sup> Les exemples qui précèdent sont tirés, le premier de l'ouvrage de Rommel « L'infanterie attaque », le second d'« Exemples tactiques » publié par l'état-major allemand ; les deux derniers de publications traduites en allemand que possède la Bibliothèque militaire fédérale.

---

### Etat-Major V :

## L'exercice du commandement

---

Quand les groupements humains — de formes différentes suivant les époques — se furent définitivement constitués, les actions de guerre purement individuelles firent place aux actions collectives. C'est alors que dans chacun de ces groupements un certain nombre de membres, plus ou moins sélectionnés, se réunirent volontairement ou non, sous un même chef, de manière à constituer par leur ensemble la force défensive et offensive de la communauté.

Quand, par suite de l'importance du groupement, la troupe des guerriers dut s'accroître, le chef s'adjoignit un certain nombre d'auxiliaires auxquels il concéda une part plus ou moins large de son autorité pour conduire, sous sa direction, une fraction plus ou moins grande de l'ensemble. C'est ainsi

que prirent en même temps naissance les notions connexes de *chef*, de *commandement*, d'*obéissance* et de *discipline*, lesquelles sont inséparables de toute idée de collectivité armée.

\* \* \*

On qualifie en général indistinctement de chefs tous ceux qui sont investis d'un pouvoir de commandement, quel que soit leur rang hiérarchique. Cela est juste puisque la tâche d'un lieutenant, toute modeste qu'elle est, constitue la base même de l'acte de guerre ; sans elle, c'est-à-dire sans la présence de celui qui anime et fait vivre la cellule guerrière, un organisme armé, grand ou petit, ne pourrait ni subsister ni agir. Une distinction de fonction est cependant nécessaire si l'on se propose d'étudier l'exercice du commandement du point de vue *état-major*. Les chefs subalternes ne possèdent pas d'état-major au sens réel du mot ; ils ne peuvent compter que sur eux, aussi bien pour les parties importantes de leurs fonctions que pour la réglementation des détails ; la méthode de commandement diffère donc lorsque le chef est assisté d'un véritable état-major, ce que nous trouvons dans les commandements élevés : brigade, division, corps d'armée et armée. A ces différents échelons, il a été reconnu non seulement utile, mais nécessaire d'adjoindre au chef un organe chargé, comme dit Clausewitz, « de transformer en ordres les idées du général, non pas tant en les communiquant aux troupes, mais surtout en élaborant les questions de détail et en évitant au général cette peine stérile ». Partout donc où nous parlerons de chefs, il doit être bien entendu qu'il ne s'agit que de commandants supérieurs dont cet article traite à l'exclusion de tous autres.

\* \* \*

La présence aux côtés du chef d'un état-major exige de celui-là qu'il laisse à celui-ci la part d'initiative qui lui revient. Le principe d'autorité demeure pourtant immuable. La responsabilité est une et ne se partage pas. Néanmoins aucun chef

ne doit faire lui-même ce qu'un sous-ordre peut faire aussi bien que lui, afin de rester libre pour les choses qu'il est seul capable de faire. Son rôle est de bien faire comprendre sa pensée et de s'assurer qu'elle est bien comprise, de susciter, développer, entretenir un lien intellectuel, une communauté de jugement chez ses collaborateurs les plus proches, chez les hommes qui ont charge d'appliquer ses décisions ; d'étudier chaque problème, de s'entourer de la documentation la plus complète, de ne pas craindre de remonter aux sources et *d'interroger* tous ceux qui connaissent à fond la question. Sur ces sujets essentiels, une fois ses vues définies, sa pensée largement dessinée, le chef charge son état-major de matérialiser sa volonté sous forme d'ordres. Pour tout le reste, il délègue à l'officier que sa confiance élève au poste de chef d'état-major, le soin d'agencer les pièces secondaires du mécanisme au rouage principal qui est son œuvre personnelle. « Technicien des idées générales », il passe ainsi la main à ceux qui ont mission de réaliser. Son activité se limite alors à contrôler, en se faisant informer, en se rendant sur place pour prendre une vue directe des choses. Car il n'est qu'une méthode : celle des contacts vivants qui sont toujours plus efficaces sur les cerveaux et les cœurs que les instructions écrites qui risquent de n'être pas comprises. Pour un chef supérieur, être obéi ne peut lui suffire. Il faut qu'il soit suivi, approuvé, aimé. De même qu'en tactique il est quelques principes immuables, de même en matière de commandement, il existe certaines règles générales que tout chef doit connaître et respecter.

