

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 94 (1949)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Administration militaire et réorganisation de l'armée  
**Autor:** Schenk  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342424>

### **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:** 06.02.2025

**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'Etranger :  
1 an fr. 15.— ; 6 mois fr. 9.—  
3 mois fr. 5.—

Prix du numéro : fr. 1.50

RÉDACTION : Colonel-brigadier Roger Masson  
ADMINISTRATION : Av. de la Gare 33, Lausanne. Tél. 3 36 33. Chèq. post. II. 5209

ANNONCES : Société de l'Annuaire Vaudois S. A., Rue de la Tour 8, Lausanne

---

## Administration militaire et réorganisation de l'armée

---

On a déjà beaucoup dit et écrit sur la réorganisation de l'armée, et ce n'est certainement pas fini ! Il est dès lors peut-être encore possible de retenir, pour un instant, l'attention des lecteurs de la R.M.S. sur un sujet, d'apparence secondaire diront les uns, mais dont les incidences de tous genres me semblent, au contraire, d'importance certaine. Au surplus j'ai la conviction absolue que nous nous trouvons, maintenant, à un moment où il serait possible d'étudier au moins cette question alors que des conditions aussi favorables ne se retrouveront plus de longtemps.

Nous imitons volontiers, dans le domaine militaire, nos grands voisins, surtout celui d'entre eux qui vient de s'illustrer par une victoire. Nous avons pleinement raison d'agir ainsi, à la condition, pas toujours respectée, de procéder par inspiration et non par copie et surtout, ce qui manque le plus souvent, de ne pas attendre une génération pour nous décider.

Le sujet que je me propose de traiter aujourd'hui fait rigoureusement exception : je pense au gros chapitre de l'*administration* de l'armée, par opposition à son organisation et à son instruction. On a soumis ces deux dernières à des examens aussi nombreux que critiques et il paraît difficilement contestable qu'après une période un brin désordonnée le problème se tasse heureusement ; ce qui permet de déterminer les grandes lignes et d'entreprendre la réalisation d'un programme raisonné et susceptible d'effets heureux.

La pauvre administration militaire est moins bien lotie : on la critique sous tous les angles, on juge son volume et son coût excessifs, ses méthodes surannées, son existence enfin un mal nécessaire et rien de plus. Il ne s'agit pas pour moi de prendre la défense d'un appareil bien assez puissant pour le faire tout seul et qui d'ailleurs me semble très largement susceptible d'améliorations. Ce que je voudrais esquisser, c'est une toute première étape de débrouillage initial pour essayer d'arriver, comme on vient de le faire pour l'organisation de l'armée, à déterminer quelques notions de base sur lesquelles on pourrait œuvrer ensuite.

Une armée, grande ou petite, offensive ou défensive, moderne ou vieillotte, se décompose toujours en deux éléments :

- Un *instrument de combat*, dont l'activité réelle n'est que *temporaire* (les hostilités), et
- Un *appareil auxiliaire* dont le rôle unique est de préparer le précédent et dont l'activité est *continue*.

Les volumes et importances respectifs de ces deux éléments varient dans le temps, en fonction de facteurs multiples et changeants, et de façon difficilement prévisible. La « guerre totale », formule employée souvent à tort et à travers mais réalité hors de toute discussion a, par exemple, pour conséquence un considérable déplacement d'importance au détriment de l'instrument de combat et au bénéfice de l'appareil auxiliaire, celui-ci, dont le caractère militaire est moins affirmé, venant,

toujours davantage, brider le soldat dans ses raisonnements qu'il voudrait épurés de considérations purement matérielles.

