

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 119 (1974)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Le chef soupèse, décide et commande  
**Autor:** Weck, Hervé de  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-343879>

### **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>**

## Le chef soupèse, décide et commande...

« La sérénité dans la peine est  
le premier don pour le commandement. »

Voltaire

Nous voudrions d'emblée limiter nos considérations et n'envisager que certains aspects de l'appréciation de la situation au niveau bataillon, unité et section. D'autre part, notre but n'est pas de paraphraser *La conduite des troupes* 69, qui définit l'appréciation de la situation, ses différentes composantes, et insiste sur l'obligation impérieuse de se montrer systématique, objectif, ainsi que sur la nécessité de ne pas interrompre cette analyse au cours du combat. Les remarques qui vont suivre s'axeront autour des six points que ce règlement distingue, et elles s'appliqueront surtout au combat mécanisé, au cours duquel la suite rapide des événements ne permet pas de disposer de toutes les données nécessaires théoriquement à une décision, mais exige, malgré tout, un choix rapide.

### DES DIFFICULTÉS INTELLECTUELLES ET PSYCHOLOGIQUES

Dans ses *Mémoires*, le général MacArthur déclare: « C'est très joli de faire un beau plan d'attaque, de mettre sur le papier une tactique qui doit vous mener inmanquablement à la victoire. Mais si le plan ne tient pas compte de la valeur relative des troupes, des obstacles du terrain et des capacités de résistance de l'ennemi, son exécution aboutira souvent à la confusion et à l'échec <sup>1</sup>. » Ce passage met en lumière l'importance de l'appréciation de la situation; il montre que chaque chef militaire, quel que soit son grade, doit décomposer en ses éléments une situation complexe et y répondre par une décision simple. Cette réaction simple répondant à des données complexes montre déjà toute la difficulté de ce raisonnement que l'on aborde dès l'école d'officiers. Il faut donc posséder une intelligence concrète et rapide, chercher un résultat positif, une efficacité aussi grande que possible.

<sup>1</sup> Paris, Presses de la Cité, pp. 44-45.

La responsabilité semble écrasante car, comme le disait déjà Jomini: « La guerre est un drame passionné et nullement une opération mathématique. » Se trouvant plongé dans une atmosphère hautement émotionnelle et passionnelle, l'officier est obligé de conserver son sang-froid, de ne pas se laisser troubler par un « environnement » traumatisant. Autre difficulté!

Par ailleurs, au combat, on ne déplace pas des pions, mais des hommes qui paieront peut-être fort cher la décision consécutive à l'appréciation de la situation. Rien ne prouve que la solution choisie sera la meilleure: on ne connaît que très partiellement la situation, on ne sait comment l'adversaire la juge; on ignore de quels renseignements faux ou exacts il dispose. Bref, les inconnues semblent plus nombreuses que les certitudes. Voilà encore de multiples sources d'inquiétude pour le chef militaire, qui pourrait envier l'historien qui reconstruit après coup la bataille!

Ce tableau assez sombre ne doit pourtant pas provoquer la neurasthénie ou la dépression, car l'adversaire se trouve dans la même situation, et des moyens existent, qui permettent au commandant de disposer d'atouts valables. En se montrant impartial à l'égard de ses propres idées, en admettant comme axiome le vieux dicton castillan « Toujours le pire est certain », il évitera bien des embûches. Somme toute, il se montrera pessimiste dans ses appréciations de situation et dans l'ampleur des mesures à prendre, mais optimiste dans l'action <sup>1</sup>. L'audace, sans laquelle on n'obtient rien, apparaît en effet comme la qualité complémentaire de la prudence.

Enfin, cette remarque que Montherlant adressait, en 1933, aux officiers de l'Ecole supérieure de Guerre, ne manquera pas de tranquilliser, dans une certaine mesure, le chef consciencieux: « Le soldat perce très vite si l'on calcule ou non son sang. (...) on pardonne plus volontiers à un chef un jugement erroné, et même de l'ignorance, que de l'insouciance <sup>2</sup>. »

#### LA MISSION

Dans ses réflexions, lors de sa décision, l'officier est grandement aidé par la mission que lui donne son supérieur. La clarté de cette

<sup>1</sup> Paul CHAUDET. *La Suisse et notre temps*, p. 157.

