

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 83 (1938)  
**Heft:** 6

**Artikel:** L'exercice de l'initiative  
**Autor:** Mayer, Emile  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-341877>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

## L'exercice de l'initiative

---

A la guerre, il importe que les ordres soient exécutés sans hésitation, au plus vite, et aussi intelligemment que possible, alors que cette prompte et complète soumission au commandement expose à de graves périls. Il y a donc à adopter les procédés les plus efficaces pour obtenir que l'obéissance soit immédiate et absolue.

Or, deux méthodes existent, qui s'opposent, et qui peuvent se réclamer respectivement de Napoléon et de von Moltke.

A la vérité, cette attribution n'est pas tout à fait exacte. Elle ne correspond pas à la réalité. Ces noms de deux grands hommes de guerre sont employés pour symboliser le commandement autoritaire, d'une part, celui du chauffeur qui veut tenir d'une main ferme tous les leviers de commande, et, d'autre part, le commandement décentralisateur et libéral, celui de l'automédon qui laisse flotter les rênes. Le premier prétend n'avoir que des subordonnés et leur donner l'impulsion, à lui seul ; le second fait appel à la bonne volonté individuelle et aux facultés de collaborateurs.

En fait, dire que Napoléon ne laissait aucune indépendance à ses maréchaux et que, au contraire, von Moltke en conférait une entière à ses commandants de corps d'armée, c'est outrer les caractères distinctifs de l'un et de l'autre. C'est aussi reconnaître à l'un et à l'autre des mentalités bien définies, des partis pris très nets.

Il n'en est pas tout à fait ainsi.

Les circonstances, autant que son tempérament, obligeaient l'Empereur à dicter leur devoir à ses sous-ordres. Ceux-ci avaient grand besoin d'être guidés, de se sentir

soutenus par des instructions détaillées et précises, ou tout au moins par des recommandations prévoyantes. Si certains, comme Gouvion Saint-Cyr, étaient capables de comprendre et d'interpréter la pensée du chef qui les commandait, les autres en étaient empêchés soit par leur formation ou leur déformation professionnelle, soit par leurs habitudes d'esprit ou une certaine étroitesse de vues. Ils étaient un peu dans la situation de l'enfant qui fait ses premiers pas et qui est bien aise de tenir la main de son père.

Tout bien considéré, d'ailleurs, il était rare qu'ils reçussent des ordres impératifs. Le major-général leur transmettait, le plus souvent, de simples conseils qui leur laissaient bien plus de latitude que les instructions de Louis XIV ou Louis XV n'en accordaient aux généraux placés à la tête de leurs armées.

A la vérité, la stratégie de Napoléon qui l'obligeait à agir par corps d'armée plus séparés que ceux de l'ancien régime, devait l'obliger, du même coup, à leur abandonner une plus large initiative. Sans doute, ne s'y est-il résigné qu'à contre-cœur, et parce qu'il ne pouvait faire autrement. En tout cas, chaque fois qu'il le pouvait, il dirigeait personnellement les opérations, soit qu'il se fiât plus à lui-même qu'à tout autre, soit qu'il voulût profiter de la confiance que sa présence inspirait aux troupes. Quand elles le sentaient au milieu d'elles, le succès était plus aisément obtenu. Du moins, le croyait-il, et surtout tenait-il à ce qu'on le crût. C'est pourquoi il laissa dans l'ombre, par exemple, le rôle joué par Davout à Auerstædt et s'attribua-t-il toute la gloire de la victoire d'Iéna.

De son côté, von Moltke aurait eu beau avoir un tempérament aussi autoritaire que celui de l'Empereur, sa situation, son jugement et les traditions de l'armée prussienne, l'inclinaient à se montrer libéral et à concéder beaucoup de latitude à ses subordonnés.

Simple petit gentilhomme danois, il se trouvait appelé à donner ou à transmettre des ordres à des personnages

d'un rang social très supérieur au sien, — à un prince héritier de Prusse, à un prince Frédéric-Charles, — qu'il fallait ménager et ne pas tenir trop fortement en main.

D'autre part, l'armée prussienne était imbue des principes que lui avait inculqués après l'écroulement en 1807, la jeune école représentée par les Scharnhorst, les Gneisenau, les Clausewitz. C'est à cette époque que le baron von Stein, ancien directeur des mines de Westphalie, devenu ministre, adressa au personnel de ses bureaux une circulaire où il disait :

Les employés doivent cesser d'être des instruments muets et mécaniques entre les mains du prince, des machines qui exécutent les ordres sans volonté, sans vues propres. Je veux que, désormais, ils fassent les affaires avec indépendance, de leur propre mouvement. Je les laisserai sans instructions de détail, et je leur défends de consulter l'autorité centrale. Je frapperai l'incapacité et la pusillanimité. Je récompenserai le courage et l'habileté.

