

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 121 (1976)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Le chef militaire est toujours dans l'incertitude  
**Autor:** Weck, Hervé de  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344005>

### **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:** 04.03.2026

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

# Le chef militaire est toujours dans l'incertitude

par le capitaine Hervé de Weck

## CRITIQUE DE L'HISTOIRE MILITAIRE TACTIQUE

Les récits de batailles, les ouvrages qui étudient des opérations militaires laissent, la plupart du temps, une impression de clarté et de rigueur. Les décisions, les combats qui s'ensuivent sont présentés comme des déplacements de pions au cours d'une partie d'échecs; le lecteur peut croire que les « deux joueurs » (les deux chefs responsables) voient parfaitement les intentions et les objectifs de leur adversaire, qui manœuvre sur l'échiquier à « pièces découvertes ». Des cartes indiquant les mouvements des deux camps, pendant une période donnée, renforcent encore cette impression. Bref, les commandants et leurs états-majors peuvent, semble-t-il, réagir comme des ordinateurs bien programmés auxquels on pose un problème et qui doivent prendre sur-le-champ des décisions judicieuses.

L'infériorité matérielle, le mauvais état de la troupe, le découragement, un terrain peu propice, le manque de clairvoyance, l'incapacité, ou simplement la malchance expliquent les revers et les défaites.

L'historien domine la totalité du champ de bataille, ne laisse rien dans l'ombre, si bien que l'exercice du commandement, partant la guerre elle-même, apparaît comme une suite d'opérations logiques, un mécanisme complexe, mais parfaitement décomposable. Une telle conception rappelle certaines caractéristiques du roman français au XIX<sup>e</sup> siècle: ces œuvres littéraires prétendent situer parfaitement la psychologie, les motivations des personnages; elles prétendent également donner une description exacte et complète de la réalité; à la dernière page, le lecteur doit penser que tout a été dit par un auteur omniscient. Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, à la suite des travaux de Freud et des progrès de la psychanalyse, le romancier tendra à devenir plus modeste; il prendra conscience de la complexité de la réalité, du fait qu'on ne peut pas définir exactement un individu et que celui-ci, changeant sans cesse, a beaucoup de peine à comprendre ce qui se passe autour de lui.

Bien qu'écrits par des contemporains, la plupart des « livres de guerre » qui veulent reconstituer une *situation tactique* ressemblent

beaucoup aux romans du XIX<sup>e</sup> siècle. L'auteur, tout comme le lecteur, oublie souvent le principe émis, il y a fort longtemps, par le général Jomini: « (...) la guerre est un drame passionné et nullement une opération mathématique. » L'étude des erreurs commises ne mène pas très loin — chaque aspirant sait en effet de quelle manière on aurait pu gagner telle ou telle bataille —, tandis que la détermination des causes de ces erreurs, de ces décisions inadéquates permet de comprendre que « la guerre est caractérisée avant tout par l'incertitude dans laquelle les adversaires se trouvent plongés les uns par rapport aux autres <sup>1</sup> ».

### L'HISTOIRE MILITAIRE STRATÉGIQUE

Au contraire, dans les études entreprises dans le domaine stratégique, on se rend compte depuis longtemps de l'incertitude dans laquelle se trouve le chef, lorsqu'il prend sa décision; on souligne que seule l'interprétation d'indices donne la possibilité de se faire une idée — toute relative d'ailleurs — des plans de l'adversaire. Dans leurs mémoires, les hommes politiques, les militaires de haut rang insistent sur ce fait qui leur permet d'expliquer, d'excuser des décisions, des projets qui ne correspondaient pas à la réalité.

Quelques exemples suffiront à prouver que les spécialistes reconnaissent cette dimension de l'histoire militaire stratégique. Ainsi Daniel Bourgeois, dans son livre intitulé *Le III<sup>e</sup> Reich et la Suisse. 1933-1941*, lorsqu'il évoque la drôle de guerre, au moment où la 7<sup>e</sup> armée allemande se trouve stationnée au nord de Bâle. Brusquement, les autorités nazies décident la fermeture de la frontière suisse et le détournement par Schaffhouse du trafic ferroviaire empruntant la vallée du Rhin. Le service de renseignements suisse peut interpréter cette décision comme l'indice d'une attaque prochaine contre la France ou contre la Suisse! En mai 1940, le général Guisan dispose d'informations pouvant indiquer un risque d'invasion par les troupes allemandes: du matériel de franchissement a été amené à proximité du Rhin, six colonnes de véhicules se trouvent à moins de dix kilomètres de la frontière, neuf divisions, réserves de l'OKH, cantonnent près de Stuttgart. Le commandement suisse interprétera ces indices comme l'annonce d'une invasion, alors

