

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 99 (1954)  
**Heft:** 6

**Artikel:** État-major X : la fonction opérative  
**Autor:** Dénéréaz, Pierre-E.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342588>

#### **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>**

obéissent à leur maître. Ce faisant, ils défèrent « sans hésitation ni murmure » à l'autorité nationale, dont, pour une parcelle, grande ou petite, ils sont les dépositaires légaux. Ils le font en hommes libres, et si le devoir leur semblait *l'obscur*, ils savent que leur conscience, leur amour du pays et leur éducation de soldat sauraient leur éclairer la voie. Le risque ne les retiendrait pas, et pas davantage le poids de leurs responsabilités.

Major ED. BAUER

---

*Etat-Major X :*

## La fonction opérative

---

Jadis on exigeait d'un officier d'état-major une instruction d'*honnête homme*, comme on disait au XVII<sup>e</sup> siècle, lui permettant de faire figure honorable dans la société de son temps. Il lui était donc nécessaire de posséder des « *clartés de tout* » suivant l'expression de Molière. La vie moderne a d'autres exigences ; elle réclame le développement des sciences, d'où l'importance accrue de connaissances techniques dont il n'était même pas question autrefois. Les sciences s'affirment partout comme dominant les activités humaines. C'est, à notre avis, un grave problème qui se pose que celui de la compétence technique des officiers d'état-major. Aujourd'hui, cette compétence ne peut être obtenue que par des études scientifiques sans préjudice des qualités originales qui restent, en ce qui concerne plus spécialement la fonction opérative, *le flair, l'intuition et l'imagination*. Mais cette imagination, pour ne reprendre que ce dernier terme, doit être servie par

une connaissance technique des réalités et ne pas s'exercer à vide. Elle doit faire la part des faits. Qu'elles soient de terre, de mer ou de l'air, les armées d'aujourd'hui doivent avant tout satisfaire aux exigences d'une *guerre de matériel*. Leur tête n'est plus sur une colline avec une lunette d'approche et de fringantes estafettes. Ce sont, bien loin, des bureaux techniques aptes à combiner les moyens que la science et le progrès industriel mettent à leur service. La guerre serait-elle devenue un art d'ingénieurs ? Notre conception de la culture militaire doit-elle être revisée ?

Notre propos est de présenter quelques réflexions relatives à l'activité des états-majors supérieurs, de soulever quelques questions intéressant le commandement tout en cherchant à savoir à quoi ressembleront les opérations de demain.

Les deux phénomènes qui caractérisent essentiellement les guerres modernes et distinguent profondément celles-ci des conflits antérieurs sont, d'une part, que l'armement évolue à une vitesse très grande ; d'autre part, que les opérations peuvent prendre des formes très diverses auxquelles correspondent des types d'armement très différents. Les questions de défense nationale sont devenues de ce fait très complexes.

Pour les entendre avec fruit il faut une initiation certaine. La guerre moderne pose une série de problèmes, passionnantes sans doute, mais tout hérisse d'une technique ardue. Elle est en somme une vaste industrie ; on pourrait même dire une industrie modèle. Or, dans une entreprise industrielle, s'il est parfois difficile de juger les opérations techniques des ingénieurs, les actes spéciaux des agents commerciaux, il est une fonction de l'entreprise que tous les profanes qui ont le sens des réalités peuvent embrasser et apprécier. C'est la fonction suprême qu'en termes militaires nous appelons la fonction de haut-commandement. Et c'est dans ce domaine élevé des doctrines de guerre que le public éclairé, la presse d'idées et de faits peuvent exercer, à notre avis, l'influence la plus efficace. Il en va différemment des questions d'état-major par lesquelles il s'agit de réaliser le modeste idéal, que l'amiral Castex dans

ses *Théories stratégiques* définit comme le moins mauvais compromis possible, avec la mise en œuvre d'un grand nombre de moyens dont la précision ne fait que s'accroître. La technique militaire ne se limite plus à l'emploi de quelques armes, outils et véhicules. Par elle, la *fonction opérative* est entrée définitivement dans l'art de la guerre sous une forme scientifique et technique.