Mais l'initiative des chefs de service dans une administration n'est pas à comparer avec celle des généraux. Dans les bureaux, on a le temps de la réflexion. (Et on a aussi la ressource de s'informer des idées du chef, ce qui permet de prendre des décisions conformes à ses vues, qui répondent à ses désirs.) A la guerre, il faut se déterminer sur le champ, sans se laisser guider par des considérations de personnes, l'unique devoir étant d'agir le mieux dans l'intérêt du pays, en vue du succès des opérations militaires.

Le libre choix des moyens à mettre en œuvre dans un moment de crise, au cours d'un engagement, est plus important que jamais, plus grave, plus lourd de dangers. On s'explique donc qu'un chef militaire répugne à abandonner la moindre partie de la direction suprême dont il est chargé. Il y est d'autant moins porté que le caractère essentiel du véritable homme de guerre est l'autoritarisme. Et von Moltke aurait fort bien pu, appuyé qu'il était par l'autorité du roi, au nom de qui il parlait, ne tenir aucun compte du rang des princes placés sous ses ordres. Il aurait fort bien pu, agissant au nom du souverain, se soustraire aux traditions de libé-

ralisme inculquées à l'armée prussienne par les réformateurs de 1807.

Son grand mérite est d'avoir reconnu que les circonstances exigeaient l'adoption, dans l'exercice du commandement, de pratiques qui n'eussent pas été de mise sous Napoléon. Après Waterloo, la guerre a mis peu à peu en mouvement des effectifs si nombreux, les formations des troupes sont si dilatées, les terrains sur lesquels elles s'étaient et manœuvrent sont devenus si vastes que, d'abord, il est impossible d'embrasser d'un coup d'œil l'étendue du champ de bataille. Il est difficile, d'autre part, de recevoir vite les renseignements que nécessitent les décisions à prendre et le faire parvenir en temps utile aux différents chefs les ordres résultant de ces décisions. La transmission des renseignements et des ordres n'a guère été facilitée qu'après les victoires de 1864, de 1866 et de 1870, par l'invention du téléphone, de la télégraphie sans fil, de la bicyclette, de la motocyclette, de l'aviation. La télégraphie électrique ou optique a été le seul progrès réalisé avant que von Moltke entrât en scène.

De son temps, il lui a bien fallu se résigner à octroyer aux commandants d'armées une très grande liberté d'action. Il a bien fallu leur permettre de prendre hardiment de dangereuses initiatives. Le grand mérite de von Moltke vient de ce qu'il a su s'en rendre compte, de ce qu'il a eu, en même temps, le courage d'envisager les mesures qu'il avait à adopter en conséquence de la forme nouvelle de la guerre. Elevé dans l'admiration de Napoléon, connaissant à fond son histoire, parfaitement renseigné sur sa stratégie et ses principes de commandement, il a résolument rompu avec les méthodes napoléoniennes qui pourtant avaient fait leurs preuves, et il en adopta de toutes neuves, qui n'avaient jamais été essayées sur des champs de bataille.

Le vainqueur du Danemark, de l'Autriche et de la France, a droit à notre admiration pour avoir accepté d'abdiquer entre les mains de ses subordonnés, en leur abandonnant la presque totalité de son pouvoir. D'ailleurs, il ne s'est pas

borné à avoir une conception juste de son devoir. Il a eu conscience des corollaires qu'impliquait cette conception. Il a préparé ses collaborateurs à faire un usage utile de l'initiative.

La formule simpliste : « Agissez comme il vous plaira. Je me réserve de frapper ceux qui échoueront, de récompenser ceux qui réussiront » a pour effet de paralyser les exécutants, parce qu'elle fait peser sur chacun la crainte de l'insuccès et d'une répression.

Le véritable exercice de l'initiative n'est pas possible sans la certitude que le chef conserve la responsabilité des actes qu'il n'a pas prescrits et de leurs conséquences. Naturellement, il ne peut accepter la charge d'une telle responsabilité sans avoir pris au préalable, de son côté, certaines précautions, sans avoir dressé son personnel à l'accomplissement du devoir qui lui incombe, sans avoir préparé ce personnel, sans l'avoir orienté, sans avoir précisé et limité son champ d'action.

