

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 98 (1953)
Heft: 11

Artikel: État-major VII : la décision
Autor: Dénéréaz, Pierre E.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-342549>

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: 13.01.2026

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

REVUE MILITAIRE SUISSE

Rédaction-Direction: Colonel-brigadier Roger Masson

Rédacteur-Adjoint: Major Georges Rapp

Administration: Lt-colonel Ernest Buetlger

Editeurs et expédition: Imprimeries Réunies S. A., av. 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. 8.— ; 3 mois Fr. 4.50
Prix du numéro: Fr. 1.50

Etat-Major VII

La décision

Il y a une distinction bien nette entre les prérogatives et la responsabilité du commandement d'une part, et le rôle d'un état-major d'autre part. Le caractère particulier et fondamental du commandement est que le chef a seul « le pouvoir et le droit de décider » et cela quel que soit son rang. « Au commandement », a dit Moltke, « reviendra toujours le mérite supérieur de l'exécution ». Cette fonction réclame avant tout le sens de l'expérience et de l'action. Tout chef de guerre est un calculateur permanent d'éléments de puissance et de servitude.

Sans vouloir en aucune manière diminuer le rôle suprême du chef, sans vouloir en rien entrer dans un domaine d'autorité et de décision qui est le sien propre, on doit cependant se préoccuper de lui faciliter dans la mesure du possible l'accomplissement de sa tâche. A cet égard, on ne peut s'empêcher de remarquer qu'il ne saurait faire face *seul* à la situation et à l'effort cérébral qu'elle réclame, dès que l'échelon qu'il commande croît en importance. Il arrive un moment

où impuissant à tout savoir, il devra se reposer sur des *auxiliaires* et ne plus faire appel qu'à ses facultés de coordination et de comparaison. Il faut donc aux commandements supérieurs des aides sûrs, capables et dévoués : des officiers d'état-major.

* * *

C'est à dessein que nous n'employons pas pour désigner les collaborateurs les plus intimes du commandement, le terme usuel et consacré par les règlements d'officier d'état-major général. Car on ne peut assimiler l'état-major général à un état-major inférieur. Sa mission est essentiellement stratégique. Son personnel est spécialisé dans les questions capitales et sans cesse changeantes qui ont trait à la préparation et la conduite de la guerre. Il agit par des instructions.

Tout autre est le rôle des états-majors d'armée, de corps d'armée, de division et de brigade. Leur rôle est essentiellement tactique ; il consiste notamment à éclairer leur commandant, à préparer les éléments de ses décisions, à traduire ces décisions en ordres et à assurer la transmission de ceux-ci. De tels états-majors sont donc liés aux décisions du commandement *avant* et *après* la prise de la décision pour sa préparation et pour son exécution. Leur vie intérieure doit donc être orientée en vue de ces fonctions tout en tenant compte de l'importance de l'échelon de commandement.

* * *

La décision du chef repose sur

1. la mission reçue ;
2. les renseignements que l'on possède sur l'ennemi ;
3. la connaissance de ses propres moyens en personnel et en matériel ;
4. le terrain et le temps dont on dispose.

Un état-major est sans influence sur 1. Son travail quotidien réunit 2, 3 et 4. Il intervient donc *au plus haut degré* dans la préparation de la décision. Un principe fondamental — mais trop peu appliqué — est qu'aucun ordre ne soit donné sans une enquête préalable de nature à éclairer celui qui donne l'ordre. Une telle enquête n'est pas seulement nécessaire au chef qui donne l'ordre, elle l'est également à celui qui, placé à un échelon inférieur, le transmet à sa propre troupe afin de s'assurer que l'exécution est possible ou de la rendre possible.

Réunis par l'état-major, les éléments de la décision sont portés à la connaissance du commandant sous la forme de rapports écrits ou oraux. C'est à ce moment qu'on peut toucher du doigt l'influence que peut avoir l'état-major sur la décision du chef. Pour éclairer le chef, il faut d'abord voir clair soi-même. L'officier d'état-major qui va présenter au *patron* la situation s'en fait une idée, idée discutée et souvent discutable. C'est ici que l'influence de l'officier d'état-major agit à plein. La façon de présenter les choses acquiert une importance capitale. Selon que dominera l'imagination ou l'assurance, ou le scepticisme, l'espoir du chef sera emballé, fixé ou hésitant.