La vulgarisation des méthodes scientifiques modernes ne suppose pas seulement l'établissement de théories valables ; il faut aussi que ces théories soient refondues au contact des réalités par des utilisateurs informés. C'est la seule façon de progresser et d'approfondir certains problèmes. *Renouveler constamment les procédés de la manœuvre grâce à tout ce que les engins modernes comportent par eux-mêmes de puissance et de vitesse*, c'est donner à la fonction opérative son caractère de recherche scientifique continue ; c'est déterminer le rythme d'amélioration des forces militaires à la lumière des possibilités techniques ; c'est ajuster les conceptions techniques aux instruments qui doivent les réaliser. L'état d'esprit avec lequel il convient d'aborder les problèmes d'état-major n'est plus le même que par le passé. Il faut se préoccuper de s'adapter constamment à l'évolution des moyens et partant des procédés de combat. Il faut avoir une souplesse intellectuelle suffisante pour se dégager d'une doctrine ou d'un système et se réadapter. Les conditions modernes de l'action militaire ne présentent plus un caractère de permanence, ne permettent plus la mise au point de théories durables ni l'établissement d'une vérité absolue : elles réclament des états-majors une habileté technique croissante. Pour que l'action militaire puisse s'exercer, il faut qu'elle devance les événements. La guerre éclair exigea l'usage généralisé de la radio et des liaisons par avions. Demain, de nouveaux progrès techniques seront indispensables pour garder la maîtrise d'opérations dont le rythme s'accélère.

Nous pouvons, dans ce domaine, nous livrer à un jeu merveilleux d'extrapolation et de logique. Les brusques apparitions presque simultanées du moteur à combustion interne et

des moyens permettant la production en grande série d'appareils de haute précision vont-elles déshumaniser la guerre d'une manière radicale ? La cybernétique, science la plus redoutable de notre temps, fait déjà que la guerre n'est plus conduite exclusivement par des cerveaux humains. Certaines décisions sont prises, pendant le combat, par des cerveaux électroniques qui, foudroyants de rapidité, vont porter leurs coups sur les mers et dans les airs. Chaque nouvelle découverte fournit non seulement des applications pratiques directement utilisables, mais encore de nouveaux moyens pour poursuivre des investigations dans le domaine de l'inconnu. La recherche scientifique et technique offre l'image d'une réaction qui s'accélère. La puissance des armes est radicalement différente de ce qu'elle fut lors du dernier conflit. S'il a fallu plusieurs siècles pour prouver que l'arme à feu était susceptible d'applications militaires sérieuses, il a suffi d'une seule explosion d'essai pour satisfaire les ingénieurs, les savants et les militaires américains de l'efficacité de la première bombe atomique qu'ils avaient créée. Il n'y a donc aujourd'hui plus d'évolution à proprement parler d'un armement. Il en résulte qu'une arme qui donne toute satisfaction peut, par l'apparition soudaine d'un nouvel engin chez l'ennemi, se trouver surclassée et perdre toute sa valeur. Il apparaît ainsi *une nouvelle possibilité de manœuvre* qui consiste à pouvoir créer au dépens de son adversaire un déséquilibre fatal.<sup>1</sup>

La valeur du chef s'apprécie généralement par son habileté à choisir une manœuvre. Le caractère total de la guerre moderne conduit non plus à envisager les opérations des forces armées seules, mais l'action militaire de la nation dans son ensemble. Le terme de manœuvre peut s'appliquer aussi bien à la création d'engins nouveaux qu'aux mouvements des troupes sur les plans stratégique et tactique. Manœuvrer, c'est créer, réunir, disposer ou mouvoir des forces en vue de livrer bataille dans les conditions les meilleures ; c'est *vouloir*,

---

<sup>1</sup> Colonel AILLERET : *L'art de la guerre et de la technique*. Paris 1950.

en combinant la *puissance* et l'*adresse*, résoudre un problème militaire quelconque. Nous ne reprendrons pas les principes directeurs — liberté d'action, concentration des efforts, économie des forces — qui restent à la base de la conception, de la préparation et de la conduite de la manœuvre. Nous ne discuterons pas la question de la suprématie des facteurs matériels sur les facteurs humains ou l'inverse, voulant éviter tout propos stérile. Ce qu'il importe de savoir aujourd'hui, c'est l'influence que la science exerce et peut encore exercer sur l'art de la guerre. Formule nouvelle d'étudier un *art tout d'exécution*. Il faut admettre que les problèmes techniques ont pris une importance essentielle de nos jours, car si la science recherche la vérité et l'explication, la technique vise à l'efficience. La technique applique des règles ; la science les trouve. Il est de fait que beaucoup de techniques modernes ont une origine scientifique, d'où la complexité des recherches et des études dont elles sont l'aboutissement : la création d'un armement puissant qui lie toutes les formes de la manœuvre sur le plan de l'exécution et *conditionne, règle ou fixe la bataille du commencement à la fin*.<sup>2</sup>

