État-Major XI : la fonction administrative

Autor(en): **Dénéréaz, Pierre-E.**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue Militaire Suisse**

Band (Jahr): **99 (1954)**

Heft 9

PDF erstellt am: **27.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-342605

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

99e année N° 9 Septembre 1954

REVUE MILITAIRE SUISSE

Rédaction-Direction : Colonel-brigadier **Roger Masson**
Rédacteur-Adjoint : Major **Georges Rapp**
Administration : Lt-colonel **Ernest Buetiger**
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 XI :

La fonction administrative

La définition la plus large qu'on ait donnée de la fonction administrative est celle qu'a formulée Bossuet dans son *Discours sur l'Histoire universelle :* « L'administration a pour objet de rendre la vie commode et les hommes heureux ». Cette définition, évidemment très belle, s'applique difficilement à l'armée qui forme des hommes pour un but précis, limité, qui n'est pas fixé dans le temps : *la guerre.* Cependant comme l'armée comprend d'une part des services qui fonctionnent comme des industries ou des commerces, et que, d'autre part, les futurs combattants eux-mêmes sont appelés à se servir d'un matériel qui exige de grandes qualités techniques, on conçoit aisément qu'elle doive utiliser — de façon à obtenir un rendement meilleur — les méthodes qui ont tant de succès dans les entreprises civiles [1]. L'examen de ces méthodes dépasserait notre propos. Pour l'accomplissement de sa mission, la collectivité militaire a des besoins propres qui ne peuvent être satisfaits que par l'organisation interne de la collectivité militaire. C'est sur ce

[1] *Le commandement à l'armée et dans l'entreprise civile,* par le cap. Décosterd. — *Revue Militaire Suisse,* janvier, février, mars 1954.

plan plus particulier, que nous allons examiner l'administration de l'armée.

Le chef militaire auquel est confiée la fonction administrative *administre en commandant.* Il y a donc entre l'administration et le commandement une association profonde et intime qui facilite l'officier qui désire étudier avec quelque clarté l'administration militaire. Celle-ci, en effet, ne saurait se passer de l'*ordre* qui va déclencher, orienter, soutenir une activité que l'on peut ramener aux trois séries d'opérations suivantes :
— la définition des besoins ;
— l'estimation des ressources ;
— l'ajustement des ressources aux besoins.

* * *

« On ne voit dans les récits ordinaires de guerre », écrivait Thiers, « que les armées formées et prêtes à entrer en action. On n'imagine pas ce qu'il en coûte d'efforts pour faire arriver à son poste l'homme armé, équipé, nourri, instruit et enfin guéri, s'il a été blessé ou malade. » Depuis la fin de la période napoléonienne — qu'évoque cette citation — l'évolution des problèmes administratifs s'est poursuivie dans le sens de l'extension, de la complexité et de la variété des *besoins.* La guerre moderne consiste en un énorme déplacement de *matériel* : dix tonnes de matériel furent amenées derrière chaque troupier d'Eisenhower ; le matériel du corps expéditionnaire en Italie comptait 700 000 catégories d'objets soigneusement emballés pour éviter tout gaspillage ; une armée exige aujourd'hui des centaines de machines et des milliers d'hommes uniquement pour transporter et manipuler son matériel. A part ces besoins spécifiquement militaires en moyens de combat, il y a encore les besoins qui concernent l'homme à travers le soldat : nourriture, vêtement, logement, etc... qui ont ceci de particulier, qu'ils sont permanents et doivent être satisfaits en toutes circonstances. Puis intellectuellement et moralement, l'homme a besoin d'être compris, d'avoir quelques satisfactions pour son cerveau et pour son cœur. Quel ascendant prend sur son

personnel le chef qui s'occupe de *l'administrer*, qui s'intéresse aux détails de son existence ! Aucun officier ne devrait négliger ce moyen de commandement qui est l'un des plus puissants. Enfin et en raison des difficultés et des entraves que la vie militaire apporte à la vie familiale, une action est parfois entreprise au profit des familles des soldats. L'armée offre ainsi l'exemple le plus complet d'une *organisation communautaire* dont la charge incombe à des organes administratifs.