* * *

Bien des décisions prises peuvent s'expliquer par la façon dont la situation a été présentée. Par conséquent, si l'officier d'état-major doit évidemment connaître son métier, il est indispensable qu'il possède, en outre des qualités nombreuses dont les principales sont la loyauté, la conscience, la netteté de l'esprit, l'équilibre dans le jugement et souvent aussi l'imagination réfléchie — afin de combler les trous qui toujours existent dans les renseignements.

Il est un défaut qu'on ne doit pas tolérer chez un officier d'état-major, c'est le scepticisme. Celui qui ne croit à rien, qui critique tout et qui, surtout, ne tient pas compte des

renseignements, est un homme néfaste ; il n'est pas à sa place dans un état-major. Sans doute, faut-il interpréter un renseignement. Il y a la bonne et la mauvaise manière. Celui qui, pour le faire cadrer avec les produits de son imagination, arrange tout suivant le plan qu'il s'est tracé, trompera la confiance de son chef et l'amènera à commettre des erreurs fatales. Tout officier d'état-major doit savoir maîtriser l'émotion que peut causer une nouvelle apparemment sensationnelle. En tout il devra rechercher la vérité. Il n'est permis de négliger aucun avis. Chaque renseignement reçu a une valeur et si, de l'ensemble des renseignements optimistes et des renseignements pessimistes, l'officier d'état-major tire une conclusion, il la présentera de telle manière que, dans un cas, le commandement puisse parer le coup et dans l'autre, exploiter un avantage inespéré. De même que chez les magistrats, la plume est servie, si la parole est libre, de même dans un état-major, chaque officier a le devoir de donner carrément son opinion au chef qui lui fait l'honneur de la lui demander. Si le chef ne la partage pas, il n'a plus qu'à s'incliner et à obéir. Renseigner le commandement est une tâche lourde, grande de responsabilité et souvent ingrate.

* * *

Nanti des données nécessaires à sa manœuvre, le chef prend sa décision. En d'autres termes, il lui reste à *se décider*. Se décider, c'est engager l'action, c'est déclencher une série d'événements plus ou moins considérables, que l'on espère dominer, mais dont les conséquences restent imprévisibles pour une part au moins. La décision est un acte de volonté, de volonté tenace, mais aussi de volonté intelligente qui fuit l'entêtement stupide sourd à l'appel des contingences. « On ne se doute pas de la force d'âme qu'il faut pour livrer une bataille » disait Napoléon. Cela explique que la décision reste l'apanage exclusif du chef ; la synthèse d'ensemble est, sans doute, préparée par l'état-

major, mais le chef seul, dans la plénitude de sa responsabilité, est qualifié pour décider.

* * *

Aucun document ne fixe le cadre de la décision du commandement car sa forme est surtout fonction de cas d'espèce et de considérations de personne. Certains chefs se borneront à donner à leur état-major des indications verbales sur ce qu'ils veulent faire et ayant ainsi précisé leurs intentions, lui laisseront le soin d'en régler l'exécution ; d'autres, au contraire, plus soucieux du détail et plus jaloux de leur autorité, fixeront eux-mêmes par écrit une décision plus développée. Mais il est rare qu'un tel document, complet et définitif, sorte d'un coup de la plume du chef. La progression des événements, en particulier l'attitude changeante de l'ennemi, la nécessité d'autre part d'orienter le plus tôt possible le travail de l'état-major et des services font que la préparation d'une opération est généralement mise en train par une série de décisions de plus en plus détaillées et précises. Bien entendu la première de ces décisions comprendra *obligatoirement* l'idée de manœuvre du chef.