Quatre disciplines essentielles contribuent le plus largement à la création d'un armement puissant : la propulsion par réaction, la physique nucléaire, la bactériologie, et l'électronique. En supprimant le recul, la fusée a permis de doter *le combattant individuel* d'un moyen de feu presque aussi puissant et aussi précis que le canon. Elle devient une des armes fondamentales de l'infanterie, de l'aviation et de l'artillerie stratégique.<sup>3</sup> Son guidage est possible. L'absence de réaction au départ et la légèreté des organes de lancement permettent de placer des lance-fusées sur des points où des canons équivalents ne pourraient être mis en batterie. Engin d'un type entièrement nouveau, la bombe nucléaire produit des effets infiniment plus étendus et plus totaux que les projectiles classiques. Elle est

---

<sup>2</sup> Maréchal FOCH : *Cahiers*.

<sup>3</sup> *Revue militaire suisse*, juin 1951, page 272.

moins onéreuse à égalité de destruction. Deviendra-t-elle, avec le nuage radioactif, l'arme du pauvre ? Il nous semble raisonnable d'en parler, ne serait-ce que pour en adapter les principes à des fins strictement défensives. La seconde guerre mondiale n'a pas vu utiliser les gaz. Ils n'ont cependant pas été sans progresser techniquement ni sans être fabriqués. La bactériologie offre, dès maintenant des armes infiniment plus redoutables dont la fabrication industrielle ne présente pas de difficulté. Les radiocommunications ont pris une place énorme jusque dans les plus petites unités du champ de bataille ; l'électronique donne également la solution de la détection, du tir, du guidage et de la conduite d'engins dans les trois dimensions. Cette technique fait désormais partie intégrante de la technique générale des armements au courant de laquelle les états-majors doivent se tenir constamment afin de pouvoir en envisager — au jour le jour — toutes les exploitations possibles.

La dernière guerre a révélé deux *stratégies* ; l'une, où les Russes ont excellé et qui, procédant des traditions napoléoniennes, exige l'armée nombreuse que les Soviets peuvent mettre sur pied. L'autre, imaginée par les Anglo-Saxons, compte avant tout comme éléments décisifs un gigantesque matériel et le génie d'invention dans l'armement de destruction et dans l'organisation de la progression des troupes. Nous ne pensons pas que *ce ne fut que la victoire qui décida s'il fallait dire la foi punique ou la foi romaine.*<sup>4</sup> La seconde traduit nettement l'évolution de la civilisation. Peut-on s'en inspirer ? Certainement, et surtout dans le domaine des opérations, c'est-à-dire de la manœuvre. Les constantes de la guerre moderne, a dit le maréchal de Lattre de Tassigny, sont : « la dispersion dans le terrain pour diminuer les effets du choc foudroyant des armes modernes ; l'invisibilité qui cache les mouvements à l'ennemi ; la rapidité d'intervention, car le rythme de la guerre ne cesse de s'accroître. *Partout on accélère.* » La liberté d'action n'est en somme qu'un rapport de

---

<sup>4</sup> Montesquieu.

vitesses. L'immobilité est souvent plus dangereuse qu'une fuite vers l'avant. Agir en vitesse, par surprise, en continuité, doit devenir la préoccupation constante des chefs et des états-majors. Ne s'agit-il pas avant tout de réduire la distance par la vitesse ? N'y a-t-il pas toujours intérêt à changer les *habitudes* de l'ennemi ? Ulysse qui commandait devant Troie passe pour avoir inventé le cheval de bois ; Hiéron de Syracuse mobilisa les services d'Archimède. De tous temps, les chefs firent travailler leur fantaisie et celle de leurs états-majors. Toutefois cette fantaisie doit se fonder sur un calcul exact des possibilités et de l'efficacité du feu. Sans cela tout reste un jeu dangereux.