Si nous poussons plus loin notre très sommaire étude comparative, on constate qu'une des caractéristiques essentielles de l'instrument de combat est de devoir se préparer à son activité de guerre dans des conditions très peu favorables. L'instruction de la troupe, des cadres, les manœuvres et exercices, les règlements et directives opératives, tactiques et techniques auront été aussi soigneusement préparés et exécutés qu'on voudra, il n'en demeure pas moins que *ce n'est pas la guerre* et que celle-ci persiste à poser un point d'interrogation de taille. Dans cette équation algébrique que pose l'ouverture des hostilités, comment vont se comporter les inconnues « homme » et « ennemi », c'est ce que nul, de bonne foi, ne peut dire mais qui, finalement, déterminera la solution.

Une des conséquences de cette situation est que les besoins de l'instrument de combat, que ses demandes à l'autre élément de la défense nationale, vont être difficiles à formuler, qu'ils vont varier et même donner souvent l'impression que : « ils ne savent pas ce qu'ils veulent ! » Mais oui, « ils » le savent et « leur » ambition se limite à gagner la bataille ; seulement, comme on ne sait ni quand, ni où elle aura lieu, ni quelle physionomie elle aura, et qu'il n'y a pas moyen de faire une répétition générale, les futurs acteurs ont bien de la peine à dire au machiniste quels costumes, quels instruments de musique et quels accessoires leur seront nécessaires !

L'appareil auxiliaire (le machiniste !), lui, se trouve dans une situation totalement différente : D'abord, et c'est à mon avis le facteur principal, à valeur constante, et qu'il est — ou devrait être — absolument interdit d'oublier : il travaille exclusivement au profit de l'instrument de combat. Aux demandes de celui-ci il peut, le cas échéant, faire des objections partielles, ce qui ne veut d'ailleurs pas dire qu'elle seront sans poids (exemple : la finance), mais son attitude doit toujours demeurer celle de la collaboration positive. Ensuite

il travaille sur des bases déterminées et non pas en vue de la solution d'un problème pas encore vraiment posé. Il n'a pas à *se préparer* en vue des hostilités. Son activité est antérieure à celles-ci dont le début, au contraire et dans notre situation particulière, marquera parfois la fin de son rôle, et toujours une diminution de son rendement. Si l'armée de combat doit, malgré toutes ses prévisions, réserver une large place pour les *improvisations*, surtout intellectuelles et pour faire face à une situation imprévue, cette notion est, par contre, quasi interdite à l'appareil auxiliaire. Ce qu'il n'aura pas préparé avant le début des hostilités manquera au combattant et ne pourra plus lui être fourni dans des délais utiles. Il y a là une situation peut-être pas très agréable, mais au moins parfaitement claire et qui devrait, à mon humble avis du moins, jouer un gros rôle quand il s'agira d'organiser les deux éléments fondamentaux de l'armée : d'un côté ceux qui préparent, fabriquent, livrent, sans la moindre fantaisie, un outil dont la qualité peut être très exactement taxée ; de l'autre ceux qui, avec cet outil plus leur esprit, en obtiennent le rendement maximum dans des conditions quasi imprévisibles.

Des deux côtés nous avons des hommes, mais les qualités qu'ils auront à mettre en jeu pour remplir leur mission ne sont pas les mêmes. Le mode et le cadre d'engagement de ces qualités diffère aussi : au combat il faudra surtout un *commandement*, appuyé sur une *hiérarchie militaire* dont la conception sera, elle-même, basée sur des facteurs bien déterminés. A l'administration il faut une *direction* et une *division du travail* où le rendement tangible seul compte.

Il semble indiqué, pour autant qu'on ait suivi jusqu'ici mon raisonnement et adopté ses conclusions, d'envisager, pour chacun de nos deux éléments — combattant et auxiliaire — une organisation particulière et immédiatement adaptée à ses besoins propres. C'est d'ailleurs le cas à l'étranger, mais, chez nous, on essaye de couler les deux objets dans le même moule, aboutissant, forcément, à un compromis où certaines

formules, essentiellement administratives, sont imposées au commandement (exemple : nos chefs de service, aux compétences peu claires, dans les EM supérieurs) tandis que les cadres de l'administration doivent respecter des règles qui relèvent de la hiérarchie militaire (exemple : les grades dans les services et les promotions d'agents de l'administration).

