

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 73 (1928)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Du commandement  
**Autor:** Combe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-341115>

### **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:** 11.12.2024

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

## Du commandement.

*Réflexions sur la III<sup>e</sup> partie du S. C. 1927.*

Sous le titre « Service en campagne » le lieut.-colonel Léderrey nous a présenté, dans le numéro de novembre de la *R. M. S.*, un clair résumé des idées directrices nouvelles publiées par le S. C. 1927, notre bréviaire militaire.

Donnant suite au vœu exprimé en tête de cette excellente introduction, nous voulons analyser quelques-uns des chapitres consacrés au commandement, et chercher à mettre en lumière les quelques règles nouvelles que nos commandants de corps de troupes doivent respecter et méditer, dans leur préparation personnelle à l'exercice du commandement en guerre.

Toute documentation officielle s'y rapportant était, jusqu'ici, éparse dans nos anciens règlements, voire même simplement esquissée dans divers chapitres et articles. Il était ainsi difficile à nos officiers de se créer une méthode de raisonnement et de commandement. En réunissant en une partie distincte la matière que tout chef doit dominer et observer pour apprendre à commander, notre S. C. 1927 comble heureusement une lacune.

Aujourd'hui, sur le champ de bataille, il ne suffit plus qu'un chef soit courageux, calme, ferme, prêt au sacrifice, intelligent et plein de bon sens ; toutes ces qualités maîtresses sont impuissantes en face de l'armement moderne si la science et l'habileté du commandement font défaut. Savoir commander est une des attributions essentielles d'un chef. Or, le rôle du commandement a grandi — grande leçon de la guerre mondiale — et il grandira encore au fur et à mesure du

développement et du perfectionnement des moyens de combat. Commander est devenu pour le chef d'un corps de troupes, et non seulement pour le général en chef, une science qui exige un savoir approfondi, l'observation de principes et de règles, qui exige de la méthode dans le raisonnement et dans le travail, une méthode souple et respectueuse à la fois des attributions personnelles du chef, de celles de ses aides immédiats (son E.-M.), de celles de ses subordonnés et voisins, des possibilités d'emploi des moyens du commandement.

On ne naît pas commandant ; il faut apprendre à commander. Or, dans nos cours d'instruction de durée si limitée, les occasions de pratiquer un commandement sont rares, réduites à quelques journées de manœuvres ; et nos exercices du temps de paix, si bien préparés et dirigés soient-ils, ne créent pas l'ambiance du champ de bataille. La préparation au commandement exige d'autres efforts ; elle nécessite un travail constant hors du service, fait d'études approfondies de nos règlements et de l'histoire de la guerre, fait surtout de méditation. Les différents chapitres de la III<sup>e</sup> partie de notre S. C. 1927 posent les bases de cette préparation individuelle que doit entreprendre tout chef conscient du rôle qu'il peut être appelé à jouer le jour où le destin nous forcera à défendre notre sol les armes à la main.

Le premier travail de préparation d'un chef à l'exercice de son commandement consiste, non pas à lire, mais à étudier notre S. C. afin d'en dégager l'esprit de la lettre et de se faire une image de la réalisation pratique des règles et principes. Le présent article, qui n'a rien d'une critique, a pour but d'aider nos camarades dans cette étude ; il sera un modeste essai de collaboration à la noble tâche que s'est imposée la direction de la *R. M. S.* de faciliter à nos officiers l'étude de nos nouveaux règlements.

#### LA DÉCISION.

Ce chapitre nous dépeint beaucoup mieux que par le passé (Voir I. S. C. 1914-17, titre I) le travail intellectuel du chef, préparatoire à la décision. Il nous donne une méthode de raisonnement. Dans ses art. 66 à 69 il énumère dans un ordre

d'importance, qui à première lecture peut paraître rigide et invariable, les quatre éléments essentiels de la décision : mission, nos troupes (moyens), terrain et ennemi. Prendre une décision étant le rôle capital du chef, quelques réflexions sur la valeur de ces éléments s'imposent.

