

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 127 (1982)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Le haut commandement de l'armée et les structures du DMF, des problèmes dont on parle depuis le début du siècle!  
**Autor:** Weck, Hervé de  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344461>

### **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:** 15.01.2026

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

## **Le haut commandement de l'armée et les structures du DMF, des problèmes dont on parle depuis le début du siècle !**

**par le major Hervé de Weck**

Le 18 décembre 1980, l'ancien commandant du corps d'armée de campagne 1, Olivier Pittet, s'exprimait à la Télévision romande à propos des avions Tigres et de «l'affaire du char 68». Selon lui, l'origine des erreurs, des hésitations ne se situe pas au niveau des hommes, mais des structures du DMF qu'il s'avère nécessaire de transformer. «Il est notamment indispensable de mettre un chef à la tête de l'armée, même en temps de paix : un inspecteur en chef de l'armée qui aurait sous ses ordres le chef d'état-major. Il faudrait également revoir le rôle du chef de l'armement qui se trouve dans certaines circonstances juge et partie, lorsqu'il fait fabriquer des armes dont il est le patron. Pour ce qui concerne le choix de l'armement, il doit être du ressort des techniciens, de spécialistes et non du Parlement dont le rôle doit se limiter à fixer le budget et à le contrôler<sup>1</sup>.»

Ces critiques, on les entend depuis 1918 en tout cas, dans la bouche d'officiers ou de politiciens favorables à la défense nationale. Un dépouillement systématique de la *Revue militaire suisse*, à l'occasion de son cent vingt-cinquième anniversaire, nous a permis d'étudier la question durant l'entre-deux-guerres et de constater une des constantes de notre histoire militaire. Au cours de cette période, la discussion tourne autour de trois grands thèmes : l'évaluation et la fabrication du matériel de guerre, le haut commandement et les structures du DMF.

### **L'évaluation, la fabrication du matériel de guerre**

Entre 1918 et 1939, notre armée reste assez rustique, si bien que les phases d'évaluation et d'acquisition du matériel ne posent pas trop de problèmes techniques. Le développement de l'aviation annonce les difficultés que les autres troupes poseront après la Deuxième Guerre mondiale.

Dès octobre 1918, un article de la *Revue militaire* met en évidence la faiblesse matérielle de notre arme aérienne. «De divers côtés, on demande que la construction des avions soit enlevée aux ateliers fédéraux et confiée à l'industrie privée<sup>2</sup>.» Un officier subalterne, deux ans plus tard, condamne l'obstination du Service technique militaire qui empêche l'aviation suisse de devenir opérationnelle: des essais interminables, des critères d'évaluation sans cesse modifiés ont provoqué l'introduction à la troupe d'appareils disparates<sup>3</sup>.



Selon le capitaine Primault, le futur divisionnaire, notre «cinquième arme» traverse une grande crise qui compromet son avenir et qui semble aller en s'aggravant. «(...) l'aviation est une arme que dominant les questions de matériel.» (...) Dès lors, on s'étonne (...) de voir ces questions traitées, non pas par des spécialistes que sont les utilisateurs, mais par un bureau purement technique dont la compétence doit s'étendre sur tant de matériels militaires qu'elle devient nulle ou fort rudimentaire en matière de matériel aéronautique. D'où discussions sans fin, (...) des hésitations, des compromis desquels résulte ce



*Aviation 1922: le plt Walter Mittelholzer,  
explorateur et pilote militaire*

fait, qui ne peut être contesté: «L'aviation militaire suisse est à une aviation de guerre ce qu'une société d'équitation est à un escadron de dragons! Nous savons voler, (...) mais nous ne possédons ni le matériel, ni l'armement indispensables (...)»<sup>4</sup>.

### **L'armée a besoin d'une tête**

Le problème du haut commandement apparaît fréquemment dans la *Revue militaire* qui ne cesse de déplorer qu'en temps de paix, l'armée n'est pas commandée, mais administrée par une municipalité, par un consortium de fonctionnaires qui ne s'entendent pas<sup>5</sup>.

