

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Band:** 83 (1938)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Le commandement moderne  
**Autor:** Rouquerol, J.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-341885>

### **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:** 22.11.2024

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

# REVUE MILITAIRE SUISSE

---

**Pour la Suisse :**  
1 an fr. 12.— ; 6 mois fr. 7.—  
3 mois fr. 4.—

**ABONNEMENT**

**Pour l'Étranger :**  
1 an fr. 15.— ; 6 mois fr. 9.—  
3 mois fr. 5.—

Prix du numéro : fr. 1.50.

---

**DIRECTION, RÉDACTION ET ADMINISTRATION :**  
Avenue de la Gare 33, Lausanne \_\_\_\_\_ Compte de chèques post. II. 5209

**ANNONCES :** Société de l'Annuaire Vaudois S. A. — Pré du Marché, 3 — Lausanne

---

## Le commandement moderne

---

Au fur et à mesure que les champs de bataille se sont élargis, les moyens de commandement se sont montrés insuffisants jusqu'à l'apparition du téléphone. L'adoption de cet appareil dans les armées a donné l'impression de pouvoir véritablement commander des centaines de mille hommes à la voix, comme nos anciens commandaient des compagnies.

Grâce au précieux téléphone et à son perfectionnement sans fil, l'activité et le coup d'œil sur le terrain cessaient d'être des qualités essentielles du commandement. Le chef d'une très grande unité pouvait exercer son autorité comme un capitaine d'industrie. Les rapports de ses subordonnés, compte rendus de reconnaissance, messages d'agents de liaison, projets d'opérations affluaient dans son bureau, animaient ses cartes. Ses ordres jaillissaient d'eux-mêmes de l'examen de cette documentation.

Les gros états-majors constituent des bureaux importants alourdis d'archives nécessaires à leur fonctionnement ? Il est évident que leur rendement et la régularité de leurs services dépend en grande partie de leur sécurité et de la

fixité de leur installation. Ils ne peuvent les trouver que dans l'éloignement des zones exposées aux coups. Ces considérations déterminent le plus souvent le choix des emplacements des grands quartiers généraux. Elles sont justifiées pour les bureaux qui ne s'occupent pas directement des opérations. L'emploi du téléphone a fait croire qu'elles l'étaient également pour le commandement des troupes au contact de l'ennemi.

Les récits militaires d'après guerre nous montrent que dans les deux armées opposées un certain nombre de chefs de rang élevé ont appliqué cette conception du commandement. Elle peut être encouragée par une certaine paresse physique et l'attrait des conditions matérielles qu'elle autorise.

\* \* \*

Un des premiers actes du général von Falkenhayn, élevé au commandement suprême, a été de faire reprendre en septembre 1914 l'offensive en Argonne, arrêtée par son prédécesseur. L'état-major de la V<sup>e</sup> armée allemande donnait ses ordres d'opération avec l'idée préconçue de la possibilité, en une journée de combat, de traverser l'Argonne, de Varennes à Vienne le Château. Il envisageait, par cette marche rapide, l'enveloppement de la droite de la IV<sup>e</sup> armée française.

Le général von Mudra, commandant le 16<sup>e</sup> corps d'armée, n'avait cessé d'étudier le terrain depuis qu'il s'y trouvait. Nous pouvons même supposer que pendant ses séjours à Metz avant la guerre, il était venu réfléchir sur place même à la mission que son corps d'armée pourrait éventuellement avoir à y remplir. Il insistait vainement avec des raisons de bon sens pour faire revenir le commandement de la V<sup>e</sup> armée sur des ordres dont l'exécution ne lui paraissait pouvoir causer que des déboires.

On ne peut expliquer l'inflexibilité du commandement devant ces judicieuses observations que par le manque d'une connaissance exacte du théâtre d'opérations. Nous

avons peine à croire qu'un officier d'état-major averti n'aurait pas trouvé un obstacle sérieux, donnant à réfléchir, dans cette forêt aux dessous broussilleux, souvent impénétrables, percée de chemins médiocres et rares dont chaque détour pouvait cacher une embuscade ?