En énumérant ces éléments dans un ordre d'importance déterminé, notre S. C. pose une règle générale valable pour les chefs de tous grades. Cette règle observe la loi : construire sur du roc... Ces quatre éléments sont en effet différents quant à leur solidité. La mission, les moyens, le terrain sont des éléments certains : du roc. L'ennemi, les renseignements que l'on peut en obtenir, c'est l'incertain : du sable. Mais avec du sable on peut faire du béton ; un service de renseignements bien organisé peut en être le ciment. Nous voulons dire par là que l'ordre d'importance codifié par notre S. C. ne doit pas être considéré comme une règle invariable. Cet ordre peut varier suivant les circonstances et le degré de la hiérarchie. Comparons entre eux les art. 16-17 et les art. 18-19 de notre S. C. ; nous en déduisons que pour un commandant d'unité de combat, — dont le rôle consiste à coordonner l'action des différentes armes (canons, mitr., F. M., etc.) sur le champ de bataille, — le facteur ennemi joue un rôle tout différent que pour le commandant d'un groupement opératif, dont le rôle est de conduire à la bataille des unités de combat et de les faire opérer en liaison. Pour un commandant d'unité de combat, qui, en définitive, manœuvre par le feu, pour nos commandants de brigade, de régiment et de bataillon, l'élément ennemi joue un rôle prépondérant. Comment articuler ses troupes et les amener à faire du tir à tuer si l'on ne situe pas l'ennemi au préalable ? Il serait donc dangereux de considérer l'ordre d'importance des éléments donnés par notre S. C. comme un schéma, comme une recette valable dans tous les cas. A notre avis, les situations seront fréquentes qui forceront un commandant d'unité de combat de régiment ou de bataillon, à intervertir l'ordre d'appréciations des éléments et à étudier le facteur ennemi avant les moyens et le terrain. Seul le facteur mission conserve toujours, et à tous les échelons, son premier rang, parce que la décision,

doit être conforme à la mission reçue. Le « De quoi s'agit-il » du maréchal Foch reste le fil directeur de toute réflexion visant une décision.

« A la guerre, les renseignements sont souvent faux et toujours incomplets », dit l'art. 69. Cette vérité a été reprise de l'art. 4 de notre I. S. C. 1914, mais, forts des leçons de la guerre mondiale, les auteurs du S. C. 1927 ont jugé utile de l'énoncer d'une façon moins sèche, moins absolue. Il serait dangereux de ne retenir que cette phrase lapidaire ; il faut méditer sur l'ensemble de l'art. 69. En n'observant que la lettre de notre Instruction, le chef peut être entraîné à établir sa décision — comme cela s'est souvent fait dans nos manœuvres de paix — sans tenir compte des interventions possibles de l'ennemi ou en attribuant à celui-ci une action conforme à ses désirs. Il est donc du devoir de tout chef, et tout particulièrement de celui qui doit manœuvrer par le feu, de chercher, par une organisation judicieuse de son service de renseignements, à augmenter la valeur de l'élément ennemi et, d'incertain ou d'hypothétique qu'il peut être au premier moment, en faire un élément certain de la décision. Le simple fait que cette III<sup>e</sup> partie de notre S. C. 1927 consacre un chapitre spécial au « service de renseignements », nous prouve le bien-fondé de nos réflexions sur la valeur et l'ordre d'importance des éléments de la décision.

En résumé, nous prétendons que, tout particulièrement pour le commandant d'une unité de combat, le facteur ennemi aura souvent une influence prépondérante sur la décision. Avant de décider l'organisation de sa défense, le chef devra se faire une opinion sur les possibilités de manœuvre de l'ennemi ; pour élaborer un plan d'attaque il faut d'abord situer l'ennemi d'une façon aussi précise que possible, sinon, comment appliquer les moyens au but ? De l'étude des rapports de son service de renseignements, le chef tirera une conclusion pratique qui influencera son plan d'action. Il appréciera personnellement dans quelle mesure l'ennemi peut s'opposer à la réalisation de la mission et quels sont les procédés qu'il devra appliquer et les moyens qu'il devra employer pour imposer sa volonté. Ainsi, l'élément ennemi passera-t-il

souvent du 4<sup>e</sup> rang qu'il occupe dans l'ordre d'importance de notre S. C. au 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> rang, suivant les circonstances du moment.