* * *

L'idée de manœuvre précise la façon dont le chef conçoit le problème posé par la mission et la solution qu'il envisage. Elle définit en quelque sorte la tâche générale, commune à tous les subordonnés. Elle est l'élément permanent de la manœuvre, garant de *l'unité d'action* jusqu'à ce que le but final qu'elle se propose soit atteint. De ce fait, elle exclut de son sein la mention des procédés de manœuvre qui, eux doivent s'adapter aux circonstances pour rester propres à réaliser *la conception*.

La conception du chef est toujours caractérisée par la notion de direction d'effort.

La direction d'effort est la direction sur laquelle est placé le centre de gravité de l'ensemble des forces, que ce soit dans l'offensive ou la défensive.

Cette notion de direction paraît évidente quand il y a mouvement. En revanche, elle paraît incompatible avec la défense sur place. Cependant cette mission consiste le plus souvent à s'opposer à l'action ennemie *en barrant une direction*. On peut donc dire que, quelle que soit l'attitude du moment, il y a à la base de l'action une notion de direction.

La direction d'effort que le chef se fixe à lui-même n'est pas choisie sans tenir compte de la direction générale d'action fixée par la mission reçue de l'autorité supérieure. En revanche, elle n'est pas obligatoirement superposée à elle en raison des conditions imposées par le terrain.

Toute manœuvre est collée au terrain. A quelque stade qu'on la prenne et quel que soit le perfectionnement des moyens qu'elle met en œuvre, le terrain la marque de chacun de ses aspects. Son influence apparaît à tous les degrés de la conduite des troupes parce que le sol est l'assise obligée de tout ce qui vit, de tout ce qui se crée, de tout ce qui lutte ...

C'est pourquoi, il est inutile d'insister sur les avantages que le commandement peut tirer d'une bonne connaissance du terrain sur lequel il va avoir à agir. Cette connaissance peut se résumer en ceci :

Savoir en quoi il favorise et en quoi il gêne l'exécution de la mission reçue.

* * *

La répartition des forces sur le terrain découle directement de l'idée de manœuvre. C'est cette dernière qui détermine l'intensité de l'effort recherché et par conséquent, le dosage des unités à y consacrer compte tenu de leur capacité de combat ; les réactions présumées de l'ennemi conditionnent cependant l'échelonnement des forces en nombre et en nature.

Il convient donc d'établir pour toute manœuvre un dosage des moyens dans l'espace et dans le temps correspondant à la succession des efforts envisagés.

Le dispositif est susceptible de subir en cours d'opération des modifications imprévues. Il peut même passer par des attitudes alternativement offensives et défensives. De sorte que le chef n'est pas à même, au départ, de fixer définitivement un dispositif pour chaque phase. Il réglera ferme le dispositif initial et se bornera à des prévisions générales au sujet du dispositif qu'il conviendrait de réaliser pour la deuxième phase.

Pour que l'articulation des forces soit parfaitement adaptée au type de manœuvre qu'il a conçu, il faut que le chef réalise une *organisation du commandement* apte à l'actionner dans chacune de ses parties, à tout moment et avec les nuances que supposent les péripéties du combat moderne. Il vérifiera si elle lui permet de faire face à toutes les éventualités qu'il est permis de prévoir. Selon la nature des opérations ou des actions prévues, le chef laissera à ses subordonnés une initiative plus grande pour conduire les manœuvres partielles dont ils seront chargés — décentralisation — ou au contraire, il resserrera son action sur ses subordonnés et limitera — centralisation — leur degré de liberté.

Centralisation et décentralisation correspondent à des nécessités du moment.

L'organisation du commandement doit être suffisamment souple pour que le passage de l'une à l'autre ait lieu rapidement et sans apporter de trouble à l'exécution de la manœuvre. Une règle essentielle de cette organisation est que chaque chef ne doit avoir à manier qu'un nombre limité de subordonnés et ne correspondre au total qu'avec un nombre limité d'organismes, de l'ordre d'une demi-douzaine au plus.

* * *

La manœuvre étant élaborée, il s'agit de répartir l'effort entre les unités immédiatement subordonnées. Cette répartition fait l'objet des *missions particulières*.

