

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 99 (1954)  
**Heft:** 5

**Artikel:** État-major IX : l'organisation  
**Autor:** Dénéréaz, Pierre-E.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342583>

### **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>**

Etat-Major IX :

## L'organisation

---

Lors de la célébration émouvante du 14 juillet 1940 à Londres, le général de Gaulle affirme sa qualité de chef des *Français libres* que le gouvernement britannique lui reconnaît le 7 août, tandis qu'il *organise* son état-major à la française avec les *quatre bureaux traditionnels*. Ce bref communiqué va nous permettre de définir les règles d'organisation et le mécanisme de fonctionnement des aides placés auprès des échelons de commandement élevés et réunis en état-major.

L'exécution d'un travail, quel qu'il soit, nécessite toujours deux opérations distinctes : la première vise la conception du travail ou de l'exécution du travail ; la seconde, la réalisation matérielle de ce travail. Celle-là est une opération intellectuelle ; celle-ci une opération manuelle. Il ne faut pas prendre ces termes dans un sens trop rigoureux, mais il est certain que la *pensée* prépare, dirige et contrôle l'effort physique, qu'il s'agisse d'une force manuelle ou d'une routine de l'esprit. Sur le plan militaire, le service d'état-major est précisément l'instrument mis à la disposition de la pensée : on appelle *état-major* les lieux dans lesquels travaillent les hommes qui ont la charge de préparer, de diriger, de contrôler les efforts des exécutants suivant un plan de travail, comme nous l'avons vu<sup>1</sup>, logiquement réparti :

- aux bureaux ou sections, l'analyse ;
- au chef d'état-major, la synthèse ;
- au chef, le choix, donc la décision.

---

<sup>1</sup> *Revue militaire suisse*, novembre 1953.

Une telle organisation du travail — aussi logique soit-elle — ne s'est pas créée spontanément au sein des états-majors. Pendant des siècles, l'Europe fut incapable de mettre au point un système de commandement qui permît à ses forces militaires, numériquement supérieures, d'arrêter les invasions. Aujourd'hui, l'organisation interne d'un état-major ressort de l'organisation scientifique du travail. Avant d'en arriver à ce point, il convient de retracer ici la genèse historique de cette évolution.

Depuis la plus haute antiquité jusqu'à Frédéric II, les opérations présentent le même caractère : les généraux que nomme l'histoire doivent se contenter de combats où interviennent seules la force physique et la supériorité numérique ; *les armées restent indivisibles*. Les mouvements stratégiques et les dispositions tactiques pour le combat sont les deux parties franchement distinctes de l'art de la guerre. Elles exigent toutes deux bien peu de science et d'habileté technique : ce qu'il faut alors à un général, c'est une grande promptitude pour imposer la bataille à un adversaire qui la refuse et que l'on poursuit sans fin. Quand il y a lieu de prendre une décision importante, un organe consultatif comprenant les membres les plus marquants et les plus élevés en grade se réunit autour du chef : c'est le système des *conseils de guerre*, organes non permanents et qui furent toujours d'un médiocre secours pour le commandement. Le principe de l'aide permanente du commandement ne conquiert droit de cité qu'au XVIII<sup>e</sup> siècle, mais il ne sera définitivement admis qu'au XIX<sup>e</sup> siècle, alors qu'un changement considérable est apporté dans les opérations de guerre par Napoléon : l'armée marche en plusieurs colonnes et se range immédiatement en bataille dès que ses avant-gardes arrivent au contact. Au commandement de l'ensemble s'ajoute la conduite des grandes fractions divisionnaires. Tout le formalisme ancien s'effondre ; mais peu de généraux reconnaissent que les opérations ainsi menées vont les obliger à se multiplier. Pour ceux qui n'avaient pas l'envergure militaire de l'Empereur et qui prétendirent se passer d'auxiliaires le résultat fut lamentable.