<sup>2</sup> Henry de MONTHERLANT. Essais. *La prudence ou les morts perdues*. Pléiade, p. 674

mission diminue l'importance des inconnues, évite par conséquent de multiples cas de conscience. A l'échelon unité ou section, cette constatation apparaît même comme une vérité première, car « la compagnie attaque, tient, ou se replie, indépendamment de l'attitude tactique du groupement de combat <sup>1</sup> ». Dans ces trois cas, le commandant veille à ne pas éparpiller ses moyens, car le fameux « Nicht kleckern, klotzen » de Guderian reste tout à fait valable pour le combat, même s'il faut, dès que possible, décentraliser les hommes et le matériel, afin d'éviter les risques d'un feu nucléaire.

C'est à l'échelon régiment ou grande unité que se pose le dilemme : « Faut-il arrêter l'offensive pour arrêter les pertes, ou persévérer, poursuivre l'offensive en augmentant les pertes, pour essayer d'arracher la victoire <sup>2</sup> ? »

Dans les troupes blindées, la mission, tout en étant précise, laissera au subordonné la possibilité de prendre des mesures qui lui permettront d'exploiter sur-le-champ tout avantage fugitif ou imprévu. « Mobilis in mobili », la devise du capitaine Nemo, commandant du *Nautilus* et inoubliable héros de Jules Verne, définit parfaitement le coup d'œil propre au chef mécanisé.

## LE MILIEU

La mission détermine toujours le secteur dans lequel le subordonné doit engager ses moyens. Celui-ci, lorsqu'il commence à apprécier la situation, cherche à résoudre les problèmes posés par le milieu ou, si l'on utilise un terme très à la mode, l'environnement. Il étudie l'étendue, la disposition de la zone qui lui est attribuée, la nature du terrain, les conditions de visibilité. La situation, les missions des troupes voisines ne le laissent pas indifférent. Ces questions se résolvent avec une certaine facilité, car les états-majors territoriaux peuvent transmettre aux commandants des troupes intéressées des informations sur l'état des routes, du terrain, sur l'existence de cantonnements, et sur les possibilités de réquisitions (denrées, machines, outils, moyens de transports). D'autre part, une reconnaissance préalable élimine la plupart des inconnues.

<sup>1</sup> Col. div. DÉNÉRÉAZ, *Rapport de division 1971*.

<sup>2</sup> René CHAMBE. *La bataille du Garigliano*. Editions « J'ai lu leur aventure », p. 175. On peut se demander si le commandant de bataillon ne se trouve pas quelquefois affronté à un tel problème.

Le terrain limite la liberté tactique du chef disposant d'engins blindés ; il impose souvent une solution, ce qui ne semble pas le cas pour l'officier d'infanterie. On peut donc prétendre que, dans les troupes mécanisées, au niveau bataillon, unité et section, les problèmes tactiques se trouvent réduits à leur plus simple expression. Cependant, l'engagement d'un matériel hautement perfectionné pose des questions techniques qui compromettront le succès, si l'appréciation de la situation n'y apporte pas une réponse convenable. Malgré cette donnée spécifique, il apparaît que les officiers, dès le grade de commandant d'unité, se désintéressent un peu trop de la technique propre au tir et aux véhicules, pour se consacrer aux problèmes de soutien et de tactique, alors qu'ils devraient être à même de conseiller leurs équipages et de remédier aux pannes inhérentes à la complexité des appareils. Bref, ils ne se soucient pas assez des détails pratiques.

En analysant le milieu dans lequel on combattrait, on en arrive à envisager la situation et le comportement de la population civile se trouvant dans le secteur d'engagement. Voici que les problèmes se corsent, même si les directives du Conseil fédéral semblent d'une clarté absolue ! Depuis l'année 1942, ses instructions stipulent que « la population civile doit en principe *rester sur place* (...) que nos troupes doivent avoir la libre disposition *des routes et des chemins* ». Ces points, notre exécutif fédéral les a encore précisés dans son rapport du 27 juin 1973 : « Il ne faut pas que la population civile, en cas d'utilisation de moyens de destruction massive notamment, tente de chercher son salut dans la fuite ou l'exode. En effet, notre territoire est trop exigu pour que de tels mouvements de panique puissent être tolérés ; (...) Pour les fugitifs, les chances de survie sont médiocres ; c'est pourquoi la population civile doit se préparer à des *séjours d'assez longue durée* dans les abris locaux <sup>1</sup>. »