* * *

Si, en temps de paix, les moyens matériels dont dispose l'armée correspondent à des besoins limités et déterminés, en temps de guerre, les énormes consommations obligent à mettre en jeu toutes les *ressources* du pays. Il en résulte que la collectivité militaire présente des dimensions essentiellement variables. Il y a là, en matière d'administration militaire, une *servitude maîtresse*. La précision doit s'y trouver portée à son suprême degré : *ne faut-il pas toujours envisager en sus des besoins immédiats, ceux infiniment plus lourds et plus difficiles à satisfaire du temps de guerre ?* C'est peut-être par là que l'administration militaire se sépare le plus nettement des entreprises civiles accoutumées à des normes budgétaires plus rationnelles. C'est ce qui l'oblige à choisir des solutions qui paraissent antiéconomiques, parce qu'elles sont moins adaptées aux besoins du temps de paix qu'aux conditions de l'hypothèse de guerre envisagée. C'est sous cet aspect particulier qu'il faut juger de sa base financière qui n'a aucune commune mesure avec l'économie de paix. C'est enfin la raison pour laquelle la conception de l'armée du temps de guerre — organisation du Haut-Commandement [1] par exemple — doit dominer la définition de l'armée du temps de paix. Si l'on considère l'armée du point de vue administratif, comme *l'entreprise de défense du pays*, il est nécessaire de prévoir, commander, coordonner et contrôler en vue d'apporter une solution

[1] *Revue Militaire Suisse*, mars 1953.

continue aux problèmes de mobilisation ; il faut renoncer aux programmes annuels remis en cause à chaque budget. Ce procédé fut adopté naguère pour financer notre programme d'armement et soustraire celui-ci aux discussions interminables, à l'inconstance de l'opinion publique [1] et à la tendance du législateur de n'accorder que les moyens financiers strictement nécessaires à la vie de l'armée dans les conditions du moment.

* * *

Les conditions d'*ajustement* des ressources aux besoins ont beaucoup changé. Elles obligent de considérer cette nouvelle donnée du problème militaire : l'énorme volume du matériel qui fait de la logistique moderne une technique spéciale en plein développement. Entre la compagnie — où se fait le passage du collectif à l'individu, aboutissement de l'action administrative — et l'unité d'armée ne pouvant plus agir directement dans le domaine administratif — s'étagent les corps de troupe qui seuls peuvent réaliser un équilibre constant entre les deux facteurs d'une bonne administration : la connaissance exacte et précise des besoins et leur satisfaction selon les procédés les plus commodes et les plus économiques. Dotés d'une puissance applicable à une série de missions d'un type déterminé, les corps de troupe seront de plus en plus appelés à réaliser la synthèse des pouvoirs de *commandement*, *d'instruction*, *d'administration* et de *mobilisation*. Nous en avons maintes preuves concrètes : indépendance tactique du groupement de combat, cours de cadres régimentaires, notion de la place de ravitaillement et de pansement, dispositif de mobilisation, etc. La coordination de leur action se fait sous la seule forme vraiment efficace : celle qui résulte de l'autorité d'un chef commun responsable de l'ensemble. En dehors des corps de troupe, doivent néanmoins exister d'autres organes destinés à satisfaire leurs besoins : les *services* dont l'organisation interne est dominée par la technicité des opérations qui

[1] *Problèmes actuels de notre défense nationale. Revue Militaire Suisse*, avril 1954, pp. 164 et suiv.

leur incombent. Ces opérations ont revêtu, en raison de l'évolution des moyens, une place où seule la raison des faits importe : l'approvisionnement, la réparation, l'entretien et la gestion du matériel des troupes ont pris, au cours des dernières guerres une importance telle qu'il est permis de les considérer comme des facteurs dominants de la stratégie.

* * *

L'approvisionnement a pour but d'assurer le ravitaillement des unités en tous produits de remplacement et de consommation. C'est un courant continu qui s'alimente non seulement aux sources de la production, mais également à celles de la récupération et de la réparation. Il aboutit, à chaque échelon, à la constitution de stocks calculés en vue de faire face aux besoins des unités pendant une période déterminée suivant les circonstances et de plus en plus importants à mesure que l'on s'élève dans l'échelle de l'organisation. Son fonctionnement est basé sur la connaissance aussi exacte que possible des taux d'usure et de consommation [1] et sur une compétence technique manifeste en matière de transports : *un approvisionnement qui n'est pas sur place ne satisfait pas des besoins.* Or l'organisation continue des communications et des ravitaillements militaires reste liée aux faiblesses et aux lenteurs dont s'accommode la vie économique du temps de paix. Le rendement des réseaux routier et ferroviaire ainsi que celui des véhicules n'est pas modifiable au gré du commandement. A moins de disposer de puissants moyens aériens et antiaériens capables de mettre en échec l'aviation tactique et stratégique de l'adversaire, les transports par route — et à plus forte raison par rail — peuvent devenir des illusions de l'imprévoyance. L'application des systèmes d'approvisionnement *occidentaux* les plus fins et les mieux pensés constitue, en raison d'une complexité et d'une motorisation excessives, un danger certain. Réduire l'incroyable translation de poids que semble exiger la guerre

[1] *Revue Militaire Suisse*, octobre 1951, p. 494.

moderne est un problème qui doit être résolu avant que l'asphyxie prévisible de la circulation ne mette en question l'existence même de l'armée.