Il revient au général Thiébault, qu'on cite souvent comme un ancêtre et un précurseur pour les questions d'état-major, d'« *entreprendre une bonne fois d'ôter de sa créance toutes les opinions reçues jusqu'alors, afin d'y en remettre d'autres meilleures ou les mêmes, lorsqu'on les a ajustées au niveau de la raison* ». Pur esprit cartésien, il établit ainsi — et pour la première fois — une philosophie de l'organisation du commandement à longue portée et eut le mérite d'élaborer un projet pratique pour usage immédiat dans le cadre de cette philosophie<sup>1</sup>. Nous allons essayer de résumer celle-ci en soulignant son caractère d'universalité qui la rend applicable à tous les genres d'activité humaine, ce que ne se fit pas faute de remarquer Fayol dans ses études analytiques des entreprises. Trois notions sont essentielles au commandement, disait le général Thiébault. Le chef doit *savoir, vouloir, pouvoir*.

- *savoir*, c'est avoir sur l'ennemi les *renseignements* nécessaires touchant ses forces, ses effectifs, ses moyens, son moral, ses idées militaires ;
- *vouloir*, c'est combiner des plans d'*opérations*, agencer ses forces en vue de leur réussite, prévoir des manœuvres, chercher à imposer sa volonté à l'adversaire ;
- *pouvoir*, c'est être en mesure d'exécuter son plan, en réunissant et en *organisant* les moyens en hommes et en matériels.

Il résulte de cela qu'un état-major, chargé d'aider le chef dans sa tâche multiple, doit comporter trois fractions assurant chacune l'une des trois fonctions qui lui incombent. Il aura donc :

- un organe de *renseignements* (savoir) ;
- un organe d'*opérations* (vouloir) ;
- un organe d'*organisation* (pouvoir).

Pour Fayol, ce schéma peut aisément s'étendre au commerce et à l'industrie et l'amiral Castex, dont les *Questions d'état-major* font autorité, estime que la diplomatie même

<sup>1</sup> Général THIÉBAULT : *Manuel général des états-majors*. Paris 1815.

n'échappe pas à ce principe à trois fins qui fut la règle d'organisation des états-majors jusqu'en 1917. Car si Valmy marque le début d'une ère nouvelle dans l'engagement des masses d'hommes, Verdun domine la première guerre mondiale par les forces matérielles qui y furent dépensées. L'alimentation de la bataille engage à un tel point la responsabilité du commandement que celui-ci décide d'adjoindre à l'état-major les services constitués jusqu'ici en rouages indépendants. Aux trois notions essentielles formulées par le général Thiébault s'en ajoute une quatrième : *pourvoir*. Ce verbe nouveau du vocabulaire militaire va décider de toute la *logistique* moderne, de toutes les questions ayant trait à la satisfaction des besoins *matériels* de la troupe. Cette satisfaction, jusqu'alors empirique va devenir scientifique et obliger le commandement à donner à l'acte administratif ou subjectif une importance accrue. D'où la création d'un organe nouveau auquel ressortissent les ravitaillements, les évacuations et les transports. Car aucune casuistique ne tient devant les réalités du combat. Chaque homme et partant chaque bureau ou section ayant des possibilités limitées, leur rendement sera d'autant meilleur qu'ils concentreront leur énergie dans un champ d'activité plus restreint. Or l'activité du 4<sup>e</sup> Bureau représente déjà à elle seule la seule possibilité d'une action tactique continue.

*Supposons*, dit M. Cuvillier, dans son *Manuel de Philosophie* à propos de l'analyse et de la synthèse, *que je veuille étudier une machine un peu compliquée. J'essaierai d'abord d'en prendre une connaissance d'ensemble, d'en comprendre le principe. Ensuite seulement, j'aborderai l'examen des différents éléments.* Avant de passer à l'examen des sections de l'état-major, nous prendrons cette connaissance d'ensemble dont parle M. Cuvillier. Qu'est-ce qu'un état-major ? A la fois tout et rien. Rien parce que son autorité propre est nulle et son inspiration personnelle inexistante. Tout parce que, si l'état-major est mauvais, la troupe entière peut être mise en péril. N'existant donc que par le chef, il doit pouvoir s'adapter à celui-ci pour des missions changeantes et dans toutes les situations.