La tactique a pour fin le maniement des feux sur le champ de bataille. L'utilité du tir est donc une question d'opportunité tactique. Les règles et les limites d'emploi de chaque arme ont pour unique objet d'en assurer l'efficacité sur l'ennemi. Or, il arrive qu'une arme qui a déjà fait ses preuves sur un champ de bataille doive être engagée dans de nouvelles conditions qui en diminuent la puissance. Pour les états-majors, c'est là une donnée technique qui doit avoir une influence *immédiate* sur la conception tactique en raison de la part prépondérante prise par le feu dans l'issue favorable d'un combat. L'inverse, c'est-à-dire l'augmentation de puissance due à divers ajustements de l'emploi, est également concevable. Les exemples récents ne manquent pas où les méthodes de mise en œuvre ont multiplié le rendement d'une arme. Ainsi tactique et technique — puisqu'elles se modifient maintenant l'une l'autre à un rythme accéléré — sont-elles liées intimement dans leurs variations sous peine d'aboutir à des incohérences totales. Celles-ci peuvent être évitées, dans une large mesure, par une certaine perspicacité en matière d'armement, devant permettre de *rénover* le matériel pour l'échéance dangereuse. Partir en campagne avec un matériel déclassé, c'est aller au-devant d'un désastre que ni la qualité du commandement, ni le courage, ni la discipline ne pourront éviter tant est grande la place prise par l'armement dans les causes d'une victoire. Ce qui revient à

dire que ce sont les sacrifices que le Pays consentira au point de vue budgétaire qui, *associés à un effort scientifique et efficace*, doteront l'armée des matériels qui lui sont indispensables.

Le besoin de *savoir* est un besoin antique et permanent, vital. Il n'est possible de mener des opérations à bien qu'à la condition de disposer de renseignements aussi précis que possible sur l'ennemi. Pendant très longtemps, il a été considéré que ces renseignements devaient être surtout d'ordre politico-militaire. Il n'en est plus de même aujourd'hui. L'influence de plus en plus grande du facteur scientifique sur l'évolution des conflits met le *renseignement technique* à la première place des préoccupations du commandement. Le rôle extrêmement important qui revient à la science et à la technique — on ne saurait trop insister — a pour conséquence que nous devons avoir, suffisamment tôt, des renseignements précis sur le parti que tout belligérant en puissance compte tirer de la science et de la technique, sur l'étendue de ses moyens, sur les limites qu'il ne pourra sans doute pas dépasser, sur la façon dont il compte se servir de ses réalisations. En un mot, nous avons besoin de renseignements techniques. Seuls ceux-ci nous permettent de définir les préliminaires les plus lointains d'une guerre et d'en suivre l'évolution jusqu'à la phase des hostilités puisque le choix des armes à étudier et à construire, c'est-à-dire la définition des programmes d'armement, est devenu l'élément essentiel de la stratégie. L'attitude politico-militaire n'est plus un critère. Existe-t-elle encore ? Et ce double adjectif n'est-il pas vidé de sa substance ? Il est certainement une attitude politique — intéressante pour le diplomate parce que variable — et une attitude militaire matérialisée par l'acte technique qui, lui, représente toujours un progrès par rapport à ce que l'on sait.

En temps de paix, voire de paix armée, les renseignements techniques filtrent des enceintes ennemis avec une relative complaisance, sous la contrainte toutefois d'une recherche obstinée dont le produit constitue un appoint capital pour ceux

qui porteront à l'instant décisif le destin du pays. Dans ses *Mémoires*, W. Churchill écrit : « En 1940, lorsque la responsabilité du chef m'incomba et que notre survivance en tant que nation dépendit de la victoire dans les airs, j'eus pour moi l'avantage de pouvoir porter sur les problèmes de la guerre le coup d'œil pénétrant d'un homme qui, sans être de métier, avait consacré à la question quatre longues années d'études et de réflexions alimentées par *d'abondants renseignements techniques* d'origine officielle. » Les documents ne manquent donc pas, ni les faits incontestables, sur lesquels on peut fonder son jugement en choisissant avec soin les références dont on sait qu'elles sont dignes de confiance. Seulement ce choix est devenu singulièrement difficile. Il laisse supposer des habitudes de penser adaptées aux prodigieuses découvertes de la science. Néanmoins la surprise intellectuelle totale dans le domaine technique est un phénomène relativement rare, car le progrès technique — cause de la publicité qui entoure toutes choses désormais — fait en sorte qu'il n'y a plus de *profanes*. Mais seuls de grands pays peuvent se permettre de lancer des recherches dans toutes les directions de l'inconnu à la fois. Pour les petites nations, obligées d'appliquer leurs moyens réduits sur celles des directions qui paraissent *a priori* devoir être les plus payantes, le choix par élimination donne à la valeur relative du renseignement technique une importance particulière.