Notre S. C. 1927, art. 71 (comme le faisait déjà l'I. S. C. 1914-17, art. 6) insiste sur le fait que « la décision doit être simple et précise ». Ce résultat idéal ne peut être atteint que par l'exercice. Le chef peut s'y entraîner seul en cherchant à résoudre des thèmes qu'il trouvera à profusion dans l'histoire des campagnes modernes ou dans des ouvrages ad hoc, et en employant la méthode de raisonnement de notre S. C. Son travail de réflexion terminé, il posera sa décision *par écrit* et la comparera ensuite avec la solution réelle. Ce procédé est riche en enseignements. Nous recommandons aussi à nos sociétés d'officiers d'organiser des jeux de guerre ayant pour but essentiel de forcer les participants à prendre des décisions et à les écrire. C'est le meilleur moyen d'atteindre à la simplicité, à la précision et à la clarté. Une décision doit permettre à un E.-M. de rédiger les ordres sans que le chef soit présent. La décision, travail de synthèse, conclusion du raisonnement du chef, est le squelette des ordres d'opérations.

Comment le chef peut-il la formuler ? Il doit donner son *idée de manœuvre*, ou, suivant le terme de l'art. 75 de notre S. C., « ses intentions ». Il doit indiquer : Nous irons à tel endroit, pour y faire telle chose, de telle manière ; objectif principal, objectifs intermédiaires dans l'offensive ou bien front d'arrêt et points d'appui, etc. dans la défensive ; limites des secteurs. En second lieu il *appliquera les moyens au but*, il articule et répartit ses forces, organise le commandement et fixe les missions : organisation et mission du gros, organisation et mission des détachements indépendants, des avant-postes, exploration, artillerie, etc. Le chef n'est lié à aucune forme dans la notification de sa décision ; toutefois une classification des idées doit être adoptée ; elle facilitera considérablement le travail des aides immédiats du chef. Le chef construit ainsi *un plan* clair et net, expression de sa décision ; cette décision sera ensuite communiquée aux exécutants sous forme d'ordres rédigés :

- à l'échelon bat. et R., dans leurs parties essentielles, par le chef lui-même ;
- à l'échelon unité de combat et au-dessus par les aides immédiats du chef (Of. E.-M. G.).

#### L'ORDRE.

La décision prise (travail exclusif du chef), il faut la notifier aux exécutants. A cet effet le chef dispose de moyens différents suivant le rang qu'il occupe dans la hiérarchie : instructions *ou* ordre, ou bien instruction *et* ordre. Notre S. C. 1927 dépeint mieux que par le passé le caractère et l'emploi de ces différents moyens ; pour bien comprendre l'utilité des différents types d'ordre il faut lier intimement l'étude de ce chapitre des ordres à celle du chapitre de l'E.-M. tendant à une organisation du travail dans les E.-M. Nous reviendrons sur cette question.

L'article 73 réserve l'usage de l'*instruction* presque exclusivement au haut commandement et attribue à ce moyen un caractère plus large que notre I. S. C. 1914-17, art. 11. De cette brève caractéristique de l'instruction, nous pourrions conclure que ce moyen n'intéresse que très peu le commandement d'une unité d'armée et pas du tout celui des unités de combat ou des corps de troupes. Une interprétation aussi rigide serait dangereuse. Bien qu'à ces degrés de la hiérarchie l'emploi de l'ordre soit d'un usage courant, des circonstances assez fréquentes se présenteront où l'emploi de l'*instruction orale*, précédant les ordres écrits formels, contribuera largement à la réussite d'une opération. Il nous semble donc utile de chercher à établir la différence fondamentale entre l'instruction et l'ordre.

A notre humble avis, le commandant d'unité de combat aussi bien que le commandant d'unité d'armée aura recours à l'instruction chaque fois que se fera sentir la nécessité d'*orienter* ses subordonnés avant le commencement d'une opération de longue haleine. Cette instruction aura pour but de fournir aux futurs exécutants toutes indications leur permettant d'agir, durant toute l'opération et en toutes circonstances, conformément aux vues du commandement

supérieur. Cette instruction contiendra l'idée générale de la manœuvre, le rôle à jouer par chacun dans l'ensemble, l'objectif principal à atteindre et les objectifs secondaires à envisager, les éventualités possibles et la façon d'y parer ; elle sera en général valable pour une période de plusieurs jours. Conçue sous cette forme, une instruction est une communication rigoureusement secrète qui s'adresse personnellement aux subordonnés et en général oralement. Ce procédé permet, pendant la durée de l'opération, un large emploi d'ordres simplifiés, d'ordres partiels et particuliers, et offre le grand avantage de faciliter la conservation du secret en évitant les ordres à fort tirage adressés à un grand nombre de subordonnés.