Pour être bien comprise de celui qui la reçoit, une telle mission doit définir, de façon simple et nette *l'attitude à observer vis-à-vis de l'ennemi* et *les buts à atteindre*. Elle sera donnée sous une forme claire ne prêtant à aucune ambiguïté.

Attitude et buts sont précisés par des données concrètes qui orientent l'effort et déterminent les limites de l'action dans l'espace et dans le temps. Exemple : s'emparer de tel point, atteindre telle ligne avant telle heure, tenir tant de temps sur telle position, etc....

Le nombre et la précision des données concrètes varient évidemment selon l'échelon de commandement, la phase de l'opération ou de l'action, l'attitude de l'ennemi. D'une manière générale, plus la manœuvre est rigide, plus elles ont tendance à se multiplier : on s'efforce de tout prévoir pour garder un dispositif des forces bien soudé. Il en est cependant deux que l'on retrouve toujours, même dans les manœuvres les plus souples et les plus rapides. Ce sont : la donnée qui précise le but : objectif à atteindre ou position de terrain à défendre et celle qui fixe la direction sur laquelle le centre de gravité du dispositif doit être maintenu. A elles deux, elles définissent l'essentiel de la mission. Il revient également à l'autorité supérieure de préciser et d'imposer, quand elle le juge nécessaire, les rapports d'interdépendance des unités voisines. Elle complète alors les données concrètes de la mission par des indications comme celles-ci : la division A appuiera constamment l'action de la division B ; la division C couvrira le flanc du corps d'armée D ...

Un tel procédé prévient la dispersion des efforts mais a l'inconvénient d'imposer des servitudes obligées, parfois très lourdes, quand elles se greffent sur la mission principale. Pour que le plan d'emploi des troupes soit complet, il faut que la répartition des missions soit accompagnée d'une répar-

tition des moyens visant à doter chaque unité des moyens nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le chef y parvient généralement à l'aide des éléments de renforcement dont il dispose pour l'opération. Il détermine enfin l'importance et la nature des formations à maintenir initialement en réserve en leur attribuant une ou des missions éventuelles.

* * *

Qu'il s'agisse de combat offensif ou défensif, la première action à réaliser et à poursuivre avec une implacable ténacité est la recherche *des renseignements nécessaires à la manœuvre*, soit la reconnaissance et la connaissance aussi approfondie que possible des forces ennemies ainsi que de leurs emplacements.

Cette recherche est provoquée par le commandant qui fixe, en fonction de la manœuvre prévue, la nature des renseignements à recueillir, leur ordre d'urgence et les délais dans lesquels ils doivent être obtenus. Car il existe un lien étroit dans l'espace et dans le temps entre les renseignements à recueillir sur l'ennemi et le développement de la manœuvre.

Le commandement fonde sa décision initiale sur ce qui lui apparaît être le plus probable ou le plus dangereux. Mais il lui reste à faire vérifier *constamment* si l'hypothèse ainsi retenue se confirme ou devient caduque et si d'autres hypothèses qui paraissent moins probables se réalisent. L'important pour lui est d'acquérir des certitudes. Aussi précise-t-il les faits essentiels dont il désire la vérification pour concevoir et conduire sa manœuvre et notamment pour parer aux surprises. Car les renseignements sont rarement parfaits et ils arrivent parfois trop tard. Il appartient alors au chef de se ménager, dans les dispositions qu'il prend en vue de sa manœuvre, une marge de précaution pour parer à l'imprévu.

Les renseignements à rechercher correspondent donc à deux nécessités différentes :

- les renseignements qui donnent au commandement sa liberté d'action première et lui fournissent des bases pour la conception de sa manœuvre : renseignements initiaux.
- les renseignements qui lui permettront d'adapter la manœuvre en cours aux événements successifs créés par les réactions de l'ennemi : renseignements du moment.

Toute opération suppose donc l'établissement puis la mise en œuvre d'un *Plan des renseignements* établi par l'état-major. Il est indispensable que celui-ci soit orienté rapidement et de façon précise sur les *préoccupations* du chef en matière de renseignements.