<sup>1</sup> Daniel REICHEL, *Davout et l'art de la guerre*, Neuchâtel, Delachaux & Niestlé, 1975, p. 404.

que les archives nazies publiées après la guerre montrent qu'il ne s'agissait que d'une manœuvre de diversion <sup>1</sup>.

Ces deux cas mettent en évidence l'importance des mesures de déception, d'intoxication au niveau stratégique, qui doivent « faire croire à l'adversaire ce que l'on veut qu'il croie, de telle sorte qu'il soit surpris par l'événement, par la réalité des faits et qu'il ait constamment une vue fautive de la situation <sup>2</sup> ».

Si les spécialistes du renseignement stratégique se font souvent induire en erreur, ils risquent aussi de ne pouvoir apprécier les informations qu'ils reçoivent. Tous les historiens parlent de ce problème; on sait qu'avant le début de la Deuxième Guerre mondiale, le gouvernement de Londres souffrait d'une « indigestion » de renseignements. De décembre 1938 à avril 1939, le Foreign Office dut analyser et évaluer au moins vingt rapports divergents prévoyant les intentions de l'Axe, si bien que les diplomates anglais se trouvaient toujours dans l'incertitude <sup>3</sup>. Il suffit parfois d'un rien pour que le voile se soulève; ainsi, une traductrice du service d'écoute de la BBC se rendit compte de la gravité des soulèvements de Hongrie en 1956, car elle remarqua que la voix, le ton du speaker hongrois, qu'elle avait l'habitude d'écouter, dénotait de la nervosité et de l'excitation, alors que les bulletins de nouvelles émis à Budapest semblaient à priori tout à fait banals <sup>4</sup>.

#### UN PROBLÈME DE DOCUMENTATION...

Alors que l'histoire stratégique met en évidence l'incertitude constante dans laquelle se trouvent les responsables d'un Etat en temps de guerre, comment expliquer la conception assez peu réaliste que l'on rencontre dans la plupart des ouvrages historiques tactiques? N'accusons pas les historiens d'aveuglement, ne mettons pas en cause leurs méthodes de travail, car les documents qu'ils étudient expliquent cette carence.

Quelles sont les archives qui permettent habituellement de reconstituer un combat ou une opération? Des directives, des ordres d'engagement, des ordres techniques, des cartes renseignées, des statistiques de

<sup>1</sup> Daniel BOURGEOIS, *op. cit.*, Neuchâtel, La Baconnière, 1974, p. 114-121.

<sup>2</sup> Pierre NORD, *L'intoxication, arme principale de la guerre subversive*, Les Annales, avril 1970.

<sup>3</sup> Sidney ASTER, *Les origines de la Seconde Guerre mondiale*, p. 53.

<sup>4</sup> Christian BERNADAC, *L'exécution de Budapest*, Paris, Ed. France-Empire, 1966, p. 26.

pertes et de consommation. De tels documents sont émis par des chefs ou des états-majors qui *doivent sembler sûrs d'eux*. On n'envoie pas au combat des hommes en exprimant son incertitude ou ses doutes ! De plus, on ne publie que rarement les synthèses des officiers de renseignement, et l'on peut même se demander si elles se trouvent systématiquement classées dans les archives.