\* \* \*

« A la valeur intrinsèque d'une armée », écrivait le général Clément, « s'ajoute un nouvel et puissant élément de réussite : les talents et le caractère du chef. » Notre propos n'est pas de faire ici le portrait du chef, ni d'en énumérer les qualités plus nombreuses et plus développées qu'autrefois ; plus nombreuses en raison de la complexité des connaissances qui trouvent leur

application à la guerre ; plus développées en raison de l'influence toujours plus grande qu'elles exercent dans la lutte. Car pour un état-major, quel qu'il soit, il ne saurait y avoir une figure de chef dûment décrite et cataloguée ; il y a un chef qui est le sien, un chef ayant sa manière propre de concevoir, de préparer et de conduire les opérations par la mise en jeu de son imagination créatrice, de sa sagesse, de ses connaissances et de sa force d'âme. Nous touchons ici au domaine de la personnalité où aucune œuvre de synthèse ne devient possible. Il n'est que cas particuliers et les biographies sont en la matière plus intéressantes que les manuels. Témoin ce « Lyautey le Marocain »<sup>1</sup> écrit par le général Catroux, document éclairant la haute et noble figure d'un chef chez lequel le processus intellectuel et le passage de la pensée à l'action échappaient à toute règle, dont les idées et les projets ne prenaient force et figure qu'au contact des réalités de la vie ; pour lequel un des thèmes dominants sera la nécessité de répartir judicieusement la besogne pour l'accomplir en équipe. « J'ai », disait Lyautey, « à un degré presque maladif la passion de l'effort commun, de la solidarisation, de l'association. » Servi par une équipe choisie et fidèle, en possession d'une doctrine efficace, il saura en maintes circonstances faire entière confiance à ses collaborateurs, *à sa manière peut-être*, mais conscient, en tant que chef, d'avoir besoin des autres.

\* \* \*

Cette nécessité d'une judicieuse répartition des responsabilités, Lyautey l'avait d'ailleurs comprise dès son arrivée au Tonkin, lorsque Galliéni, qui venait de le choisir comme chef d'état-major, lui donna la *grande leçon de commandement* qu'il conte dans les termes suivants : « Alors que je me défendais un peu en invoquant mon arrivée récente, mon inexpérience et le peu de services que je pourrais lui rendre, je l'entends me

---

<sup>1</sup> Hachette, Paris, 1952.

répondre : Voulez-vous, oui ou non ? Vous comprenez qu'en vous le demandant, je sais ce que je fais puisque voici deux mois que nous sommes ensemble et que je vous juge : mais pas de phrases inutiles. Seulement, il faut que je vous mette au point. Auprès de moi, le métier de chef d'état-major n'est pas une sinécure. Je ne veux connaître aucun détail, je veux garder mon cerveau libre pour concevoir et diriger. J'entends qu'aucune difficulté n'arrive jusqu'à moi. Le but seul me concerne. Les moyens, c'est votre affaire. A vous de les tenir toujours prêts, et, avant tout, le ravitaillement en vivres, en matériel, en toutes choses, qui prime tout parce que c'est la liberté de manœuvre. Oh ! je sais ce que vous allez me dire ! C'est que vous n'en savez pas le premier mot, et vous allez me demander de vous faire un amphi. Je ne vous le ferai pas, sinon autant prendre la chose moi-même en main. Vous êtes entouré de gens au courant de tous les détails, commandants de colonnes, officiers d'approvisionnement, vieux routiers de la chose, embêtez-les tant que vous voudrez, mais ne me demandez rien ; du reste, je leur notifierai une fois pour toutes que, quand c'est vous qui parlez, c'est moi qui parle, et qu'ils doivent vous donner et vous dire tout ce que vous leur demandez. Je vous ai jaugé, je crois que cela marchera, mais si ça ne marche pas, je vous lâcherai comme une muscade ; dès qu'il s'agit de service, je ne fais jamais de sentiment ; tenez-vous le pour dit.»

\* \* \*

« En fait de système », a dit Napoléon, « il faut toujours se réserver le droit de rire le lendemain de ses idées de la veille. » Nous n'avons pas oublié cet axiome au cours de notre étude. Pourtant une liaison aussi intime que possible doit *assembler* le chef et ses aides immédiats. Et nous ne craignons pas d'affirmer qu'un état-major, que guettent toujours la spécialisation et la technicité, doit connaître les besoins, les servitudes et les nécessités du commandement sans l'amener à croire, pour

autant, qu'il puisse, dans certains cas et pour certaines questions, se substituer au chef. La guerre a suffisamment montré que l'état-major le mieux entraîné n'était pas en mesure, notamment dans les circonstances difficiles, de se substituer au commandement. Chef et état-major forment cependant un tout indissoluble. Cette identité et cette communauté, longues à roder, sont seules capables d'actionner *de grandes unités* dont la masse pourra diminuer, mais dont la précision risque d'augmenter chaque jour avec la technique des découvertes scientifiques.