* * *

Il appartient au commandement d'actionner les services chargés de subvenir aux besoins des troupes. Ce rôle, qui lui a été dévolu de tous temps, n'a cessé de prendre de l'importance avec l'accroissement considérable de la puissance matérielle qui a augmenté le volume des besoins, et aussi, parce que le développement des forces mécaniques et de l'aviation ayant eu pour effet d'étendre considérablement vers l'arrière la zone de combat, c'est dans cette zone que sont appelés à fonctionner désormais la plupart des services.

A tous les échelons donc, le chef règle *la mise en œuvre de ses services* en adaptant constamment leurs besoins et leurs possibilités aux nécessités de la troupe.

Comme l'amenée des approvisionnements et le fonctionnement des services ne peuvent être que progressifs, il est nécessaire que les *chefs de service* soient orientés au plus tôt sur la manœuvre projetée, afin qu'ils puissent obtenir de leurs formations, dans les délais voulus, le plein de leurs possibilités au profit de cette manœuvre.

Dans sa décision, le chef fixera :

- l'échelonnement des formations des services en profondeur;
- les niveaux des ravitaillements essentiels : carburants, munitions, matériels du génie ...

— l'ordre d'urgence de réalisation de ces niveaux.

Il indiquera, en outre, les grandes lignes de la manœuvre des communications et des transports. Il ne servirait, en effet, à rien de réunir des approvisionnements et des ressources de toutes natures, si on ne pouvait les acheminer. Le réseau des communications est tracé de façon à pouvoir desservir les formations des services, ou inversement, celles-ci sont implantées en fonction de ce réseau.

Des directives pour les services, qui correspondent en quelque sorte à une idée de manœuvre pour les services ou au but à atteindre dans le fonctionnement des services, résultera une zone d'effort des services desservant dans les meilleures conditions de temps et de sécurité la zone d'effort tactique. Notons, enfin, que la sûreté et la défense des services nécessitent une véritable organisation tactique de toutes les formations de l'arrière.

* * *

L'essentiel de la décision réside dans l'idée de manœuvre qui devrait par conséquent être exposée en tête. Néanmoins, afin de faire mieux saisir à son état-major les conditions dans lesquelles il a élaboré son idée de manœuvre, le chef la fera précéder par l'impression personnelle qu'il se fait de la situation d'ensemble. En particulier il lui appartient de prendre position à l'égard des possibilités de l'ennemi en fonction du temps et du terrain. La décision n'est pas un acte isolé. Elle suit vraisemblablement une décision précédente et les événements qu'elle engendre amèneront tôt ou tard le chef à modifier son idée de manœuvre actuelle et, par conséquent, à prendre une nouvelle décision. Quelle que soit la rapidité d'évolution des événements, la manœuvre doit s'adapter à son rythme. La conduite du combat exige que les décisions successives à prendre trouvent le commandement prêt à les formuler. Cette tâche apparaîtra d'autant

moins lourde au chef qu'il aura éliminé par avance le plus grand nombre d'inconnues de la situation par une connaissance très poussée du terrain et par une orientation sûre et vigilante de la recherche continue du renseignement. Notons, au passage, que les renseignements fournis par l'étude du terrain sont d'autant plus précieux pour le commandement, qu'ils sont les seuls à être *stables* et toujours *précis* dans la situation mouvante où il est habituellement placé. De plus, qu'ils visent le détail ou l'ensemble, ils peuvent être rapidement rassemblés. Pour une armée appelée à se battre uniquement sur son propre territoire, ils doivent former une documentation complète, tenue à jour en temps de paix et présentée sous la forme de cartes de toutes échelles, de photos aériennes verticales et panoramiques et d'études relatant dans quelle mesure le terrain favorise ou entrave la puissance de feu et dans quelle mesure il se prête aux méthodes de progression des différentes armes et des services.

La décision forme un tout indivisible : elle vise un but. Les ordres qui la mettent en œuvre n'ont à en atténuer ni la force ni le caractère.

(A suivre)

Major PIERRE E. DÉNÉRÉAZ