L'implacable leçon des faits donnait raison au commandant du 16<sup>e</sup> corps d'armée. Des échecs sanglants se succédaient pendant plusieurs jours jusqu'à ce que le commandement de la V<sup>e</sup> armée, à court d'idées, se décidât à donner carte blanche au général von Mudra pour la conduite des opérations ultérieures. En réalité, il abdiquait entre les mains d'un subordonné qu'il chargeait de réparer ses maladresses. Il ne devait pas d'ailleurs le regretter, bien que l'offensive allemande en Argonne n'ait pas atteint le but stratégique entrevu par le général von Falkenhayn pour l'encerclement de Verdun. Au point de vue tactique, elle avait incontestablement donné des résultats importants.

Pendant que le commandement de la V<sup>e</sup> armée allemande mettait sur le papier des plans d'opérations en Argonne qui devaient faire faillite sur le terrain, le commandement français au sud de Verdun se laissait mystifier par l'attaque des Hauts-de-Meuse, objectif du détachement d'armée du général von Strantz.

Nos lecteurs savent comment cette opération très discrètement organisée était déclenchée le 18 septembre 1914 en Woëvre. Elle y rencontrait le lendemain une division précédant tout un corps d'armée français, envoyé par le généralissime français dans cette région pour parer à une menace d'offensive que le service des renseignements avait fait présumer. L'engagement de ce corps d'armée pouvait avoir les conséquences les plus fâcheuses pour l'entreprise allemande à peine commencée. Ce fut donc une agréable surprise pour le commandement allemand de trouver dès la soirée du 19 septembre le terrain devant lui libre de tout ennemi. Que s'était-il passé ?

Le commandant de la III<sup>e</sup> armée française était obnubilé par des idées préconçues, au point de ne pas songer à juger

par lui-même, ou quelque officier sûr, les événements qui lui étaient signalés à une vingtaine de kilomètres de son bureau. Aussi rien n'était fait pour éclairer l'autorité supérieure sur le développement d'une situation qui, d'heure en heure, se révélait tragique. Le général en chef, laissé dans l'ignorance de ce qui se passait en Woëvre, supposait logiquement que le corps d'armée précité pouvait être considéré comme disponible ; il lui donnait une autre destination au moment même où l'opportunité de la mission qu'il accomplissait était sanctionnée par les événements.

L'histoire de la grande guerre présente nombre d'autres exemples d'opérations préparées trop exclusivement sur la carte et des renseignements superficiels. Nous nous bornerons à citer l'offensive française commencée le 5 avril 1915 pour dégager la hernie de Saint-Mihiel. Il s'agissait d'attaquer, simultanément et par surprise, les positions allemandes de la Woëvre sur les deux fronts du sud et du nord. Deux corps d'armée étaient affectés à chacune de ces attaques.

Peut-on croire que l'auteur du projet de cette opération aurait persisté dans sa conception initiale, s'il avait parcouru les véritables marécages sur lesquels l'offensive devait se développer ?

Peut-on croire que la vue d'un sol où le moindre trou était immédiatement inondé ne lui aurait pas montré l'impossibilité de creuser des tranchées, boyaux, abris, etc., toutes choses indispensables à des troupes opérant sur un terrain nu et plat ?

Toute l'affaire du mois d'avril 1915 reposait sur le secret et la surprise. Nous ne nous arrêterons pas sur les renseignements d'après lesquels les Allemands se sont tenus sur leurs gardes. Mais dès le soir même du 5 avril, il était évident pour les acteurs de ce drame douloureux que l'effet de surprise était manqué. En outre, il était visible que les effets de destruction de l'artillerie sur les réseaux de fils de fer étaient à peu près nuls.

Cependant, le commandant supérieur de cette grande attaque, sans connaître l'étendue des premiers échecs, croyait encore à un succès possible en renouvelant pendant plusieurs jours avec des moyens affaiblis, des attaques privées de l'élément de la surprise, considérés comme décisifs.

\* \* \*

Nous ne mettons pas en cause les personnalités du commandement dans les exemples précités, mais seulement les méthodes enseignées dans les écoles d'avant guerre. Il est d'abord inéluctable qu'au début d'une guerre, les états-majors se conforment aux règles enseignées dans les écoles militaires du temps de paix. Mais il est constant que ces règles soient périmées dans une nouvelle grande guerre qui commence. C'est seulement au contact des réalités que l'esprit peut se mettre au pas de l'évolution qui s'accomplit au feu des premiers combats. Telle est l'explication que nous donnons aux déconvenues des chefs entrés en guerre avec l'idée que le téléphone et la carte pouvaient suffire à l'exercice de leur commandement. Les déconvenues qu'ils ont pu éprouver ne sont pas des méfaits de ces deux moyens, mais d'un manque de préparation à leur emploi.