Un auteur anonyme du XVIII<sup>e</sup> siècle a écrit : « Il est dangereux de confier le commandement d'une armée à plusieurs généraux. La rivalité de la gloire est un sujet de jalousie qui les éloigne trop du but en les rapprochant trop d'eux-mêmes. » En offrant le commandement de ses grandes unités à des officiers du grade de colonel, mais dont le rang et les prérogatives varient suivant le commandement qu'ils exercent, l'Armée suisse réserve au chef suprême seul, le titre de général. Toutefois ce sont bien des officiers généraux qui sont placés à la tête de nos brigades légères, brigades de montagne, divisions et corps d'armée, grandes unités réunissant, dans un cadre organiquement constitué des troupes de différentes armes et les services qui leur sont nécessaires pour vivre et pour combattre. Partant de la division — les brigades susmentionnées pouvant lui être assimilées — nous nous proposons d'étudier comment s'y exerce le commandement, compte tenu de l'existence de l'Armée, unité fondamentale de la manœuvre stratégique<sup>1</sup>.

\* \* \*

*La division* est la grande unité « à l'intérieur de laquelle se mêle organiquement l'action des différentes armes ». En conduire le combat consiste donc à combiner les efforts des divers éléments qui entrent dans sa composition et à satisfaire

---

<sup>1</sup> La conduite des opérations. R.M.S., février 1953.



leurs besoins immédiats. Son commandement a les trois caractères essentiels suivants :

- dépendance de la situation aérienne ;
- activité au plus près de la troupe ;
- décisions à courte échéance.

\* \* \*

En dépit de l'importance acquise déjà à la fin de la première guerre mondiale par l'action de l'aviation, la dépendance de la situation aérienne n'est apparue en fait qu'au cours du dernier conflit : elle y a atteint un degré tel qu'actuellement la situation générale de la division ne peut se définir qu'en posant d'abord *l'ambiance aérienne* dans laquelle elle se trouve.

Au regard des facteurs strictement terrestres de l'action du commandant de division, le facteur aérien présente la marque particulière :

- d'échapper à peu près complètement à son influence ;
- d'évoluer avec une grande rapidité hors du domaine de ses prévisions.

Force est donc d'admettre qu'à l'échelon division la situation aérienne est intégralement subie et c'est d'autant plus grave, qu'organe d'exécution au combat, elle ne peut agir que rassemblée, donc vulnérable.

A l'égard de l'ennemi terrestre, le commandant de division sait par quels moyens il se réservera sa liberté d'action. A l'égard de l'ennemi aérien, il n'a pas cette possibilité malgré la mise en œuvre de tous ses éléments de DCA organiques : le résultat de l'action aérienne adverse pourra parfois aller jusqu'à une paralysie partielle de ses moyens, rendant inexécutable une mission qui devra être reconsidérée par le commandement au moins dans le temps. Conscient de cette servitude inéluctable et dont les conséquences peuvent être fatales, le commandant de division prendra toutes les mesures lui permettant d'*échapper en permanence* aux investigations de l'aviation



et de soustraire ses forces à l'action des feux aériens ce qui déterminera, pour une large part, le mode d'implantation de son organisation défensive.

\* \* \*

Il fut un temps où, en France, de très grands chefs pouvaient acquérir une réputation incomparable dans le seul commandement d'une division et ce n'était pas déchoir que de reprendre un commandement à cet échelon *après en avoir exercé un supérieur*. A notre avis rien ne saurait mieux caractériser l'importance de ce commandement tout de rapidité d'exécution, d'audace poussée jusqu'à l'extrême, de dextérité à modifier ses plans suivant les circonstances. Si l'on ajoute à cela qu'il s'exerce dans une ambiance de risque, on est volontiers conduit à estimer que c'est le commandement le plus difficile à exercer. A exercer, puisque le rôle même de la division est pétri des peines des exécutants avec lesquels le chef vit en contact étroit. Le commandant de division a toujours intérêt à aller lui-même se rendre un compte exact de la situation, à voir le terrain de son action, à joindre personnellement ses subordonnés. Ainsi, pourra-t-il exercer son commandement d'une façon rapide et continue, juger *en grande partie* les facteurs moyens et ennemis sur des témoignages directs et non par l'étude de documents élaborés par son état-major. Ce qui ne veut pas dire que le commandant de division ne doit pas disposer d'un état-major bien rodé, habitué à sa pensée, rompu à ses procédés. Mais un tel état-major devra s'interdire tout formalisme et être d'une grande souplesse d'adaptation aux circonstances comme au tempérament du chef, afin de rester l'interprète fidèle et net de décisions réduites à l'essentiel.