L'*ordre* (contrairement à l'instruction), exprime avec précision la mission de chaque subordonné et donne des prescriptions formelles applicables dans des conditions de temps et d'espace nettement déterminées ; l'ordre ne prévoit pas d'éventualités et, à l'échelon unité de combat et au-dessous, n'embrassera que rarement une période plus longue qu'un jour ou une nuit.

« La clarté d'un ordre est plus importante que sa brièveté » (art. 74). Il n'était pas superflu de rappeler cette règle, car il fut un temps où régnait la tendance de juger la valeur d'un ordre, non pas d'après son contenu mais d'après son volume ; le style télégraphique, teinte esperanto, a encore des admirateurs. Bien entendu, un ordre doit être aussi court que possible, mais il doit être avant tout compréhensible pour l'exécutant, et ceci à première lecture. Avec le développement pris par les moyens de combat, un ordre contiendra aujourd'hui forcément un plus grand nombre de prescriptions qu'en 1914, notamment en ce qui concerne la liaison, les transmissions, la recherche du renseignement, le ravitaillement et les évacuations. Notre S. C. nous indique, aux art. 76 (3<sup>e</sup> al.) et 81 (2<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> al.), des procédés qui permettront d'écourter les ordres écrits et qui peuvent être d'un emploi courant dans les unités de combat.

Les art. 83 à 85 décrivent quatre types d'ordres, variables dans la forme : ordres préalables, partiels, particuliers et

généraux. L'ordre général prévu par notre nouveau S. C. rentre dans la catégorie des ordres d'opérations ; il n'a plus le même caractère que l'ordre général de notre I. S. C. 1914/17, art. 11, mais correspond à l'ancien « ordre d'ensemble » prévu à l'art. 21 de notre ancienne I. S. C. Notre ancien type d'ordre général rentrait dans la catégorie des ordres administratifs traitant des questions inhérentes au service intérieur et a sa place indiquée dans un « Règlement de service » et non dans une instruction sur le service en campagne.

#### LA PLACE DU CHEF.

En consacrant un chapitre particulier à cette question, à peine esquissée dans nos anciens règlements, notre S. C. 27 répond à un besoin. Il était nécessaire d'émettre quelques règles pour réagir contre une tendance, encore très marquée chez nous, à confondre poste de commandement (P. C.) et poste d'observation (P. obs.) ; conception désuète, aujourd'hui erronée, que le rythme accéléré de nos manœuvres tend malheureusement à perpétuer. Aussi bien, nombreux sont encore nos chefs de tous grades qui montrent une prédilection à se placer sur un point dominant l'ensemble de leur terrain et à y installer leur P. C. Pourquoi ? Parce que le chef croit pouvoir suivre personnellement ses troupes à la vue et intervenir sans attendre les rapports de ses subordonnés (art. 103) et ceux de son service de renseignements (art. 99). Illusion dangereuse ! Le chef ne verra en général que de la fumée ; et, si parfois il découvre quelque chose, il est bien rare que cette vision rapide suffise à lui donner une image exacte de la situation. Il s'expose à intervenir à faux, à prendre des décisions hâtives, mal étayées, qui ne répondent pas à la réalité ; il expose en outre inutilement et sa propre personne et celle de ses aides aux projectiles ennemis si friands des observatoires adverses. Les art. 86 à 88 de notre S. C. 1927 fixent la règle nouvelle. La place idéale du chef est celle qui répond aux conditions suivantes, assez opposées les unes aux autres :

1° Assurer avant tout une liaison et des transmissions sûres et constantes avec supérieurs, subordonnés et voisins,

d'où nécessité d'être à proximité d'un nœud des voies de communications utilisables par tous les moyens mécaniques de transport.

2° Etre protégée du feu et des vues adverses. Les points topographiquement faciles à repérer doivent donc être évités : nœuds de routes, lisières de villages, saillants et lisières de forêts, points cotés, etc. ;

3° Offrir, dans les environs, des points d'observation facilement accessibles.

Cette simple énumération nous montre combien le choix de la place du chef doit être examiné à fond, et ceci en tenant compte de l'organisation de la recherche des renseignements, des transmissions et de l'observation.