Quand la grande guerre a commencé, très peu d'officiers se faisaient une idée seulement approchée de la physionomie qu'allait prendre progressivement la guerre de position. Des chefs laborieux étudiaient consciencieusement des plans, croquis, dessins de positions occupées par les troupes. Un incident s'y produisait-il, ils l'appréciaient d'après un compte rendu téléphonique. N'ayant pas l'expérience des interminables boyaux fangeux des tranchées encombrées de toutes manières, il ne se rendait pas compte de l'exécution des ordres qu'il donnait, croyant aisément que les subordonnés sur place exagéraient les difficultés.

Un chef, quelle que soit l'élévation de son rang, n'a pas le don de juger les conséquences d'un événement de guerre s'il n'en connaît pas d'avance le cadre même. Les rapports

de subordonnés ou d'officiers d'état-major n'ont de valeur que sur la base de la connaissance personnelle du chef responsable des décisions, par rapport aux réalités du terrain et des choses. Faute de cette base que des reconnaissances personnelles peuvent seules donner, le chef est infailliblement attiré et séduit par des conceptions plus idéales que pratiques. Il est d'ailleurs souvent confirmé dans cette fausse voie par son entourage ou des chefs subordonnés dans le simple but d'éviter le reproche de pusillanimité. Nombre d'officiers ayant pris une part active à de grandes opérations de guerre ont certainement conservé le souvenir de rapports tendancieux que l'on trouve souvent à l'origine de graves décisions prises à contretemps. Les hommes de guerre reconnus unanimement comme des maîtres ont toujours été d'une grande activité, voyant par eux-mêmes toutes choses importantes. Ils n'accordaient leur confiance pour les renseigner sur des faits impossibles à vérifier par eux-mêmes qu'à des collaborateurs au jugement et au tact éprouvés. Les rapports téléphoniques des missi dominici, plus qualifiés par leurs qualités mondaines que par leur aptitude à renseigner impartialement leur général sont souvent plus nuisibles qu'utiles.

La carte, comme les renseignements téléphoniques trop exclusifs, peut donner lieu à des erreurs graves quand elle n'est pas éclairée par des reconnaissances judicieuses et personnelles de ceux qui l'emploient. Nous pouvons imputer la plupart de ces erreurs à une pratique irréfléchie des exercices en chambre du temps de paix.

Dans toutes les armées, les exercices sur la carte, la caisse à sable et autres trucs variés pour figurer des réalités d'opérations sont des moyens d'instruction tout à fait recommandables. Ils permettent notamment d'assouplir l'esprit des cadres aux mécanismes des manœuvres et donnent l'occasion aux chefs militaires d'orienter chez leurs inférieurs le jugement et le sens des décisions à prendre d'après leurs conceptions personnelles de la tactique. A ce point de vue, ils sont précieux pour créer dans un corps

d'officiers une communauté de vues telle que les initiatives individuelles convergent spontanément vers un but commun.

Un des avantages de ces exercices, et non des moindres, est de trouver place dans la saison la moins favorable aux sorties extérieures et de se développer dans des conditions matérielles enlevant à l'esprit des intéressés toute préoccupation étrangère au sujet de leur étude.

Leur contre-partie peut être d'habituer les officiers à s'absorber dans l'étude de leur carte sans avoir mesuré de leurs yeux les particularités du terrain. Le remède à cet écueil est tout indiqué ; c'est de faire précéder les exercices tactiques en chambre par une reconnaissance effective du terrain étudié, toutes les fois que cette mesure peut être appliquée. La généralisation de cette pratique avant guerre aurait sans doute mis un frein à l'idéologie des états-majors trop enclins à croire « que les choses sont comme ils désirent qu'elles soient », ce qui, d'après Bossuet, est la pire erreur de l'esprit.