Organe d'exécution d'une volonté, il doit être capable de servir des chefs successifs, de tempéraments souvent très différents, toujours avec *le maximum d'efficacité*. Son rendement est lié aux nécessités de la guerre ; son organisation interne — nous ne parlons pas ici de son fractionnement — dépend des impératifs maintenant connus du commandement. Une des missions essentielles de l'état-major étant la préparation des décisions du chef, chaque bureau ou chaque section y a un rôle et une partie à jouer. Ceux-ci doivent être déterminés avec soin pour éviter les erreurs, les pertes de temps, les lacunes et les contradictions. C'est à cela que nous nous attacherons en rappelant que toute organisation vaut ce que valent les hommes qui la mettent en œuvre. L'idée essentielle reste le travail en *équipe* dans un ensemble dont toutes les parties sont étroitement liées. En d'autres termes, il importe que chaque *bureau* conserve dans sa sphère particulière la notion de cet ensemble qu'est l'état-major.

Le travail du *1<sup>er</sup> Bureau* résume l'activité intérieure de l'échelon envisagé, celle par laquelle il s'organise, se contrôle, se renouvelle et liquide les affaires courantes concernant son personnel. Cette *fonction administrative*, pourtant d'une utilité primordiale, est ingrate et terre à terre. Elle demande une application soutenue, de la méthode, et aussi une certaine dose d'abnégation ou tout au moins d'effacement. Dans l'ensemble, les affaires qui sont du ressort du *1<sup>er</sup> Bureau* — elles sont très nombreuses — peuvent être classées dans les catégories suivantes :

- *mobilisation et questions d'ordre territorial* ; affaires du temps de paix déjà et dont la réalisation est continue ;
- *effectifs et personnel* ; soit la tenue à jour permanente de l'ordre de bataille et de la situation exacte en officiers, sous-officiers, soldats, chevaux, armement, véhicules de toute unité appartenant à l'échelon envisagé ;
- *service courant* qui intéresse les mutations, promotions, punitions et la discipline générale.

De par la nature des affaires traitées, le 1<sup>er</sup> Bureau ne peut être qu'un organisme permanent. Nous le trouvons dans notre armée de milices sous l'étiquette de bureau de corps d'armée ou de division. Son chef est appelé *officier supérieur adjoint*, ce qui peut être la cause de malentendus au sujet de son statut. Le travail de cet officier supérieur est bien d'état-major et non celui d'un fonctionnaire. Preuve en est qu'en temps de guerre, un chef du 1<sup>er</sup> bureau est appelé à diriger, à son échelon, les activités complexes de l'adjudance et du tribunal militaire ; à assurer les relations d'ordre administratif avec les autorités civiles dans la zone des opérations. A notre avis, sa fonction est celle d'un sous-chef d'état-major.

Le travail du 2<sup>e</sup> Bureau résume les activités étrangères à l'échelon envisagé, celles par lesquelles il apprend à connaître et à égarer son ennemi et exploite toute idée nouvelle ou tout fait nouveau. Cette *fonction opérative*, inséparable de tout acte de commandement, a pour but :

- de *classer* les renseignements d'après leur nature, leur répartition dans le temps et l'échelon intéressé ;
- d'en *organiser* la recherche méthodique, compte tenu des demandes de renseignement provenant des échelons supérieurs, des voisins et des échelons subordonnés ;
- de *lutter* contre les investigations ennemies en assurant le secret au sujet des intentions du commandement ;
- d'*exploiter* et de *diffuser* les renseignements obtenus en les portant à la connaissance des échelons qu'ils intéressent.

L'exploitation et la diffusion des renseignements constituent le but essentiel du 2<sup>e</sup> Bureau des états-majors d'armée et d'unité d'armée. Le service de renseignements, de portée stratégique, devrait, à notre avis, comprendre également un 2<sup>e</sup> Bureau, la recherche et le contre-espionnage ne couvrant pas le travail de synthèse — bilans objectifs et conclusions subjectives — nécessaire au commandement.

Néanmoins, dans la pratique, toutes ces activités sont liées entre elles et elles supposent toutes une méthode critique



rigoureuse dont l'imagination et les idées préconçues doivent être bannies. Elles peuvent être classées dans les catégories suivantes :

- étude des renseignements et établissement des documents émanant du 2<sup>e</sup> Bureau ;
- interrogatoires et dépouillement des documents ennemis ;
- chiffre.

Quelle que soit l'organisation adoptée, l'essentiel est de réaliser un travail fondé sur une collaboration constante et sincère entre tous les organes de renseignement.