Deux importants articles des colonels Feyler et Lecomte font l'historique de la question<sup>6</sup>. L'organisation militaire de 1874 donne le pas à l'administration sur le commandement. Il n'y a pas alors de corps d'armée, et les huit commandants de division se réunissent une fois par an en conférence. A part cela, ils jouent uniquement le rôle d'inspecteurs. Le chef d'arme de l'infanterie, officieusement le général désigné, traite tous les problèmes concernant l'ensemble de l'armée. Les réformes qui se succèdent jusqu'en 1914 le dépouillent de ses prérogatives au profit du chef de l'état-major général qui ne se voit pourtant pas placé au-dessus des autres chefs de service. La loi de 1907 institue un organe consultatif, la commission de défense nationale<sup>7</sup>.

Dans leurs rapports sur le service actif, Wille et von Sprecher, sans aller jusqu'à proposer la nomination d'un généralissime en temps de paix, proposent d'accorder la prépondérance au chef de l'instruction — poste à créer — ou au chef de l'état-major général et de le considérer, dans la mesure du possible, comme le futur général. Le dossier restera au fond des tiroirs. Par contre, le Conseil fédéral réalisera un autre de leurs vœux: «Entre l'état de paix et l'état de guerre, il faudrait intercaler un *état intermédiaire*, celui de la *neutralité armée* (...). Pour ce genre de service actif, il faudrait aussi instituer un général (...)»<sup>8</sup>.

Dès 1923, la *Revue militaire* se montre favorable à la nomination d'un commandant en chef dès le temps de paix, même si celui-ci ne reçoit pas le grade de général. En effet, un commandant de corps ne peut pas prendre cette fonction au pied levé, en cas de mobilisation<sup>9</sup>. «Le titre de chef d'état-major nous paraît plus militaire que celui de



vice-président de la commission de défense nationale et plus simple que celui (...) d'inspecteur de l'armée, qui pourrait aussi être envisagé.» Les commandants de corps lui seraient subordonnés en ce qui concerne l'instruction et la planification de l'engagement. Ils n'auraient pas de divisions organiquement attribuées, mais se verraient chargés de la préparation des opérations sur un front déterminé. Cette répartition des tâches semble logique, puisque les commandants de corps dirigeraient des opérations dont ils seraient responsables, les ayant préparées eux-mêmes. En cas de conflit ou de neutralité armée, le chef d'état-major assumerait le commandement de l'armée et prendrait les mesures nécessaires jusqu'à la désignation du commandant en chef. Cette solution laisserait aux autorités compétentes la latitude de le nommer aussi bien au poste de général qu'à celui de chef d'état-major de l'armée<sup>10</sup>.

La fonction «camouflée» d'inspecteur de l'armée a suscité des réactions défavorables, de sorte qu'en 1933, un article sans signature conseille d'adjoindre au chef du DMF «un conseiller technique (...) qu'il choisira parmi les commandants supérieurs. Cet homme de confiance étudiera (...) tout ce qui concerne l'instruction, les opérations (...). Il en discutera avec le chef du DMF et en présentera le résultat à la commission de défense nationale. Lorsque cette commission aura donné son avis, le chef du DMF prendra les décisions et son adjoint en dirigera et en contrôlera l'exécution (...). Pour éviter que l'adjoint ne devienne omnipotent, sa situation ne devra pas être celle d'un fonctionnaire immuable, mais d'un officier détaché temporairement (...)»<sup>11</sup>.

Les délégués de la Société suisse des officiers, en 1938, jugent qu'un avant-projet gouvernemental cherchant à résoudre le problème du haut commandement en temps de paix, ne résout rien; ils sortent de leur habituelle réserve et adoptent à l'unanimité une résolution adressée au Conseil fédéral, qui demande la «désignation d'un chef militaire subordonné au chef du DMF et auquel les commandants de corps (...), le chef de l'état-major général et un chef de l'instruction sont subordonnés<sup>12</sup>.» Au début de l'année, une commission désignée par le comité central avait publié douze thèses qui définissaient ses conceptions. Sans cacher que plusieurs de ses membres souhaitent un général en temps de paix, elle en revient à l'idée d'un inspecteur de l'armée qui «assure l'exécution de toutes les décisions d'ordre purement militaires (...) notamment l'application de l'unité de doctrine, en conséquence de quoi

il a le droit de contrôle sur toute l'instruction de l'armée<sup>13</sup>.» Le texte confie donc à l'inspecteur de l'armée la coordination de la planification des opérations.