* * *

Il est difficile de séparer approvisionnement et *réparations*, et ce pour plusieurs raisons. Lorsque la troupe possède un matériel avarié, ce matériel sera, selon les cas, ou remplacé ou réparé. Il est donc logique que l'usager ne soit pas obligé de s'adresser à deux endroits : toute unité de soutien direct doit être capable indifféremment soit de remplacer, soit de réparer. Si un matériel se trouve endommagé en cours de transport ou de stockage, il doit être immédiatement réparé et remis dans le flot des approvisionnements. Enfin, il est important de réparer en première urgence les matériels qui se trouvent en déficit dans l'état des approvisionnements. Pour toutes ces raisons, approvisionnements et réparations doivent être groupés, à tous les échelons, sous une même tête. Remarquons néanmoins le sens particulier d'un réseau qui s'échelonne depuis l'humble poste où l'on travaille couché dans la boue jusqu'à l'affaire de grand style, au caractère industriel évolué et qui a la mission, non seulement de réparer tout matériel ou engin endommagé, mais également de *recouvrer* tout engin en difficulté et de l'amener vers un point où sa réparation sera possible. Un bon système de réparation doit être conçu de manière à limiter au minimum les déplacements de matériels à réparer et à réduire dans toute la mesure du possible la durée de leur immobilisation, tout en tolérant un recul dans l'espace accordé sur le délai de rénovation. Il doit permettre, pour satisfaire à de telles exigences, le déplacement, de l'arrière à l'avant, d'une chaîne d'ateliers de plus en plus mobiles et légers, dont les derniers sont affectés en permanence aux formations de toutes les armes. Le nombre de maillons que comprend cette chaîne peut être différent suivant le matériel envisagé et les possibilités de reconstruction totale comportant éventuellement certaines fabrications.

Quel qu'il soit, tout matériel demande des soins et seul un *entretien* approprié pourra prolonger son existence. L'entretien est ce que l'hygiène est à la médecine. Il a pour but de prévenir afin de ne pas avoir à guérir. Par des moyens simples et économiques, il permet d'éviter des réparations graves ou des remplacements coûteux. Tout système d'entretien peut se subdiviser en deux phases qui sont *les contrôles et les fiches journalières*, *les inspections et les revisions périodiques*. La première, malgré son apparence superficielle, ne manque pas d'importance car si une défectuosité est constatée rapidement, il y aura souvent moyen de la corriger sans tarder et à peu de frais. Elle est affaire de l'usager intervenant directement avec ses seules connaissances techniques. La seconde ressortit aux spécialistes selon un processus identique pour toutes les unités. Cette uniformité ne peut être obtenue que par l'emploi d'un document qui détaille l'inspection et la revision dans toutes leurs parties. Cette énumération des constatations et des corrections éventuelles doit être tenue scrupuleusement à jour. En plus de ces deux phases qui constituent le système d'entretien proprement dit, il faut prévoir que certains matériels peuvent également souffrir des conditions atmosphériques et d'un manque de sécurité latent. Citons, à titre d'exemple, la lutte contre le froid et contre le feu. Quelles mesures préventives peut-on prendre ? Comment doit-on les combattre ? De quels moyens dispose-t-on ? l'entretien doit aussi s'occuper des matériels non utilisés pendant un certain temps : des règles pour le bon entreposage doivent être prescrites à l'intention des unités détentrices dont dépend, pour une très grande part, le degré d'usure des matériels.