A première lecture des art. 86, 88-89, ainsi que du 5<sup>e</sup> alinéa de l'art. 79 on pourrait croire que « emplacement du chef » et « poste de commandement » sont deux notions différentes. Mais, à l'analyse, on s'aperçoit bien vite que l'organe qui doit assurer « une liaison rapide et sûre » entre le chef d'une part, son supérieur, ses subordonnés et ses voisins d'autre part, est le *poste de commandement*. L'endroit où se tiendra le chef en personne relève des affaires internes d'état-major. Dans les ordres et dans les comptes rendus, on ne parlera pas de l'emplacement du chef, mais uniquement du P. C. Ce que le supérieur, les subordonnés et les voisins doivent savoir, ce n'est pas si le chef est présent à son P. C., s'il est au P. obs. N° 2, ou visite tel subordonné, mais uniquement son adresse et son numéro de tf., afin que l'on puisse l'atteindre rapidement. Si l'on veut parler au chef personnellement, le P. C. donnera toute indication à cet effet et organisera le rendez-vous. Ce procédé naturel et logique est le seul admissible ; il donne à un chef toute liberté d'action et lui permet de conformer son attitude aux circonstances du moment. Dans des moments de crise et de travail urgent, la place du chef est à son P. C. ; mais il profitera de chaque moment de détente pour circuler, voir ses troupes, animer ici, reconforter là, observer ceci, contrôler cela. Pendant son absence il aura soin de rester en liaison constante avec son P. C., par fil ou coureur, afin qu'en cas d'urgence ses aides puissent

l'atteindre où que ce soit, sans perte de temps. Voilà la conception nouvelle.

Notre attention se portera ainsi uniquement sur cet organe de commandement appelé le P. C. Qu'est-il ? Un centre de coordination de tous les efforts, soit un organe aussi important que sensible. Pendant le combat c'est *un point fixe* où aboutissent toutes les ramifications qui relient supérieurs, subordonnés et voisins à un chef. Le déplacement d'un P. C. (art. 90) est donc une opération délicate, qui, si elle est mal conçue et mal préparée, rompt la liaison. Le déplacement d'un P. C. exige une méthode respectueuse des principes suivants :

- on ne peut se relier qu'à un point fixe ;
- quand on se déplace, on ne commande pas ;
- en matière de liaison et de transmission rien ne réussit qui ne soit minutieusement étudié et préparé.

Comment appliquer ces principes ? Les déplacements de P. C. étant des opérations délicates, il ne faut pas les multiplier. On arrive ainsi tout naturellement à étudier l'amplitude des *bonds* le long d'un *axe de transmissions* (art. 87, 79, al. 5, 116). Ces bonds varient suivant le degré de la hiérarchie. En période de mouvement, un P. C. de bat. se déplacera plus souvent et par bonds plus courts qu'un P. C. de régiment. A titre de simple indication, on peut dire que le P. C. d'un E.-M. se déplacera deux fois moins souvent que celui d'un commandant directement subordonné. Et comment éviter toute rupture de la liaison en période de déplacement des P. C. ? Voici une méthode inspirée par l'art. 90 : le chef supérieur prescrit les P. C. initiaux des commandants subordonnés, ainsi que l'axe de transmissions sur lequel ces P. C. auront à se déplacer au cours de l'opération. Le chef organise avec le personnel de son « groupe de commandement » (art. 98) au minimum deux postes collecteurs de rapports. L'un de ces derniers fonctionne au P. C., le second est disposé vers l'avant sur l'axe de transmissions. Le P. co. rap. avancé devient dans la suite le P. C. et le P. co. rap. (jusqu'à ce moment au P. C.) est alors relevé, mis en mouvement et devient le P. co. rap. avancé. Le jeu avec trois P. co. rap. est encore

---

plus facile et assure au P. co. rap. relevé un moment de repos. Il faut tenir strictement à la règle qu'aucun P. C. ne doit être abandonné avant qu'un nouveau fonctionne ; l'expérience de la guerre prouve qu'il faut également éviter de déplacer un P. C. au moment où le mouvement des troupes commence, le matin, par exemple. Si, en vertu des art. 91 et 97, un E.-M. se fractionne en E.-M. tactique et E.-M. de l'arrière, l'E.-M. tactique s'organise en P. C. et l'E.-M. de l'arrière reste au quartier général. Dans le déplacement de ces organes on procédera comme indiqué ci-dessus : le Q. G. ira au P. C., le P. C. au P. co. rap. avancé, et ainsi de suite. Dans ce cas il est indispensable d'organiser trois P. co. rap.

(A suivre.)

Lt-col. COMBE.