Cette stratégie, dont tout homme sensé comprend les raisons, pose pourtant à chaque chef militaire trois problèmes épineux. Dans certains cas, il lui appartiendra de prendre les mesures propres à empêcher la fuite des civils. D'autre part, et à ce moment, la situation devient cornélienne : dans le village, dans le groupe de maisons qu'on lui ordonne d'attaquer, avec l'appui éventuel de l'artillerie, se trouvent des femmes, des enfants, des vieillards réfugiés dans les caves. Son feu ne détruira pas seulement

<sup>1</sup> Rapport du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale sur la politique de sécurité de la Suisse (conception de la défense générale), pp. 40-41.

les forces ennemies, mais causera aussi des pertes parmi ces innocents. L'adversaire pourrait aussi chercher à profiter de cette situation. De nos jours, que ne fait-on pas avec de pauvres otages!

Une anecdote de la guerre d'Algérie, racontée par un officier français, illustre bien l'acuité du problème. Une section blindée de reconnaissance reçoit la mission de repérer et de détruire un groupe de fellaghas opérant dans le bled, qu'elle finit par découvrir dans un minuscule hameau. Grâce à un haut-parleur, le chef de section ordonne aux fellaghas de se rendre, puisqu'ils se trouvent complètement encerclés. Quelques femmes s'avancent alors et déclarent à l'officier que le groupe ne se rendra pas, qu'il a pris position dans les masures où se trouvent les habitants du hameau et qu'il ouvrira le feu si les Français s'approchent. Que faire? Après réflexions, l'officier ordonna d'ouvrir le feu avec les canons et les mitrailleuses des chars: la mission l'emporte sur toutes les autres considérations.

Il semble que l'on n'insiste pas assez au cours des heures de tactique ou lors d'exercices de décision sur ces aspects du combat; des chefs pourraient éprouver un grand désarroi, s'ils se trouvaient face à un problème qu'ils ne soupçonnent peut-être pas.

Enfin, que faire, quand on se trouve en face d'un exode plus ou moins massif? La mission exige une large liberté de mouvement, alors que ces pauvres gens empêchent toute circulation. Mais il y a plus grave; dès qu'une troupe se trouve mêlée à une colonne de réfugiés, chaque militaire s'interroge: « Puis-je laisser au bord du chemin cette femme, ce vieillard, ce gosse, ce blessé? » La discipline risque de s'en ressentir, car la mission apparaît brusquement assez secondaire.

### LES MOYENS DE L'ENNEMI

Plus l'image que le chef se forme de son adversaire s'avère précise, plus sa décision se montrera judicieuse. Certains théoriciens anciens allaient jusqu'à prétendre qu'un « ennemi connu est plus qu'à demi vaincu <sup>1</sup> ». La dernière guerre mondiale, les conflits plus récents prouvent aussi que « celui qui ignore à la fois la réalité de son ennemi et la sienne propre est assuré de perdre <sup>2</sup> ».

<sup>1</sup> OU TSE cité par E. WANTY, *L'art de la guerre*. Editions Marabout, t. I, p. 15.

<sup>2</sup> SUN-TSÉ.

Au front, le bataillon, l'unité ou la section semblent les formations qui disposent le plus rapidement de renseignements précis sur leur adversaire direct; « dans toutes les guerres connues, y compris celle du Vietnam, le commandement local a toujours été mieux informé que son chef immédiat et, à plus forte raison, que le grand quartier général <sup>1</sup> ». Cependant, si les chefs veulent disposer du maximum de données, ils doivent insister auprès de leurs hommes sur l'importance du renseignement et les instruire sérieusement à ce service. Ils peuvent également tirer profit de ce que sait la population civile, tout en restant très critiques à cause d'une tendance à l'exagération que l'on rencontre toujours chez les profanes.

Ils s'intéresseront de très près à l'utilisation éventuelle par l'adversaire de nouveaux procédés de combat ou de nouvelles armes, car la surprise provoquée par ces innovations risque de susciter des flambées de panique parmi leurs hommes <sup>2</sup>, ou de véritables crises d'hallucinations collectives. Après l'attaque de Sedan par les Allemands, en 1940, ce phénomène se produisit dans l'armée française: on voyait des *panzer* partout. Des formations entières lâchèrent pied avant d'avoir vu l'ennemi et, parties des rives de la Meuse, ne s'arrêtèrent qu'à Reims, ayant parcouru plus de cent kilomètres <sup>3</sup>.