* * *

Comme un être vivant, un matériel naît, vit et meurt. La *gestion* militaire intervient à partir du moment où le matériel naît, c'est-à-dire sort, réceptionné, des usines de fabrication jusqu'au moment où il meurt, c'est-à-dire où il est, soit détruit par suite d'opérations de guerre, soit réformé par suite d'usure,

d'accident ou d'une décision du commandement. L'intendance du matériel de guerre, par exemple, assure :

— la prise en charge de tous les matériels qui lui sont livrés à la sortie des établissements constructeurs et des établissements industriels privés par l'intermédiaire du Service technique militaire ;
— leur stockage dans des arsenaux ou des magasins conçus spécialement en vue d'assurer les garanties de conservation suffisant ;
— leur distribution suivant un plan établi par l'Etat-Major général qui fixe les dotations en matériel des unités et l'ordre d'urgence de leur mise en place ;
— la réforme des matériels qui sont devenus définitivement inaptes au service de l'armée.

La gestion militaire exige une importante organisation *administrative* et *comptable*. Administrative afin de réaliser dans les meilleures conditions de rendement une œuvre rendue complexe par la diversité des problèmes techniques posés. Comptable afin de pouvoir suivre dans tous les mouvements qu'ils effectuent — mutations, réparations, réforme — les matériels gérés par les services. Le souci de la documentation, la précision scientifique et le goût du classement caractérisent le mieux cette activité qui trouve son application dans de nombreux domaines avec des moyens dont l'importance ne doit pas être oubliée.

* * *

La majorité de ces moyens se trouve, à l'heure présente, réunie dans une organisation d'ensemble que nous appellerons — le terme étant quasi universellement admis — la *base*. Cette notion, qui doit évoquer la source, le point de départ, le support de toute activité, apparaît déjà à l'échelon divisionnaire [1]. Elle peut être appliquée à l'échelon corps d'armée. Lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre d'une ou de plusieurs

[1] *Revue Militaire Suisse*, juillet 1951, p. 334.

armées nous arrivons à la base d'opérations dépendant du commandant en chef, véritable lieu ou « position géographique aménagée permettant de concentrer, d'abriter, de ravitailler, de réparer et de protéger des forces de toute nature destinées à effectuer, avec la meilleure économie, des opérations de toute espèce, continues ou occasionnelles, de toutes importances et à toutes distances ». Si la base d'opérations s'implante sur le territoire national, elle trouve en place l'organisation territoriale à laquelle elle va s'adapter sans toutefois en prendre les attributions. Néanmoins, une collaboration étroite va s'établir en vue de l'exploitation des ressources locales. Car c'est de sa base que l'armée tire et renouvelle tous ses moyens de combat et de subsistance, vers sa base qu'elle évacue son personnel et son matériel hors d'état de continuer la lutte. Aux forces mobiles à autonomie limitée, le retour périodique à la base est imposé pour des raisons techniques. C'est le cas de l'aviation qui doit être recueillie après chaque opération et soumise à une remise en condition rapide. A la notion générale de support peut donc venir s'ajouter celle de tremplin de départ. Toutefois la base reste essentiellement chargée d'apporter à l'armée une aide pour les réparations et le traitement des blessés et malades et d'assurer, en toutes circonstances, la continuité et la régularité des ravitaillements dont le fonctionnement technique est sous l'autorité des services.

* * *

Les *services*, s'ils ne constituent pas des éléments actifs de combat, assurent cependant de façon essentielle la vie et l'efficacité des unités combattantes. Pour beaucoup d'officiers, qui dit services, dit bureaucratie, paperasse, effort important, rendement médiocre et, en fin de compte, non pas action mais paralysie de l'action. C'est peut-être que l'adaptation des services aux conditions de la guerre moderne est mal connue. Quoi qu'il en soit et en dépit d'aversions qui sont davantage le fruit de préjugés que celui d'une maturité d'esprit, il serait bon, non seulement que tout officier ait une connaissance au

moins élémentaire des problèmes généraux dont la solution incombe aux services, mais encore qu'il soit convaincu de leur utilité et de leur importance. Les services servent et la troupe et le commandement. De la première, ils attendent qu'elle se plie *strictement* au mécanisme que d'autres ont pensé pour elle, sur le plan supérieur ; du second, qui a le devoir de gouverner les quantités, les lieux et les temps, ils attendent des *données claires*, fondées sur des unités de compte bien définies et valables pour tous ceux qui sont directement intéressés, sur une connaissance précise des conditions de sécurité et de bonne exploitation et sur un calcul rigoureux de la durée [1]. Tonnages, distances et capacité de manutention sont des arguments qui ne pardonnent pas les extravagances. Les services représentent la matière mise à disposition de l'*idée* dont ils sauvegardent la liberté d'action moyennant la solution adéquate des problèmes qui les dominent : poids, espace et temps. La technique moderne les a considérablement développés. Dans certains domaines — ravitaillement en munitions spécialement — ils peuvent avoir une influence déterminante sur la manœuvre elle-même et sur le choix du procédé tactique.