\* \* \*

S'exerçant donc au plus près de la troupe, le commandement à l'échelon division est un commandement à courte échéance exigeant des décisions rapides et d'une suffisante

continuité. Chez lui, plus que chez les autres, il faut prévoir loin et commander court. Prévoir loin afin que la manœuvre *arrière* puisse être préparée par l'état-major et s'intégrer harmonieusement dans les différentes phases de l'opération à laquelle participe la division. Commander court puisque l'exécution de la manœuvre *avant* doit pouvoir être à échéance de quelques heures — et parfois moins encore dans le domaine des mouvements — de quelques minutes dans le domaine des feux.

C'est pourquoi le commandant de division arrête, en règle générale, ses dispositions essentielles en présence des chefs subordonnés directement intéressés. Il fait également un usage fréquent de l'ordre préparatoire. L'expression de sa volonté — même si elle doit ensuite être traduite par des papiers — est souvent verbale. En résumé le *divisionnaire* pratique un commandement encore très direct — ce qui exige des qualités psychologiques particulières — et à très courte échéance — ce qui n'exclut pas, dans certaines phases de l'action, une prévision de plus en plus éloignée.

\* \* \*

*Le corps d'armée* est la grande unité « capable de mener dans le cadre de l'armée, une action tactique prolongée et de la poursuivre jusqu'à la décision ». Comme il n'intervient pas dans le combat de ses unités d'armée, son rôle est de :

- leur fixer des missions ;
- coordonner leurs efforts ;
- assurer la sûreté dans sa zone d'action.

\* \* \*

Les missions fixées par le corps d'armée à ses grands subordonnés comprennent des directions et des objectifs. Les directions résultent, en règle générale, de la fragmentation de la direction fixée par l'armée. Les objectifs répondent surtout à

l'aspect occupation du terrain du plan de manœuvre. Car la manœuvre du corps d'armée consiste essentiellement :

- à appliquer et à maintenir au voisinage de la direction fixée par l'armée le centre de gravité de ses forces ;
- à conquérir ou à défendre des objectifs dans une zone d'action correspondant à cette direction.

En conséquence, la décision du commandant de corps d'armée porte principalement sur :

- le dispositif réglant d'une part l'articulation des moyens en profondeur et en largeur, d'autre part l'organisation du commandement pour les troupes de corps mises en renforcement ;
- le rôle de chaque unité d'armée dans la combinaison des attitudes et des actions réciproques en vue d'assurer la convergence des efforts.

\* \* \*

La convergence des efforts s'obtient donc en fixant aux unités d'armée subordonnées des missions concordantes et coordonnées. Coordonner — à l'échelon du corps d'armée — c'est fixer d'abord le rythme de la manœuvre ou prescrire les appuis réciproques ; puis c'est assurer la durée et le maintien de la puissance des unités d'armée, qui conduisent l'action, en les renforçant par des éléments prélevés sur les troupes de corps et éventuellement sur les unités d'armée réservées (brigade légère). Les moyens, par lesquels nos corps d'armée peuvent renforcer leurs divisions d'infanterie, sont essentiellement des moyens de feu. C'est donc par leur *artillerie terrestre*<sup>1</sup> que nos commandants de corps d'armée feront sentir leur action propre au voisinage du point d'effort et ce sous forme d'un complément de feu donné aux divisions engagées. Car, eu égard à la structure de nos corps d'armée, nous sommes obligés de leur appli-

---

<sup>1</sup> Canons, obusiers, chars, chasseurs de chars, canons de D.C.A., tous moyens mis en œuvre à terre.

quer les règles classiques — avec peut-être plus d'ampleur et de souplesse — d'emploi tactique des grandes unités.

Les caractéristiques de nos moyens terrestres comportent uniquement ce qui est nécessaire aux feux de mêlée. L'aviation permet de suppléer à leur manque de portée et de prolonger les feux des divisions jusqu'à la limite du champ de bataille du corps d'armée. Mais celui-ci ne possède pas d'appui aérien en propre : il le reçoit de l'armée. A lui incombe donc la mise en œuvre des feux d'appui aérien aux fins de prolonger et d'augmenter la puissance de ses moyens terrestres.