Von Moltke y est arrivé, d'une part, en établissant une doctrine dont il a inculqué les principes à un état-major choisi par lui, instruit par lui, vivant dans son intimité et initié ainsi à toute sa pensée. D'autre part, au lieu de recourir à des ordres impératifs, ou n'y recourant qu'en cas d'absolue nécessité, il a procédé par « directives », c'est-à-dire par « instructions » qui spécifiaient avec netteté l'objet de la mission à remplir, de l'opération à exécuter, qui déterminaient avec exactitude la zone sur laquelle chacun pouvait se mouvoir, mais qui se gardaient bien de prescrire les moyens de réalisation.

\* \* \*

Nous venons de voir dans quelle mesure, et à quelles conditions, le pouvoir doit s'exercer dans les hautes régions de la hiérarchie. Il s'agit maintenant d'examiner si, dans les bas grades, le droit à l'initiative doit ou peut être concédé, et de quelles précautions il convient d'en entourer la mise en œuvre.

Sur ce point, le mieux me semble être de faire appel à mes souvenirs et d'invoquer mon expérience personnelle.

\* \* \*

Quand je suis entré comme officier dans l'armée, en 1873, j'étais imbu des principes traditionnels d'autoritarisme qui avaient toujours été admis par les militaires français, principes renforcés par les méthodes de commandement adoptés par l'Empereur. La chute de celui-ci, sa défaite, n'avaient en rien atteint son prestige à nos yeux. Il était toujours pour nous l'incarnation du génie de la guerre. Nous ne rêvions que de l'imiter. Tous mes supérieurs, tous mes camarades le considéraient comme le chef parfait, et il était envisagé comme l'homme qui savait le mieux obtenir de ses généraux et de ses soldats une obéissance aveugle, grâce à quoi ses troupes n'attendaient pour agir qu'un geste de sa main, qu'un froncement de ses sourcils, qu'un mot de sa bouche. Nous avons appris, par la suite, ce qu'il y avait de faux dans cette légende. Mais nous y croyions tous, et nous appliquions une discipline rigoureuse que nous nous imaginions être celle qu'il imposait à ses grognards. Pour ma part, je recourrais d'autant plus volontiers à cette pratique qu'elle répondait à ma tournure d'esprit et à mon caractère.

Inutile de dire que je ne connaissais rien de l'œuvre de réformation entreprise et accomplie en Prusse après Iéna. Nos professeurs à l'école d'application de Fontainebleau ne nous en avait jamais dit un mot ; il n'y avait aucun livre qui en parlât. Y en eût-il eu, d'ailleurs, que je ne les aurais pas connus. J'étais trop absorbé par mon apprentissage du métier des armes pour trouver du temps à consacrer à des livres étrangers à la pratique immédiate du devoir professionnel.

Heureusement pour moi, les capitaines d'artillerie, en France, sont, pour la plupart, employés en dehors de la troupe avant d'être appelés à commander une batterie.

J'ai profité des sept années qu'a duré cette période, en ce qui me concerne, pour lire une foule d'ouvrages et pour réfléchir aux enseignements qu'on en pouvait tirer.

La traduction de *La nation armée*, de von der Goltz, et celle de *L'initiative des chefs en sous-ordre*, du général russe de Voyde, m'ont révélé la façon dont l'initiative avait été exercée dans l'armée prussienne, quels en avaient été et les bienfaits et les difficultés. La lecture de ces deux importants ouvrages m'a déterminé à modifier du tout au tout les habitudes que j'avais déjà acquises, et je me promis de pratiquer la décentralisation du commandement jusqu'aux plus bas échelons de la hiérarchie, dès que j'en aurais l'occasion.

En conséquence, une fois arrivé au régiment et placé à la tête d'une batterie, je laissai les gradés régler à leur guise l'emploi du temps de leur personnel, choisir les méthodes d'instruction et d'éducation à employer, organiser le service à leur guise.

Assurément, lieutenants et sous-officiers n'ont guère à prendre de décisions en ces matières et à la guerre, surtout dans l'artillerie où le personnel travaille par équipes sous l'œil de ses chefs, à portée de leur voix. Il est donc inutile de leur laisser, en temps de paix, une liberté dont ils n'auront pas besoin sur les champs de bataille. Pourquoi donc alors les avoir préparés à l'exercice de l'initiative, du moment qu'ils n'auront pas à user de tant de liberté ?

Si je les ai laissé maîtres de fixer le programme et les modalités de leur enseignement, ainsi que les autres détails du service, c'était un peu pour eux, c'était beaucoup pour moi.