* * *

L'organisation générale et le plan de déploiement de chaque service sont des décisions du commandement prises à la suite d'un dialogue et non d'un monologue autoritaire. Le chef du service intéressé fait des propositions que le commandement accepte ou refuse, car à lui seul appartiennent le jugement et les risques. Des prescriptions particulières, qui laissent toujours apparaître les soucis d'une technique simple et rigoureuse, sont ainsi appliquées à chaque service :

— centre de gravité, ligne avant et arrière des dépôts ;
— modalités du déploiement qui peut être total, partiel, progressif ou simultané, suivant la situation, les facilités de transport et les ressources de la zone de recherche ;

---

[1] *Revue Militaire Suisse*, novembre 1953, pp. 590 et 591.

— approvisionnements à constituer dans tel délai ou ordre d'urgence ;
— importance, échelonnement et allocation des réserves ;
— rythme d'ensemble et importance des évacuations à prévoir ;
— conditions générales ou particulières de répartition de la main-d'œuvre ;
— emploi des formations organiques de transport à des fins étrangères ;
— détermination des itinéraires, consignes de circulation et de stationnement et limites de régulation.

Quelles que soient les difficultés du moment, le commandement doit tout mettre en œuvre pour que parviennent au front les approvisionnements indispensables à la poursuite du combat. Dans les situations particulièrement critiques, l'attribution d'escortes ou de gardes pourra être nécessaire pour assurer le fonctionnement d'un service particulièrement exposé et entièrement lié à sa fonction technique.

* * *

Sur les places de ravitaillement, les approvisionnements sont remis à la troupe qui assure, par ses propres moyens, leur distribution jusqu'aux premières lignes. De l'arrière à l'avant se déroule, sans solution de continuité, un processus administratif à compétence étendue mais toujours bien ajusté aux besoins des usagers. Nous sommes amenés à évoquer ici une action complémentaire dont les fruits ne tombent pas immédiatement sous le sens du combattant et vers laquelle les efforts n'ont pas naturellement tendance à se déployer avec toute l'énergie qu'elle mérite d'inspirer : c'est la *récupération*. De l'avant à l'arrière, tout ce qui peut être repris sans compromettre l'issue de la bataille en cours doit l'être. La récupération doit être une œuvre méthodique comportant plan et répartition des missions aux différents échelons. Elle seule permet la *rénovation*, système judicieux appliqué également par les Américains pour augmenter leurs réserves et ne réformer que le strict nécessaire. L'outillage militaire ne sert en temps de paix

qu'à des *exercices*. Sa longévité est donc considérable. Réalisé d'après des concepts dérivant plus de l'expérience des dernières campagnes que des possibilités d'application des découvertes récentes, il ne profite pas des améliorations rapides que produit la concurrence industrielle. Soumis aux exigences destructives de la guerre, il s'use, se détériore et disparaît à une cadence vertigineuse. Tout doit être mis en œuvre pour le conserver apte à faire campagne et éviter sa perte totale puisqu'à tout instant le potentiel matériel est un facteur déterminant de la victoire.

(A suivre) Major Pierre E. Denéréaz

La retraite du 11e C.A. allemand de Bjelgorod, par Charkov, sur le Dniepr [1]

du 5.8 au 14.9.1943

(fin)

6. La retraite sur la Vorskla

Vint tout de même le moment où l'évacuation de Charkov s'imposa, et cela pour deux raisons principales.

D'une part la situation générale du G.A.S. l'exigeait. De l'autre, les unités qui tenaient les bois au NW. de Charkov, toujours plus fortement pressées, arrivaient à bout de forces.

L'évacuation s'effectua sans à-coup, dans la journée du 24.8, sur une nouvelle position qui, à quelques kilomètres à l'W. de la ville, longeait une colline partiellement boisée. On avait prévu de ne la tenir que le temps de permettre aux services de s'écouler sans être inquiétés vers l'W. Aussi, le 25.8, se replia-t-on sur une position mieux préparée derrière la Merefa,

---

[1] Dans la première partie de cet article, parue dans le N° 8 du mois d'août dernier, une erreur de mise en page s'était produite. Les deux dernières lignes de la page 364 doivent figurer à la fin de la page 365. *(Réd.)*