Le travail du 3<sup>e</sup> *Bureau* résume l'activité extérieure à l'échelon envisagé, celle par laquelle il manifeste sa vie militaire, sa raison d'être et le rôle qu'il joue dans l'ensemble des forces du pays. Cette *fonction opérative* n'est pas toujours exempte d'une pointe de jalousie. L'intérêt des problèmes auxquels elle s'attache est évidemment vital pour l'état-major dans son ensemble. Les principales attributions du 3<sup>e</sup> Bureau peuvent être classées ainsi qu'il suit :

- *préparation* des mouvements, stationnements et transports des éléments directement subordonnés ;
- *instructions* et *ordres* relatifs aux opérations, à la défense contre avions et contre chars, à l'appui aérien et à l'instruction des troupes ;
- *organisation* de l'observation, des transmissions, des liaisons et du contrôle des délais et des modalités d'exécution.

Ces objectifs seront atteints :

- par l'étude des conditions probables des opérations au triple point de vue du terrain, de l'ennemi et des moyens ; par l'établissement des documents émanant du 3<sup>e</sup> Bureau et leur diffusion ; par la tenue du *journal de combat* ;
- par l'existence de liaisons de toute nature, assurées par les comptes rendus des exécutants, les rapports des officiers détachés par les unités ou envoyés auprès d'elles ; par la tenue à jour des cartes de situation.



Le souci du rendement implique, pour le 3<sup>e</sup> Bureau, comme pour les autres, une répartition des tâches entre le personnel.

Pour un organisme spécialement destiné à veiller à l'organisation de la pensée du chef, nous ne croyons pas qu'il soit désirable de brider par des règles trop précises l'initiative des chefs d'état-major dans le fonctionnement de leur bureau *opérations*.

Le travail du 4<sup>e</sup> Bureau résume l'activité des services de l'échelon envisagé, celle par laquelle il détermine et satisfait ses besoins matériels, entretient ses dotations et se renforce par le jeu des transports. Cette *fonction administrative* jouit d'une certaine indépendance du fait qu'elle a sa propre zone d'action : l'*arrière*. Elle est divisée par nature d'affaires comme il suit :

- organisation des ravitaillements et des évacuations ;
- préparation et exécution des transports ;
- emploi de la main-d'œuvre et des moyens matériels.

Toutes les attributions du 4<sup>e</sup> Bureau concourent au maintien de l'aptitude au combat des troupes. Or, les besoins de celles-ci sont toujours soumis à une urgence qu'il s'agit d'établir journellement ou périodiquement suivant l'échelon envisagé. Ce travail de prévision et de coordination est indispensable au commandement pour diriger l'action des différents services : munitions, santé, vétérinaire, subsistances, automobiles et matériel ; pour répartir judicieusement les moyens de transport, d'escorte et de police des routes. Il sera matérialisé par :

- des ordres généraux qui fixent les opérations journalières de ravitaillement et d'évacuation ;
- des tableaux journaliers des transports ;
- des ordres particuliers à un service ;
- des demandes aux échelons supérieurs.

A la rédaction de ces documents collaborent, en règle générale, les chefs des différents services, chacun traitant exclusivement de ce qui l'intéresse. L'organisation du 4<sup>e</sup> Bureau est donc beaucoup plus aisée à concevoir que celle des autres

bureaux d'un état-major, chaque service ayant pour mission de satisfaire un besoin déterminé.

L'organisation traditionnelle française en quatre bureaux nous paraît supérieure à l'organisation allemande ou anglaise. Elle est à la fois plus souple et moins complexe ; elle imprime davantage à l'état-major un esprit d'équipe et le met mieux dans la main de son chef. Elle a fait ses preuves jusqu'en 1945. Mais est-elle aujourd'hui exempte de toute critique ? Le fait que nous nous en soyons inspirés pour organiser nos états-majors supérieurs donne à cette question une valeur personnelle.