\* \* \*

Il n'est pas discutable que dans la guerre moderne un généralissime, un commandant d'armée, de corps d'armée ou même de division doive se tenir dans un poste central de la zone d'action de son autorité. C'est indispensable pour que les chefs subordonnés puissent toujours toucher l'échelon hiérarchique supérieur ; mais il ne faut pas conclure de cette idée générale à une sorte d'irresponsabilité du chef lorsque ses ordres ne sont pas exécutés ou qu'un fait grave se produit dans l'étendue de son commandement sans qu'il ait pris des mesures opportunes pour y parer.

Pendant la grande guerre, les chefs des deux partis qui restaient maîtres de la situation où ils se trouvaient, dans la défaite aussi bien que dans le succès, joignaient une grande activité à leurs qualités purement militaires. On ne saurait d'ailleurs qualifier d'activité des promenades en automobile d'état-major, en état-major loin du front sans



pouvoir se rendre compte de ce qui se passait dans les troupes. Il est vrai que l'on considère parfois comme un bien pour la direction des opérations que le commandement soit éloigné du danger des fronts. C'est une considération dont il ne faut pas abuser. Il est, en effet, difficile de porter un jugement en connaissance de cause sur un événement militaire si l'on n'a jamais vécu dans l'ambiance d'un événement semblable. De nombreux généraux s'y sont trouvés, sans le chercher d'ailleurs, parmi ceux que le sentiment de leurs devoirs appelle sur les lieux des difficultés. La place d'un général n'est évidemment pas dans un régiment de première ligne. Mais peut-il réaliser ce qui s'y passe s'il n'y a jamais été ?

Tout ce que nous venons de dire de la nécessité de l'activité nécessaire à la personnalité du commandement est inspiré des souvenirs de la grande guerre et des méthodes d'instruction employées avant 1914. Les nouveautés qui donneraient à une guerre actuelle un caractère nouveau ne paraissent pas devoir changer nos conclusions pour l'avenir.

\* \* \*

Que serait une grande guerre européenne avec le développement connu de l'aviation et de la mécanique ? Nous n'en savons exactement rien.

L'expérience des Italiens en Abyssinie est intéressante au point de vue des performances du matériel. Elle ne nous donne aucun enseignement tactique puisque les Abyssins ne pouvaient opposer à l'aviation et à l'automobile adverse des moyens semblables.

Les événements d'Espagne, de leur côté, nous donnent un tableau trop incomplet d'une guerre entre grandes armées modernes pour constituer un précédent très suggestif.

Tout ce que nous pouvons prévoir, c'est que l'aviation et les formations mécanisées créeront des incidents auxquels il sera très difficile de parer. La question qui se posera

sera d'en localiser les effets et d'en créer soi-même chez l'adversaire. La rapidité avec laquelle ces sortes d'opérations pourront évoluer exigeront une rapidité correspondante des décisions du commandement.

Malgré le secours précieux de la T.S.F., l'efficacité du commandement se fera surtout sentir par sa prévoyance et les instructions formant le cadre dans lequel l'initiative des autorités subordonnées devra s'exercer suivant l'urgence des circonstances. L'emploi de l'avion comme instrument de reconnaissance personnelle des chefs élevés ouvre de nouvelles perspectives à leur activité.

\* \* \*

La seule conclusion générale que nous voulons tirer de cette courte étude est que les changements profonds dans la conduite de la guerre et son exécution qui se sont produits au cours de notre génération n'ont pas eu d'influence sensible sur les qualités qui désignent les hommes les mieux doués pour les commandements élevés. Les meilleurs sont ceux qui connaissent le mieux les conditions naturelles et humaines de la guerre et savent en tenir le meilleur compte dans leurs décisions. L'évolution de toutes choses a étendu le champ de leur action et leur a donné en même temps les moyens de la faire sentir. Aujourd'hui comme hier, aucun indice précurseur d'un événement important ne doit échapper à leurs préoccupations. Il est logique que les ordres soient d'autant moins détaillés qu'ils émanent d'une autorité plus élevée. Mais sous peine de mécomptes, cette autorité doit s'être rendu compte des possibilités d'exécution. Aucun progrès ne peut modifier cette règle de tout commandement ; il ne peut être pleinement exercé que par des hommes joignant à leurs qualités militaires une inlassable activité.

Général J. ROUQUEROL.

---