Quand les armées sont face à face, frontières fermées, renseigner devient une redoutable gageure. La fonction d'un service de renseignements est alors de définir l'ennemi *en opérations*. La connaissance de cet ennemi n'est jamais parfaite. Elle est la résultante, la synthèse de renseignements fragmentaires d'importance et de valeur variables. Sans doute faut-il faire la part naturelle qui ressort des conversations ou des comptes rendus de ceux qui sont dans la fournaise ou qui en sortent ; sans doute faut-il écouter, interroger, dépouiller, exploiter suivant des principes qui semblent devoir être permanents. Toutefois les instructions en vigueur devraient reconnaître *le caractère technique de nombreux renseignements et de*

*certaines possibilités de recherche.* Cette notion impose une nouvelle répartition entre les divers organismes et échelons, des renseignements qu'ils sont chargés de rechercher et une adaptation constante des procédés de recherche aux progrès de la technique. Par exemple, l'exploitation complète des documents du champ de bataille — c'est-à-dire de tout ce que l'ennemi abandonne volontairement ou involontairement — ne peut être faite que par des spécialistes à l'échelon Armée. Il importe donc que tous les documents y soient rapidement acheminés, accompagnés des circonstances de la capture. Nous voudrions encore citer la spécialisation de moyens de transmissions au profit du renseignement, en d'autres termes, la spécialisation d'organes techniques mis en œuvre par l'artillerie, la DCA, le génie et les détachements d'écoute. Enfin il est, à chaque échelon de commandement, une exploitation technique du renseignement que les *2<sup>mes</sup> bureaux* doivent régler par la diffusion de notices spéciales.

Pendant la guerre de Sécession, chaque général organisait son état-major comme bon lui semblait. La plupart des généraux restèrent paralysés par leur propre manque d'organisation et ne réussirent pas à déceler les faiblesses de leurs adversaires. Pourtant ce terme d'organisation suppose un nombre d'individus peu compatible avec le secret. La conservation du secret sur les mesures que l'on prend soi-même est l'une des conditions essentielles du succès. Or il est beaucoup plus difficile de l'assurer dans le domaine technique que dans le domaine tactique. Dans ce dernier, la sûreté peut être garantie par le dispositif mettant à profit la capacité de résistance de certaines de ses parties pour donner le temps de concentrer les gros en vue de la bataille. Dans le domaine technique, où le secret est plus qu'ailleurs jalousement gardé, son observation ne peut être obtenue que par la discrétion et la lutte contre les agents ennemis. Cependant la complication de la plupart des études de matériels modernes fournit désormais une possibilité de rendre plus difficile l'espionnage ennemi au prix de quelques mesures d'organisation du travail technique : division des

études en problèmes et division des problèmes en sous-problèmes. Le réarmement actuel est fondamentalement différent des réarmements que nous avons déjà vus, dans l'histoire, même récente. Pour certains matériels, il est une œuvre collective à laquelle participent de nombreux pays. Cette coopération internationale, si elle permet d'appliquer les règles de l'efficacité par une répartition adéquate des tâches, a singulièrement modifié l'attitude *nationaliste* des services de renseignements en les appelant à une collaboration paradoxale en temps de paix.

(A suivre)

Major PIERRE-E. DENÉRÉAZ

---

## L'attaque et la défense

---

Une armée moderne est un monstre possédant des dents aiguisees mais relativement petites, avec une très longue queue sans grande résistance. Cette constitution physique résulte surtout de la mécanisation et de la complication de l'armement et du matériel. Les tanks, les canons sans recul et les postes de radar peuvent être maniés en face de l'ennemi par des effectifs assez réduits, mais ils exigent le soutien d'une importante organisation d'entretien et de ravitaillement. Un autre facteur encore concourt à allonger cette queue inévitable de l'armée, — au moins dans les pays démocratiques. Ceux-ci estiment nécessaire de pourvoir non seulement au ravitaillement physique, mais aussi au confort et à la distraction des troupes. Les camions doivent donc transporter de l'essence, des munitions, des ateliers de réparation de campagne, et