Lorsqu'elle atteint un certain degré, la fatigue, tout comme la panique, devient une maladie qui provoque aussi des hallucinations <sup>4</sup>. On doit donc tenir compte de ces facteurs lorsqu'on étudie les rapports, les annonces de ses subordonnés.

#### LES PROPRES MOYENS

A priori, on pourrait penser que l'appréciation de ses propres moyens ne pose aucune difficulté; cette idée semble très inexacte; Malraux n'écrit-il pas des *Les conquérants*: « Tous ces hommes que je dirige, dont j'ai contribué à créer l'âme, en somme! je ne sais pas même ce qu'ils feront demain »?

Dès la mobilisation, le chef digne de ce nom ne cesse pas d'évaluer les hommes qui lui sont confiés. Il connaît aussi à la perfection les per-

<sup>1</sup> Jacques BERGIER. *La guerre scientifique*. Paris, CAL, p. 33.

<sup>2</sup> *Revue d'information et de documentation* 9-10/1970, p. 32.

<sup>3</sup> Paul BERBEN, Bernard ISELIN. *Les Panzers passent la Meuse*. Ed. Rencontre, p. 328.

<sup>4</sup> André MALRAUX. *Les noyers de l'Altenburg*, p. 16.



formances, l'état de son matériel et des armes d'appui; il est à même de les engager avec à-propos. Juste avant le combat, lorsqu'il appréciera les moyens à sa disposition, il n'aura plus qu'à se pencher sur des problèmes techniques.

Une troupe résiste tant qu'elle ne se croit pas vaincue et tant qu'elle a les moyens matériels de combattre. Sa valeur est fonction de la santé physique et psychique, de la volonté de défense, du patriotisme, du dévouement, du moral des hommes qui la composent. Les individus ne se comportent pas d'une façon machinale: ils attribuent un mobile à chacun de leurs actes. Si le mobile manque de clarté ou de force, la valeur combative baisse, car « on ne se bat vraiment bien que pour une cause dont on sent en soi l'impérieuse nécessité: foi religieuse, sentiment national supposant l'étroite *solidarité* des citoyens, (...) idéologie prenant force de dogme<sup>1</sup> ». La prise de conscience du danger représenté par l'adversaire augmente aussi la volonté de défense, partant la cohésion de la troupe. Ted Berkman, dans son livre *Sabra*, prétend que l'armée israélienne se surpassa en 1948, 1956 et 1967, parce que les officiers et les hommes savaient fort bien qu'une défaite sur le terrain signifierait l'extinction collective de la nation<sup>2</sup>.

Jamais, le moral du soldat ne résiste à l'inaction, qui apparaît comme un signe annonciateur de relâchement, d'indiscipline et de défaite<sup>3</sup>. Le chef contribue à maintenir un bon état d'esprit dans sa troupe, en vivant dans les mêmes conditions qu'elle, dans la neige et la gadoue glacée, et menant, selon les termes du général Ridway dans ses *Mémoires*, « la même existence de chien ».

Dès qu'ils participent aux combats, les hommes et les cadres tendent à s'user plus ou moins rapidement, même si, au début, tout semble aller pour le mieux. Le journal de route de Michel Brousse<sup>4</sup> apporte des renseignements sur les variations de la valeur combative du Bataillon de choc, un corps spécialisé dans les opérations de commandos. Après des mois d'instruction et d'entraînement très poussés, le bataillon entre en guerre. « A l'île d'Elbe, à Toulon, nous étions comme des diables crevant d'impatience qui auraient arraché tous les obstacles. Dans nos corps bien entraînés, dans nos âmes qui attendaient leur revanche comme

<sup>1</sup> E. WANTY. op. cit., t. I, p. 176.

<sup>2</sup> Paris, Stock, p. 34.

<sup>3</sup> Maurice MÉGRET. *La guerre psychologique*. Que sais-je?, p. 65.