D'autre part, dans le feu de l'action, les chefs militaires couchent rarement sur le papier leur analyse des bulletins de renseignements, des indices dont ils disposent. Dans leurs mémoires, ils expliquent leurs idées de manœuvre, la mise au point des plans, les problèmes de préparation, de logistique, et surtout le déroulement des combats. De larges extraits des carnets secrets du général Patton viennent de paraître en librairie. La confiance, la certitude (sincère ou feinte ?) emplissent le journal de ce fameux chef américain. La lettre qu'il écrit à son fils, le 16 janvier 1945, caractérise bien son attitude au cours de tout le second conflit mondial : « L'art de mener les hommes (...) c'est cela qui gagne les batailles. Je l'ai, mais je veux être damné si je suis capable de le définir. Cela consiste probablement à savoir ce que l'on veut et à le faire (...). La confiance en soi et l'art de mener les hommes sont des frères jumeaux <sup>1</sup>. »

Jamais Patton ne parle du travail de ses spécialistes en renseignements ; tout au plus exprime-t-il une ou deux fois son incertitude, ainsi, lorsqu'il avoue dans une lettre adressée à sa femme, alors qu'il vogue vers l'Afrique où son corps d'armée doit débarquer : « (...) j'aurai à prendre des décisions capitales tout en ne disposant que de très peu d'informations <sup>2</sup>. » De son côté, le présentateur, Martin Blumenson, ajoute simplement que le général avait une connaissance presque intuitive des intentions de l'ennemi <sup>3</sup>.

#### L'INCERTITUDE AU NIVEAU TACTIQUE

Pourtant, le commandement à l'échelon armée ne voit pas souvent la situation d'une manière exacte et complète, car, dans toutes les guerres, les responsables locaux ont toujours été mieux informés que leurs supérieurs directs, à plus forte raison que les chefs des grandes unités. En effet, les annonces, les nouvelles, lorsqu'elles empruntent la voie hiérarchique, s'édulcorent. Les officiers d'état-major tendent à atténuer les

<sup>1</sup> Martin BLUMENSON, *Les carnets secrets du général Patton*, Paris, Plon, 1975, p. 412.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 93.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 246.

rapports qu'ils reçoivent, car ils savent que les combattants se trouvant au contact direct de l'ennemi, sous le coup de l'excitation ou de l'affolement, exagèrent. L'infanterie annonce fréquemment un nombre de chars beaucoup trop élevé; parmi des milliers de cas, on pourrait citer la bataille de Kontum au Viet-Nam, qui se déroule en avril 1972. Au début, les troupes de Saigon se mettent à refluer, et les soldats « parlent de tanks volumineux, avec des canons immenses, puis de missiles télécommandés qui font demi-tour à la recherche de leur objectif (...). Il s'agit en fait d'une arme soviétique, l'AT 3, utilisé pour la première fois, mais les récits sont fantaisistes, amplifiés par la frayeur des témoins <sup>1</sup>. »

Lorsqu'une attaque ennemie est jugée imminente, on voit partout des parachutistes ou des commandos. Les réfugiés, quant à eux, répandent de bonne foi toutes sortes de rumeurs. L'attitude critique des états-majors vis-à-vis des annonces de la troupe se comprend donc aisément. Cependant, ne trouverait-on pas de multiples exemples qui montreraient que cette incrédulité empêcha de saisir un indice des intentions, de la manœuvre exécutée par l'adversaire?

L'incertitude croît aussi en fonction du rythme des combats. Lorsque des formations mécanisées s'affrontent, les chefs qui se trouvent engagés perdent de vue la situation dans son ensemble, et les renseignements qu'ils transmettent aux organes supérieurs apparaissent très fragmentaires, quand ils ne sont pas périmés. Sur leur base, il faudra bien prendre des décisions!

#### GENÈSE DE LA DÉCISION

La décision tactique à partir de l'échelon régiment se prend donc normalement dans un contexte d'incertitude, alors qu'elle risque d'avoir des conséquences graves. En temps normal, une erreur peut être réparée, tandis qu'à la guerre, selon les termes de l'empereur de Byzance, Maurice Stratégicon, « ce qui est fait ne peut être défait ». La décision se fonde surtout sur la connaissance, l'interprétation et l'utilisation d'indices qui permettent de déceler, d'exploiter à temps la manœuvre, les fautes et les hésitations de l'adversaire. Encore faut-il distinguer les quelques rares renseignements susceptibles d'avoir la valeur d'indices de la masse des informations qui n'offrent qu'un intérêt de second ordre!

<sup>1</sup> Témoignage du général sud-vietnamien Ly Tong Ba, cdt 23<sup>e</sup> div inf, RMS, juillet 1974, p. 330.