En se livrant librement à leur fantaisie, ils donnaient leur mesure. Ils prouvaient s'ils étaient consciencieux ou superficiels, réfléchis ou écervelés, prévoyants ou insouciantes. Leurs qualités et leurs défauts se montraient avec tout leur relief. J'ai donc pu me rendre compte de la



façon dont ils comprenaient leur rôle et dont ils envisageaient la guerre, avec les devoirs qu'elle comporte. Entre eux, s'établirait, pensais-je, une émulation pour le bien du service ; on discuterait entre camarades les méthodes qu'on emploierait ; on confronterait les résultats obtenus grâce à elles. La batterie deviendrait en quelque sorte plus vivante.

C'est en effet, ce qui se passa. J'eus la satisfaction de constater beaucoup d'entrain et une bonne volonté générale. Ce n'est pas que tout ait été pour le mieux. J'ai eu à regretter des fautes, des abus, des erreurs ; il m'a fallu montrer aux uns qu'ils s'étaient trompés ; à d'autres, qu'ils avaient manqué ou de zèle ou de jugement. Je m'y attendais, et je savais qu'il me serait facile de remettre en ordre tout ce qui était défectueux.

Mais j'avoue que je ne m'attendais pas à la timidité de mes gradés en face du pouvoir insolite dont ils disposaient. Certains, à la vérité, en ont usé tout de suite, avec joie, et étourdimement, tout heureux de se sentir dégagés des entraves que les traditions leur imposaient. Mais les meilleurs, les plus consciencieux, les plus réfléchis avaient peur de mal faire en usant de la grande initiative qui leur était concédée. Ils avaient l'air de manier un instrument dangereux dont ils ignoraient le fonctionnement. Ils venaient me demander des conseils — que je leur refusais, naturellement (comme le baron von Stein !) — et alors ils faisaient ce qui s'était toujours fait, ce que tout le monde au régiment continuait à faire.

La plupart, d'ailleurs, s'acquittaient fort bien de leurs tâches respectives, et, aux premières inspections passées par mes supérieurs, la batterie reçut de très grands compliments, parce que justement les instructeurs avaient dirigé leur enseignement dans le sens des désirs de ces supérieurs, dont ils connaissaient les « marottes ». Ils n'avaient cherché qu'à les satisfaire. Ils avaient réussi.

Mais ils avaient perdu de vue le véritable objet de leur enseignement qui était, non d'obtenir des félicitations,

mais de préparer leurs soldats à la guerre. Je compris, dès lors, la faute que j'avais commise en ne leur assignant pas pour but principal de travailler dans ce sens et de considérer comme accessoire le souci de plaire à certains chefs plus ou moins maniaques.

J'ai dit que, en octroyant une large initiative à mes sous-ordres, j'avais la préoccupation d'agir dans mon propre intérêt, plus encore que dans le leur.

En effet, je venais de recevoir une bonne leçon ; je venais d'apprendre qu'il y a à faire l'éducation de l'initiative avant d'en permettre l'emploi de celle-ci. Par la suite, je ne suis plus retombé dans les mêmes fautes. On ne jette pas les gens à l'eau pour leur apprendre à nager, si on ne leur avait donné, au préalable, des notions de natation, si on ne leur avait enseigné les mouvements à faire pour flotter et ne pas couler.

J'avais, d'autre part, la satisfaction de voir mes gradés à l'œuvre, en plein effort, donnant en même temps la mesure de leurs capacités, et animant tous leurs subordonnés d'un beau zèle.

Mais j'avoue que mon idée maîtresse, ma principale préoccupation, était de m'éprouver moi-même, de voir si mon tempérament autoritaire saurait accepter l'abdication qui est la conséquence immédiate de la décentralisation du commandement. J'avais été troublé, en lisant, par exemple, dans les *Lettres* du prince von Kraft-Hohenlohe-Ingelfingen, que, un jour de bataille, il aborda le général en chef qui lui tint à peu près ce langage : « Mes troupes sont engagées. Je ne sais pas ce qui se passe sur le théâtre de la lutte. Il m'est impossible d'intervenir. Il m'est impossible d'être renseigné. J'en suis réduit à fumer ma pipe, en attendant l'issue de cette affaire ». Il me semblait, il me semble encore, qu'il faut un vrai courage pour laisser aller les choses en simple spectateur, sans se mêler de les diriger, au risque de les voir mal tourner, et en acceptant la responsabilité de l'insuccès, s'il en survient. C'est, en définitive,

---

pour faire l'éducation de mon initiative que j'ai permis à mes subordonnés d'exercer la leur.

Il ne m'appartient pas de dire si j'ai réussi. Mais il n'importe. Je tenais seulement à montrer ici, par un exemple personnel tout ce qu'il y a d'utile et de dangereux, de séduisant et de difficile, dans l'exercice de l'initiative.

Lieutenant-colonel EMILE MAYER.