<sup>4</sup> *Au Bataillon de choc avec Georges Schlumberger*, pp. 219-220.



une proie longtemps promise, il n'y avait pas de place pour la peur. Mais plus tard, en hiver surtout <sup>1</sup>, lorsque les meilleurs d'entre nous furent tombés, lorsque les dures fatigues commencèrent à peser lourdement sur nos épaules, lorsqu'on nous fit faire une guerre pour laquelle nous n'étions pas préparés et qui ne correspondait pas à notre mission, nous connûmes cette angoisse qui vous tord pendant les heures d'attente et de fatigue. »

Dans ce passage, on trouve les symptômes de l'usure de la troupe. Une instruction poussée, une bonne forme physique atténuent les effets de la peur et augmentent la puissance de choc d'une formation; l'espoir joue un rôle tout à fait identique. On dit vulgairement que les hommes « en veulent ». D'autre part, les exigences du matériel imposent, à la plupart des combattants, une activité incessante qui est un des plus efficaces antidotes contre la peur.

Petit à petit, les risques, les pertes de camarades font baisser le moral, poussent à la réflexion; le soldat craint de mourir et cherche à éviter le danger. « L'homme n'est capable que d'une quantité donnée de terreur; au-delà, il échappe au combat (...). L'action morale de la destruction croît en raison de la puissance, de la rapidité de celle-ci <sup>2</sup>. » Selon des études américaines, le point critique est atteint après 83 jours de combats <sup>3</sup>. La dureté des conditions climatiques, le manque de sommeil semblent aussi causes de ce phénomène, la fatigue provoquant en effet un certain état de neurasthénie.

Dans son appréciation de la situation, le chef veillera donc à assurer le mieux possible le repos de sa troupe. Il n'oubliera pas cette constatation de Montherlant: « L'extrême fatigue parente du mal de mer. Je ne me dérangerai pas plus, pour aller prendre mon masque, s'il y a alerte aux gaz, qu'ayant le mal de mer je ne me dérangerais pour prendre le gilet de sauvetage, si le bateau sombrait <sup>4</sup>. » Les grands stratèges prirent parfois des risques considérables pour éviter que l'apathie ne gagnât les forces qu'ils commandaient. Ainsi, avant la contre-offensive des Ardennes, le maréchal Model émet-il l'instruction suivante: « (...) il faut utiliser toute occasion de repos et de sommeil (...). Les commandants d'unité devront se demander: comment puis-je procurer tactiquement

<sup>1</sup> Hiver 1944, dans les Vosges.

<sup>2</sup> Jean PERRÉ. *Les mutations de la guerre moderne*. Paris, Payot, p. 384.

<sup>3</sup> Cité dans *Allgemeine Schweizerische Militär Zeitschrift*, mai 1960, p. 405.

<sup>4</sup> *Textes sous une occupation*. Gallimard, 33<sup>e</sup> édition, p. 53.

les meilleures occasions de sommeil à mes hommes <sup>1</sup>? » Le 9 mars 1943, le général Leclerc était même allé plus loin; Montgomery lui apprend que la 9<sup>e</sup> *Panzerdivision* va attaquer la fameuse 2<sup>e</sup> DB. Lorsque le chef français revient à son PC vers les dix-sept heures, il n'alerte pas sa division, préférant lui accorder un peu de repos. La troupe sera alertée le lendemain à six heures par ses guetteurs <sup>2</sup>.

Le témoignage de Michel Brousse que nous citons plus haut montre aussi une troupe qui se démoralise et perd de son efficacité, parce qu'on l'engage dans des opérations pour lesquelles elle n'est pas préparée. Le commandement français avait créé le Bataillon de choc en vue de la guerre de chasse et non pour des combats classiques d'infanterie. Cette difficulté risque bien de se produire dans nos formations mécanisées. En effet, que fera-t-on des équipages dont les chars auront été détruits?

Lorsque l'usure physique et morale s'aggrave, des hommes, des cadres peuvent « craquer » au combat. Certains indices n'échapperont pas au commandant d'unité ou au chef de section, qui remarqueront des comportements curieux: l'individu atteint ne mange plus, ne parle plus, il cherche des prétextes pour rester près du PC, il pose à ses camarades des questions où sourd l'inquiétude. Le commandant de compagnie fera en sorte d'évacuer le « malade » avant le début de la crise, qui ne manquerait pas d'affaiblir encore la résistance psychique des camarades. Par contre, il interviendra avec la dernière énergie contre les hommes qui ne *veulent* plus se battre, un tel comportement devenant vite contagieux <sup>3</sup>.