\* \* \*

Les dangers qui menaçaient les troupes en 1939 se sont amplifiés, d'une part, augmentés en nombre d'autre part. Le danger aérien, la menace blindée et le risque aéroporté sont devenus des éléments permanents de l'appréciation de la situation. Les autopropulsés et la cinquième colonne obligent désormais les troupes à prendre des mesures de sécurité jusque dans les arrières. Toutes les armes, les postes de commandement, les réserves, les services sont en permanence à la merci d'une surprise. Il appartient aux chefs de tout grade d'adopter un régime d'auto-défense constant. Une mission particulière revient au corps d'armée dans sa zone d'action : la manœuvre des éléments de défense contre avions, en d'autres termes, l'emploi le plus actif possible d'un *bouclier* qui ne couvre — faute de moyens suffisants — qu'une faible partie de ce qu'il faudrait protéger. La tâche du commandant de corps d'armée est ici à la fois de coordination et d'action directe. Au cas que l'infériorité dans les airs soit manifeste, son action dans le domaine de la sûreté aérienne sera primordiale.

\* \* \*

« La première condition pour *obéir* », disait le maréchal Foch, « est de voir avant tout l'ordre qu'on a reçu et pas autre chose, en second lieu chercher les moyens d'y satisfaire,

et non ses vues personnelles ou des considérations extérieures au sujet. » Et il ajoutait, « en haut lieu discipline intellectuelle égale activité de l'esprit, mise en œuvre du caractère... » n'hésitant pas à faire une distinction entre « l'obéissance des sous-lieutenants et celle des généraux », soit entre les agents d'exécution et les chefs qui ont le pouvoir de décision. Pour ceux-ci l'application stricte des règles établies peut n'être qu'une dérobaude devant l'action. Leur devoir ne consiste pas toujours à obéir aveuglément, mais plutôt à se comporter selon leurs sentiments, à comprendre les ordres reçus et à les interpréter de façon à agir dans le sens des intentions du supérieur suivant les ordres qu'il donnerait s'il disposait de moyens d'information plus étendus et plus sûrs et de tous les éléments d'appréciation connus de ses subordonnés. Cette part laissée à l'intelligence et à la conscience implique évidemment une responsabilité. Mais n'est-ce pas précisément cette responsabilité qui fait l'honneur des chefs modernes, autant et plus que le sacrifice de leur personnalité au principe d'obéissance comme le prétendait Vigny... ?

Un chef qui exécute ce qu'il désapprouve n'est qu'un pâle exécutant. « Jamais », écrivait Lyautey à un ami, « jamais je n'appliquerai des idées et des ordres contraires à ma conscience de Français parce que je ne suis pas un professionnel, qu'au fond j'ai été vingt fois au moment de quitter le service et que je n'y suis resté que parce que, jusqu'ici, j'ai toujours pu faire ce qui m'intéressait et ce à quoi je croyais. » La guerre doit être conduite par des caractères.

\* \* \*

A Paris, lorsqu'il prit officiellement le commandement des Forces Atlantiques en Europe, le général Eisenhower déclara : « Nous devons obtenir des accommodements d'idées : ici, lorsque quelqu'un désobéit, cela ne peut entraîner qu'une discussion. » Cette conception ne peut s'appliquer évidemment qu'au commandement de forces internationales. Le maréchal Foch,

qui réussit pleinement dans cette fonction, avait constaté qu'il devait compter beaucoup plus sur la persuasion que sur des ordres rigides pour amener à ses vues celles de ses divers commandants d'armées. Car seule l'action dans le sens voulu par l'autorité est opérante, ce qui implique — *nolens volens* — la soumission aux ordres des chefs et l'exécution correcte des consignes. Cet ensemble, sans quoi une armée ne serait pas viable, c'est l'obéissance. Son contraire — la désobéissance — est une faute majeure. Pour éclairer la question nous rappelons — l'exemple passe pour classique — les trois désobéissances du général von Kluck, les 30 août, 4 et 5 septembre 1914, alors que, lancé à la poursuite de l'armée française, il abandonne la direction — Basse-Seine — que lui avait ordonnée le GQG allemand, le 27 août. Les conséquences de cet abandon sont connues. Ce fut la bataille de l'Ourcq.

Toute machine militaire exige des chefs et des exécutants. La base de la discipline est dans l'ascendant des premiers sur les seconds. En Suisse, où officiers, sous-officiers et soldats ont la même formation civique, il serait vain de fonder notre hiérarchie militaire sur un autre concept que celui d'une hiérarchie technique. A l'ordre fondé sur des connaissances techniques doit répondre l'obéissance technique sans bavure. Ce qui n'exclut pas la résolution des chefs et le dévouement inépuisable de la troupe. En cela le problème de l'exercice du commandement est et reste le même.

(A suivre)

Major PIERRE-E. DENÉREAZ

---