Pour mettre toutes les chances de son côté, le commandant d'une grande unité ne se préoccupe pas seulement des forces matérielles de son adversaire, de sa valeur technique, mais aussi du caractère du chef qui lui fait face: est-il hardi ou non? quels sont ses procédés tactiques habituels<sup>1</sup>? Voilà des connaissances qui favoriseront peut-être, pendant le combat, la mise en évidence d'un indice important.

« Le génie d'un homme de guerre se révèle au moment où il en vient aux prises avec la masse de ses adversaires. Le temps lui manque alors de l'étudier à fond; pas question de peser, de mesurer et de situer exactement les forces qui se déplacent et sont même soustraites à l'observation. Sur la base d'un minimum d'indices, d'informations fragmentaires, il s'agit très rapidement d'évaluer la force de l'ensemble, de pressentir ses points faibles, d'appliquer son effort au bon endroit, de le rompre ou de le faire basculer et de le vaincre. Les erreurs d'évaluation faites au sujet de cette masse — dont on ne distingue qu'une seule face — peuvent conduire à la défaite ou à l'écrasement<sup>2</sup>. »

C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre un Napoléon I<sup>er</sup> qui appréciait plus la chance que le talent chez un général, ou l'affirmation selon laquelle certains chefs réussissent, alors que d'autres ont « le mauvais œil ». En effet, le facteur chance ne joue-t-il pas un rôle lors de la décision? N'est-ce pas souvent à la suite d'un hasard heureux que le commandant responsable se rend compte de la signification d'un indice qui le met sur la voie? En dernière analyse, la guerre n'apparaît pas seulement comme une science, une technique susceptible d'être enseignées, mais aussi comme un art qu'il faut sans cesse réinventer d'une manière intuitive.

#### INDICES DANS LE CADRE D'UNE OFFENSIVE

Ecrire un règlement sur l'utilisation des indices au combat semblerait aberrant, car on se trouve dans l'impossibilité de définir des constantes; tout au plus, devrait-on admettre le principe émis par le général Patton, dans une directive destinée à ses commandants de corps, pendant la préparation de la campagne de Sicile: « Le simple fait que vous attaquez amène l'ennemi à penser que vous êtes plus fort que lui (...) »<sup>3</sup>. » Cepen-

<sup>1</sup> Emile WANTY, *L'art de la guerre*, Ed. Marabout Université, t. I, p. 248.

<sup>2</sup> Daniel REICHEL, *op. cit.*, p. 354.

<sup>3</sup> BLUMENSON, *op. cit.*, p. 190.

dant, on peut citer des cas particuliers dont l'étude contribuera à développer l'instinct, le flair, mais qui ne sauraient donner des recettes universellement applicables.

A la veille de l'offensive allemande contre le saillant de Koursk, dans le secteur de Bielgorod, un sapeur déserte, rejoint les lignes soviétiques et déclare à ceux qui l'interrogent que son unité relève des champs de mines et des réseaux de barbelés en face des positions nazies. Il rapporte encore que la troupe vient de toucher des rations et de la vodka pour cinq jours. Ces renseignements peuvent indiquer au commandement russe l'imminence d'une attaque. D'ailleurs, la présence d'un grand nombre de sapeurs, de matériel de franchissement fait penser à une action offensive <sup>1</sup>.

Le fait que l'aviation adverse entretienne les ponts d'un secteur en état de destruction par des raids réguliers suggère que l'ennemi va lancer une offensive et qu'il veut éviter que le commandement adverse achemine des renforts aux points critiques. Lorsqu'une grande unité se met à diffuser des renseignements météorologiques, on peut penser qu'elle se trouve en état d'alerte et qu'elle prépare une attaque. De même, si une division, un corps d'armée passent brusquement en silence radio, cette mesure suggère également une offensive prochaine dont on veut cacher le point d'application.

En novembre 1944, les services de renseignements alliés relèvent le bon moral des prisonniers allemands qui tentent très souvent de s'échapper et de retourner en Allemagne. Les spécialistes analysent cette attitude comme annonciatrice d'une offensive nazie; celle-ci se déclenchera dans les Ardennes, quelques semaines plus tard et... surprendra tout le monde! Ces indices restent cependant ambigus, car ils n'indiquent pas l'endroit où l'adversaire va effectuer son effort principal, et peuvent être la manifestation d'une manœuvre de diversion destinée à semer le trouble dans les esprits.