Il suffit pourtant de peu pour métamorphoser provisoirement une formation usée. Un succès local, même peu important et sans signification pour l'ensemble de la bataille, redonne des ailes à l'unité qui s'est imposée. Mais attention! ce regain de vigueur est éphémère, et le succès ne saurait remplacer une période de récupération, de reprise en main.

Un vieux principe prétend que la troupe vaut ce que vaut son chef; Patton, avec la verve de langage qu'on lui connaît, donne pour sa part un excellent moyen de maintenir la valeur combative des hommes: « Si vous voulez qu'une troupe combatte et risque la mort, marchez devant, conduisez-la. Une troupe est comme un spaghetti: vous ne pouvez pas pousser un spaghetti, il faut que vous le tiriez. »

<sup>1</sup> MERRIAM. *La bataille des Ardennes*, p. 58.

<sup>2</sup> Adrien DANSETTE. *Leclerc*.

<sup>3</sup> *Témoignage d'un ancien commandant de compagnie au Vietnam*, RMS, févr. 1973,

## LA PLANIFICATION DANS LE TEMPS

Ce point ne posant pour ainsi dire que des problèmes techniques propres à chaque arme, contentons-nous de souligner que l'instant choisi pour le déclenchement d'une action peut provoquer la surprise, partant le succès. Pour fixer le début d'une attaque, par exemple, on aura peut-être avantage à choisir un moment après le lever du soleil, car c'est l'heure du relâchement qui fait suite à la grande tension de l'aube, toujours redoutée par une troupe sur la défensive <sup>1</sup>.

## LES POSSIBILITÉS DE L'ENNEMI

Si, en règle générale, le bataillon et la compagnie disposent de renseignements relativement précis sur les moyens de l'ennemi, il n'en va pas de même concernant les possibilités, les intentions des formations qui leur sont opposées. Dans les troupes mécanisées, le temps manque souvent pour chercher une réponse! Même lorsqu'on a le loisir d'utiliser des patrouilles de reconnaissance, celles-ci ne rapportent presque jamais ce genre de renseignements; elles peuvent tout au plus découvrir certains indices. Encore faut-il que ces hommes soient spécialement lucides et attentifs si l'on veut qu'ils en découvrent! Impossible de les instruire à cette tâche, car il n'y a pas de méthodes ou de règles précises dans la chasse à l'indice.

Quelques exemples illustreront ce fait, montreront aussi les difficultés que le chef rencontre dans l'interprétation de ces indices, car n'oublions pas que l'adversaire peut chercher à nous induire en erreur. Il est connu que des abattis sur les routes indiquent des intentions peu agressives, tandis que la présence d'un grand nombre de sapeurs, de pontonniers fait penser à l'imminence d'une action offensive. Dans les premiers temps de la bataille de Verdun, un commandant français put découvrir l'arrivée de renforts allemands, car les hommes qui attaquaient ses positions *portaient des uniformes tout propres*, et montaient à l'assaut *en chantant*, alors que l'offensive durait depuis trois jours <sup>2</sup>. Le fait de capturer beaucoup de déserteurs et de soldats ivres morts, le fait que des prisonniers acceptent facilement de guider la troupe qui les a pris à

<sup>1</sup> Jacques MORDAL. *Cassino*. Amiot et Dumont, p. 199.

<sup>2</sup> Georges BLOND. *Verdun*. Paris, CAL, p. 92.

travers les pièges de leur dispositif de défense, permet de penser que le moral est mauvais dans l'autre camp <sup>1</sup>.

Pourtant, même si un coup de chance exceptionnel nous permettait de connaître l'idée de manœuvre de l'adversaire, si le renseignement semblait indubitable, ne prenons pas notre décision sur la base exclusive de cette intention. Qui nous dit en effet que le chef ennemi ne changera pas d'idée?

En dernière analyse, il apparaît que l'interprétation des indices ne saurait remplacer la connaissance des moyens dont dispose l'ennemi. Les matériels et les hommes qu'il met en ligne trompent rarement celui qui les connaît avec exactitude, et qui est ainsi à même de déduire avec plus de sûreté ce que l'adversaire peut et ce qu'il ne peut pas faire. Cette réflexion facilite d'ailleurs beaucoup l'appréciation des propres possibilités.