Qui doit désigner le général au début d'un service actif? Le colonel Feyler critiquait le système de l'élection par l'Assemblée fédérale, qu'il considérait comme une survivance désuète de l'ancienne Confédération<sup>14</sup>. Une «Chronique suisse» de mars 1936 reprend la question, soulignant la nécessité de réviser les articles de la constitution qui fixent la désignation du commandant en chef. Ceux-ci ne répondent plus «aux conditions dans lesquelles serait susceptible d'éclater un conflit (...). Grâce à la motorisation des troupes et à l'aviation — qui constituent (...) les armes de la surprise stratégique et tactique — un territoire peut être envahi sans délai et (...) sans préliminaires diplomatiques. Réserver à l'Assemblée fédérale la nomination du général, c'est donc non seulement confier le choix (...) à des politiciens inaptes à une telle sélection, c'est encore (...) retarder au début d'une guerre (...) l'instant où serait confié au général le pouvoir de prendre effectivement le commandement de l'armée. (...) cette élection paraît placer le gouvernement et le chef de l'armée sur un pied d'égalité, ce qui laisse la porte ouverte aux conflits.»

D'une part, puisqu'il présente un rapport à l'Assemblée fédérale, le général semble ne rendre des comptes qu'au législatif; d'autre part, il reçoit ses missions du Conseil fédéral, ce qui le subordonne à l'exécutif. Tout indique qu'il faut confier la nomination du commandant en chef au Conseil fédéral.

La commission de la Société suisse des officiers reprendra l'essentiel de ces arguments en 1938, ajoutant dans la deuxième de ses thèses que «le passage du régime de paix au régime de guerre doit s'effectuer le plus rapidement possible et de telle façon qu'il soit apporté le moins possible de modifications dans (...) l'attribution des charges supérieures.» Le Conseil fédéral reste libre d'apprécier le moment où la nomination devient nécessaire. Il ne faut pas non plus que le chef de l'état-major change à ce moment difficile<sup>15</sup>.

## Le Département militaire en 1918 et 1939

A la fin de la Première Guerre mondiale, la *Revue militaire* souligne les problèmes d'instruction qui se posent dans l'armée. «Le régime de 1907 ne corrigea que partiellement le séparatisme des armes et rompit, contrairement à son intention, l'uniformité de l'enseignement en favorisant dans l'infanterie des influences régionales<sup>16</sup>. Il manque une doctrine cohérente qui tienne compte des possibilités financières et matérielles. En 1926, le capitaine Primault y voit une des causes de la crise de l'aviation<sup>17</sup>. Les autres troupes connaissent d'ailleurs les mêmes problèmes, puisqu'en 1938, la Société suisse des officiers insiste encore sur «la nécessité de promouvoir l'unité de doctrine et d'instruction pour toute l'armée<sup>18</sup>.»

Ces carences s'expliquent en grande partie par l'organisation du Département militaire fédéral pendant cette période. Les quatorze services qui le composent dépendent directement du chef du DMF. Celui-ci doit assurer lui-même la liaison entre des organes dont les compétences ne sont pas toujours clairement définies. Selon le général Wille, la question de la responsabilité en temps de paix et en temps de guerre reste aussi pendante. «Les commandants d'unité d'armée et les chefs d'armes, avec prépondérance de ces derniers, interviennent en tout; ils portent *tous* la responsabilité, (...) non point chacun pour une part déterminée, mais généralement comme conférence polycéphale des chefs de service et commandants réunis. Autant dire que *personne n'est responsable*.» Le chef du DMF conserve difficilement la vue d'ensemble; ses subordonnés prennent donc une influence exagérée, veillent jalousement sur les prérogatives dont ils pensent disposer. La marche des affaires est si lourde et si riche en conflits qu'une somme considérable d'énergie est gaspillée<sup>19</sup>.