Un point qui ne paraît pas réglé est l'attribution des questions relatives à l'engagement des véhicules automobiles qui peuvent servir et aux mouvements et aux transports. Or, les mouvements ressortissent au troisième bureau et les transports au quatrième. Reste donc à résoudre le problème de la répartition de ces moyens entre deux autorités qui, quotidiennement, présentent au commandement leur desiderata. Pure décision d'état-major appartenant — écrivions-nous dans cette revue<sup>1</sup> — au chef d'état-major qui préside à l'alimentation sous toutes ses formes de la bataille. Toutefois cette décision ne peut être prise qu'après une étude de la disponibilité effective des véhicules dont dispose l'unité d'armée. La constitution, suivant les besoins, d'un *bureau des mouvements* ad hoc et temporaire, composé si possible des mêmes officiers et placé directement aux ordres du chef d'état-major, donne une solution objective à ce problème dont l'élément subjectif est l'existence d'une *centrale des transports* groupant, sans distinction de leur destination première, tous les véhicules dont la troupe n'a pas besoin pour combattre. Par cet exemple, nous voyons que l'organisation d'un état-major doit avoir deux qualités : la rigidité sans laquelle tout n'est que fantaisie et la souplesse sans laquelle les cas concrets ne reçoivent jamais la solution qu'ils méritent.

Le général Gruenther, commandant suprême allié en

---

<sup>1</sup> *Revue militaire suisse*, octobre 1951.

Europe, vient d'annoncer une réduction de douze et demi pour cent du nombre des officiers attachés au SHAPE, soit 57 officiers sur 420. Cette réduction ne saurait toucher au principe qu'aucune action ne doit être retardée parce que les travaux d'état-major ne sont pas terminés. Il n'est, en effet, pas de bonne politique de lésiner sur la composition des états-majors et l'expérience prouve qu'ils se renforcent toujours pour pouvoir fonctionner et, en définitive, c'est la troupe qui en souffre. L'idéal serait que les tableaux d'effectifs et de dotation ne fussent pas rigides et absolus, mais modifiables à la volonté du chef et en fonction des circonstances. Cela n'est pas possible : le personnel d'un état-major doit être calculé non pour les périodes calmes mais en vue des moments de crise. C'est alors que se multiplient les liaisons indispensables tandis que la permanence à assurer est encore plus rigoureuse, impératifs auxquels viennent s'ajouter la souplesse et la sécurité des déplacements. Notre propos n'est pas de dresser ici des tableaux d'effectifs, mais d'attirer l'attention sur un problème d'état-major dont la solution ne peut être que provisoire. Preuve en est l'augmentation constante des aides du commandement dans les armées belligérantes depuis 1914. Cette augmentation, apparemment inévitable, crée des organismes lourds à manœuvrer en périodes d'opérations actives, difficiles à défendre contre les parachutistes, les engins blindés, l'aviation et l'infanterie portée. Ces servitudes diverses peuvent être en partie réduites par une stricte discipline de la circulation, soit pendant les mouvements, soit aux abords des P.C., et par un fractionnement des états-majors aujourd'hui trop importants pour s'implanter en entier dans la zone *avant*.

A l'intérieur d'un état-major organisé sous la forme traditionnelle, il y a équivalence entre les quatre bureaux, tous placés sur le même plan devant le chef d'état-major. Or, ce principe ne paraît plus applicable. Les enseignements des dernières campagnes ont prouvé que les commandants des grandes unités ne peuvent simultanément *conduire* et *administrer*, avoir leur attention fixée dans deux directions opposées :

à l'avant pour mener le combat, à l'arrière pour l'alimenter. D'où la nécessité de faire une distinction de plus en plus nette entre deux fonctions jusqu'ici réunies et étroitement solidaires : la *fonction opérative* et la *fonction administrative*. Les conditions scientifiques de la guerre moderne font passer au premier plan la notion de rendement. Les hauts rendements ne peuvent être obtenus dans un état-major que par la spécialisation. Celle que nous proposons conduit à une organisation non plus en quatre parties constituantes, mais en deux :

- l'une qui répond aux préoccupations objectives du commandement et reçoit l'impulsion directe du chef ;
- l'autre chargée de régler les questions subjectives du commandement et recevant l'impulsion du chef d'état-major.

Cette distinction qui tient compte d'une part de la liaison intime qui existe entre la manœuvre et le renseignement, d'autre part de l'extrême importance des arrières, doit permettre à un état-major, même fractionné en un P.C. avant — véritable passerelle de commandement — et un P.C. arrière — attaché à la notion de base — de résoudre les problèmes les plus modernes et les plus divers.

(A suivre)

Major PIERRE-E. DÉNÉRÉAZ

---