#### LES PROPRES POSSIBILITÉS

En abordant ce problème, le chef ne se meut plus seulement dans le domaine du renseignement, de la psychologie, mais résout des questions techniques et tactiques; il prépare l'engagement de ses moyens en fonction de sa mission, du terrain, des tâches des troupes voisines, ainsi que des possibilités de l'ennemi. Des règlements définissent l'engagement des différentes formations; nous ne nous y attarderons donc pas, si ce n'est pour souligner les avantages d'une solution à laquelle l'adversaire ne s'attend pas. « Beaucoup d'écrivains militaires se refusent à inscrire la surprise parmi les facteurs décisifs (...), alors que l'histoire des siècles révolus indique qu'elle est à l'origine de presque toutes les victoires complètes <sup>2</sup>. » On peut s'imposer par la surprise tactique, qui apparaît finalement comme une infraction flagrante aux règles en usage; « le génie militaire réside peut-être moins dans le respect immuable des principes que dans leur violation en toute connaissance de cause mais à coup sûr <sup>3</sup>! »

Ainsi, en 1941, un commandant d'infanterie allemande obtint-il un succès formidable sur le front russe. Il s'agit pour lui et sa formation de franchir le Dniepr, en aval de Krementchoug. « Le 31 août, à l'heure la plus improbable, à deux heures de l'après-midi, et à l'endroit le plus

<sup>1</sup> *Le Bataillon de choc en action*, p. 425.

<sup>2</sup> E. WANTY, *op. cit.*, T. II, p. 198.

<sup>3</sup> *Ibidem*, t. I, p. 56.

inattendu, un bief de 1500 mètres de large, le 207<sup>e</sup> régiment de chasseurs lance ses canots d'assaut et prend pied sur la rive gauche. A la tombée de la nuit, les chasseurs ont gravi l'escarpement qui borde le fleuve et conquis une tête de pont de trois kilomètres <sup>1</sup>. »

#### ENFIN INTERVIENT LA DÉCISION

« Quand tout est prévu et paré selon la logique, il faut encore :

- 1<sup>o</sup> Faire la part de l'absurde. Nous ne saurons jamais pourquoi telle unité, qui logiquement devait accomplir tel acte, accomplit un acte contraire. (...)
- 2<sup>o</sup> Faire la part des hasards (...). Il n'y a rien à faire pour prévoir ni parer les hasards et l'absurde. Il n'y a donc qu'à prévoir et parer selon la logique, en gardant assez de souplesse et de marges pour n'être pas trop surpris par eux <sup>2</sup>. »

Les attaques connaissent souvent des crises qui peuvent les briser. La vague rencontre soudain un obstacle, l'élan s'arrête, les assaillants refluent, même s'ils sont numériquement très supérieurs aux défenseurs. Des hommes qui avançaient avec détermination ont tout à coup l'impression de se trouver nus devant le danger, ils se jettent à terre, rampent vers un abri. Cependant, le tableau n'est pas toujours aussi sombre, car les officiers allemands des *Panzerdivisionen* remarquaient, pendant le dernier conflit mondial, que l'arrivée de *trois ou quatre* chars (une section !) suffit quelquefois à renverser complètement une situation tactique <sup>3</sup>.

Comme le constate Wanty, le rôle du chef semble difficile, parce qu'une fois « terminés les préparatifs, donnés les ordres, pris les dispositifs, une (...) bataille échappe à la pensée militaire pour mettre en jeu les réactions des chefs aux échelons intermédiaires, les instincts, les réflexes, le courage, la ténacité (...) d'hommes obscurs, officiers, sous-officiers et soldats : des hommes <sup>4</sup> ».

Capitaine Hervé de WECK

<sup>1</sup> Raymond CARTIER. *La Seconde Guerre mondiale*. Presses de la Cité, t. I, p. 405.

<sup>2</sup> MONTHERLANT. *Essais. Textes sous une occupation*. Le rêve des guerriers. Pléiade,

<sup>3</sup> Stoves. *Die 1. Panzerdivision*, p. 771.

<sup>4</sup> Op. cit., t. II, p. 120.