En juillet 1933, la *Revue militaire* consacre tout son numéro à la démission du chef de l'état-major général qui est parti à la suite de divergences avec son supérieur direct à propos de la réorganisation de l'armée et de la réforme des structures du DMF. Les fonctionnaires supérieurs, les commandants d'unité d'armée se trouvent surchargés de besognes anodines, ce qui les empêche de réfléchir aux grands problèmes. L'état-major général ne peut pas, dans de telles conditions, devenir le foyer intellectuel de l'armée<sup>20</sup>. Enfin, les règlements de base font défaut.



La commission de la Société des officiers résume bien la situation quand elle s'étonne de «constater que, si l'armée est nécessairement organisée selon le système hiérarchique, l'administration de cette armée continue à conserver une forme que l'on pourrait appeler linéaire. (...) Un commandant de bataillon, pour ne prendre qu'un exemple, serait fort embarrassé de donner des ordres à une vingtaine de chefs de sections (...)»<sup>21</sup>.

Ces grippages ne devraient pas amener un verdict d'incapacité prononcé contre les responsables politiques ou militaires de l'époque. Comme l'écrivait si justement von Sprecher, «si dans d'autres départements, les affaires sont réparties en divers services, cela s'explique (...) par le fait que ces services concernent (...) des domaines de la vie publique, entièrement ou presque entièrement indépendants (...). Ainsi, au Département politique, la division des affaires étrangères et la division des affaires intérieures (...). La tâche du Département militaire est complètement autre; tous les services (...) doivent travailler (...) pour la *défense nationale*. L'ensemble de leurs travaux doit être dirigé dans ce but et coordonné à cet effet»<sup>22</sup>.

### **Les propositions de réorganisation**

Les lacunes étant connues, comment y remédier? Avec un recul d'une quinzaine d'années, le colonel Lecomte pense que les propositions que Wille émettait dans son *Rapport sur le service actif* apparaissent très réalistes. Celui-ci, mettant l'accent sur la coordination, souhaite la création de trois «groupements», l'instruction, l'état-major général, le contrôle des finances, qui coifferaient les quatorze services existants. Wille ne veut pas confier tous les pouvoirs militaires à un seul homme, car le chef du DMF deviendrait alors une «marionnette».

Il faut un responsable «pour donner à notre armée l'homogénéité de conception et d'instruction dont elle a si besoin (...)» On lui subordonnerait en tout cas les services de l'infanterie, de la cavalerie, de l'artillerie, ainsi que les commandants de corps (en temps de paix, des inspecteurs généraux), de division et de garnison. Tous les projets ultérieurs demanderont la création d'un organe responsable de l'instruction, mais la réforme n'entrera en vigueur qu'en 1947<sup>23</sup>.

L'état-major général s'occuperait de tout ce qui touche à la préparation à la guerre, la mobilisation, la concentration de l'armée et se

verrait subordonné tous les services non administratifs qui ne dépendent pas du «groupement» de l'instruction.

L'article de 1931, signé X.Y.Z., accorde la prépondérance au chef de l'état-major, responsable du commandement et de l'instruction de l'armée, qui dirige les sections dans lesquelles l'instruction joue le rôle principal, tandis que le chef du Département dispose des services qui s'occupent d'administration. Le chef d'état-major dispose d'un sous-chef d'état-major «dont la tâche essentielle serait la coordination des sections, la liaison avec les autres services, avec les commandants de corps.» Le poste sera créé en 1936. «Le chef d'état-major serait subordonné au chef du Département, mais cette subordination devrait se traduire par une collaboration intime et efficace (...). Le chef d'état-major serait, en quelque sorte, l'alter ego du chef du Département<sup>24</sup>.»

Les propositions de la Société suisse des officiers, publiées en 1938, semblent définir des structures réalistes et équilibrées. Le chef du DMF dirige l'administration militaire; en tant que membre du gouvernement, il fait prévaloir à la commission de défense nationale les vues politico-militaires de l'exécutif et informe officiellement ses collègues des demandes de l'armée, avec lesquelles il peut se trouver en désaccord. Ses responsabilités sont celles d'un magistrat, non d'un technicien.