Certaines indications semblent plus probantes et offrent la possibilité d'éliminer un certain nombre d'éventualités. Lorsqu'on découvre qu'une armée touche des allocations réduites en munitions, en carburants, en matériel, on osera penser que cette formation ne va pas mener d'opérations spectaculaires. Les généraux russes, pendant la seconde guerre

<sup>1</sup> Pour ne pas alourdir notre appareil critique, nous ne citerons pas les innombrables sources qui fournissent les indices que nous mettons en évidence.



mondiale, allaient plus loin; quand une telle mesure les touchait, ils en déduisaient qu'une grande offensive se préparait dans une autre armée amie.

La chasse aux indices ne concerne pas seulement les échelons élevés du commandement, mais aussi le capitaine, voire le lieutenant. Les auteurs du *Bataillon de choc en action* soulignent que beaucoup d'indications précieuses, partant de multiples occasions favorables, n'ont pas été saisies, pendant la libération de la France, par les sections de ce corps de troupe spécialisé dans l'exploration et la chasse, parce que les soldats ne connaissaient pas suffisamment la langue et la psychologie des Allemands <sup>1</sup>.

Les compagnies engagées en première ligne sont les seules à même de détecter rapidement l'arrivée de renforts ennemis. Au cours des combats autour de Verdun en 1916, alors qu'une offensive allemande dure depuis trois jours, un capitaine français identifie un nouveau régiment par le simple fait que les hommes portent des uniformes tout propres et partent à l'assaut en chantant. D'autre part, une troupe formée de soldats bien corpulents ne se trouve pas au front depuis bien longtemps!

#### INDICES DANS LE CADRE DE LA DÉFENSE

S'il semble clair que des abattis sur les axes indiquent des intentions peu agressives, le fait qu'une formation s'enterre et construise des positions ne signifie pas toujours qu'elle adopte une attitude défensive: elle désire peut-être camoufler les préparatifs d'une attaque.

Une résistance acharnée, qui s'explique mal par des raisons politiques, économiques ou stratégiques, signale éventuellement un manque de profondeur du dispositif de défense ou le fait que les troupes en question n'ont rien derrière elles.

L'efficacité de la défense dépend largement du moral des combattants. Pour le connaître, il faudrait lire les lettres que ceux-ci envoient à leurs proches, donc confisquer un sac postal, ce qui s'avère rarement réalisable! Il faut donc se rabattre sur les indices: la capture d'hommes ivres, de soldats qui acceptent de collaborer. Rappelons en outre que le 80% des renseignements et des indices proviennent des prisonniers.

<sup>1</sup> *Le Bataillon de choc en action. De Staouéli (juin 1943) à l'Arlberg (mai 1945)*, Paris, Ed. Gilbert, 1946, p. 106.

Que se passe-t-il dans les territoires occupés par l'ennemi? Comment se comporte la population civile? Yves Courrière, un bon spécialiste de la guerre d'Algérie, met en évidence un élément d'appréciation tout simple. Depuis 1954, les patrouilles militaires font partie du décor de la ville d'Alger. « Elles deviendront même le baromètre de la tension algéroise. Les variations se mesurant à la façon dont les soldats porteront leurs armes: à la bretelle quand tout sera calme, à la main, prêtes à servir, lorsque la fièvre montera <sup>1</sup>. »

#### LE DESTIN DU CHEF

Oui, en vérité, le chef militaire parcourt un chemin étroit bordé de précipices. S'il renonce à imposer sa volonté aux faits, sa passivité provoquera des désastres. S'il prétend ne pas tenir compte de la réalité, s'imaginant que la volonté seule permet de triompher, que le mot impossible n'est pas français, son action risque également d'amener la défaite. Cependant, cette dernière affirmation ne semble pas absolue, car le succès, conséquence habituelle du talent, du métier, de la clairvoyance, s'avère parfois dû au courage, à la fermeté. Ne cite-t-on pas l'obstination d'Hitler, pendant l'hiver 1941-1942, comme la cause essentielle du rétablissement des troupes allemandes sur le front Est?

Dans chaque succès, il entre enfin une part de chance qui ne doit jamais être exclue. La seule devise valable pour le chef militaire ne serait-elle pas en fin de compte cette sentence du vieux poète grec Epicharme: « Souviens-toi de te méfier »?

H. de W.