L'organisation du Département repose sur le principe des responsabilités clairement définies par la hiérarchie des fonctions. Le chef du DMF a sous ses ordres trois subordonnés directs: l'intendant en chef, l'auditeur en chef et l'inspecteur de l'armée. Celui-ci coiffe les commandants de corps, le chef de l'état-major général et le chef de l'instruction.

Le chef de l'instruction «dirige et coordonne l'instruction des soldats, des sous-officiers et des officiers dans les écoles (...) et cours qui ne sont pas du domaine des commandants de corps (...) ou de leurs subordonnés.» Pour remplir sa mission, il dispose des chefs d'arme. L'intendant en chef s'occupe de tous les services de caractère essentiellement administratif.

### **Remarques finales**

Le niveau de nos compétences nous interdisait de juger la valeur de ces propositions et nous limitait à une approche historique du pro-

blème. Une synthèse des sources contenues dans la *Revue militaire suisse* éclairera peut-être le lecteur dans ses réflexions, lui montrera en tout cas l'intérêt de cet organe pendant l'entre-deux-guerres. Paraphrasant la conclusion des thèses émises par la Société des officiers, nous voudrions que cette étude contribue à l'amélioration des structures de notre armée, puisqu'elle n'a en vue que d'augmenter la force et la sécurité de la Confédération<sup>25</sup>.

Pour terminer, trois remarques. En Suisse, on a toujours eu peur de confier des responsabilités étendues à un seul homme; on préfère le système collégial. Depuis le passage à l'Etat fédératif en 1848, on ne s'est pour ainsi dire jamais déclaré satisfait de l'organisation, de la répartition des tâches au sein du DMF. Le commandant de corps Pittet, en réclamant un inspecteur en chef de l'armée, rejoint un courant qui apparaît en tout cas dès le début du siècle.

H. de W.

<sup>1</sup> *Le sous-officier romand et tessinois*, janvier 1980.

<sup>2</sup> «La réforme de l'aviation militaire», octobre 1918.

<sup>3</sup> Plt Quinclet, «L'aviation suisse entre 1914 et 1918», octobre 1920.

<sup>4</sup> «De quoi demain sera-t-il fait?», novembre 1926.

<sup>5</sup> «Chronique suisse», octobre 1918; même affirmation en septembre 1930 et en avril 1937.

<sup>6</sup> Colonel Feyler, «La réforme du haut commandement», juillet 1923; colonel Lecomte, «La réforme de notre haut commandement», octobre 1936.

<sup>7</sup> Y siègent le chef du DMF, le chef de l'état-major général, le chef d'arme de l'infanterie et les commandants des trois corps d'armée.

<sup>8</sup> Von Sprecher, *Rapport sur le service actif 1914-1918*.

<sup>9</sup> «Le haut commandement dans l'armée suisse», juillet 1926.

<sup>10</sup> X.Y.Z., «L'organisation de notre haut commandement», mai 1931.

<sup>11</sup> «Problèmes de commandement», mars 1933.

<sup>12</sup> «Informations», décembre 1938.

<sup>13</sup> SSO, «Solution au problème du haut commandement», avril 1938.

<sup>14</sup> Colonel Feyler, op. cit., juillet 1923.

<sup>15</sup> SSO, op. cit., avril 1938.

<sup>16</sup> Colonel Feyler, op. cit., juillet 1923.

<sup>17</sup> Cap Primault, op. cit., novembre 1926.

<sup>18</sup> SSO, op. cit., avril 1938.

<sup>19</sup> Toutes ces critiques proviennent des rapports de Wille et de Sprecher cités par le colonel Comte, op. cit., octobre 1936.

<sup>20</sup> Colonel von der Mühl, «Le travail intellectuel dans notre armée», mars 1927.

<sup>21</sup> SSO, op. cit., avril 1938.

<sup>22</sup> Lecomte, op. cit., octobre 1936.

<sup>23</sup> Colonel Feyler, op. cit., juillet 1923; X.Y.Z., op. cit., mai 1931; SSO, op. cit., avril 1938.

<sup>24</sup> X.Y.Z., op. cit., mai 1931.

<sup>25</sup> SSO, op. cit., avril 1938.