Il serait trop facile de faire ici, au moyen d'exemples innombrables, de l'ironie à bon marché. Qu'on me permette cependant de relever le cas suivant : le jeune comptable (il a donc reçu une certaine formation dans son métier) qui entre dans une banque à 25 ans a le droit incontesté d'espérer, quand il fait de beaux rêves un peu fous, devenir directeur général, mais quand il réfléchit posément il sait bien que cela ne représente que 5 ou 10 % de chances réelles, tandis que le lieutenant qui entre dans le corps des instructeurs a, au moins, 60 % de chances de devenir colonel mais pas beaucoup plus de 10 % de commander des écoles. Le spécialiste expérimenté dans une branche quelconque des fabrications industrielles, le bon administrateur, l'organisateur de talent, atteignent souvent leur pleine valeur et leur rendement optimum alors qu'ils sont encore jeunes. L'administration militaire a besoin d'éléments de qualité aussi dans ces domaines, et leur autorité ne doit pas dépendre, si peu que ce soit, d'un grade qui aura été obtenu soit par la hiérarchie normale « à la troupe » — donc peut-être trop tard — soit par des promotions justifiées mais néanmoins taxées d'injustice par tous les autres.

\* \* \*

Ces questions sont probablement moins brûlantes dans un grand pays, où l'armée de métier et son appareil administratif sont très séparés du reste de la nation, et où les cadres de réserve admettent qu'un régime d'avancement particulier pour les permanents est inévitable. Et pourtant c'est à l'étranger qu'on trouve l'administration militaire séparée de l'armée de combat. Chez nous où l'officier de milice tient de beaucoup

plus près à l'armée, où il participe même pour une certaine part à son administration, cette séparation, soulignée par l'adoption d'une terminologie différente, n'est-elle pas encore plus indiquée ?

Est-il absolument nécessaire que les intendants d'arsenaux soient officiers et qu'une acrobatie, pas toujours très belle, s'impose pour faire arriver au grade prévu le bon employé, qualifié, mais qui n'était que sergent ou S.C. ? Le travail de ces rouages essentiels de notre appareil militaire serait-il moins bon, moins difficile et moins apprécié si, au lieu d'être capitaine, major ou colonel, ils étaient « Monsieur l'intendant » ?

Est-il indispensable que le spécialiste responsable des ravitaillements et des mouvements de fonds d'une grande unité ou d'un corps d'armée porte le même grade qu'un commandant de régiment et le titre, étymologiquement difficilement défendable, de « Commissaire des Guerres » ? (Comme si on pouvait en faire plusieurs à la fois !) J'ai l'impression que, pourvu du titre de « Directeur des approvisionnements » et d'un uniforme spécial, il remplirait tout aussi bien le même rôle.

Est-il obligatoire que les chefs des services administratifs portent le titre de colonel-brigadier et que des artifices vestimentaires compliqués soient nécessaires pour les distinguer des brigadiers combattants ? Le titre de directeurs — voire même généraux — ou de commissaires me paraît tout aussi convenable.

On va dire que j'organise une tempête dans un verre d'eau et que ces changements d'étiquettes laisseraient tel quel le contenu du flacon. Je n'en suis pas si certain. Le système des grades dans l'appareil administratif, outre qu'il enlève à celui-ci une souplesse dont il aurait souvent besoin et l'empêche ainsi d'employer l'élément qualifié là où il aurait son meilleur rendement, fausse la position de l'administration par rapport au commandement dont l'absolue priorité ne s'impose pas assez, rien que par la terminologie déjà.

Les promotions en grade par voie plus ou moins administrative sont une lacune qui se passe de commentaire et qui tend à dévaloriser, surtout aux échelons supérieurs, les véritables grades : ceux des commandants de troupe. La réaction de la *vox populi* dans ce domaine se manifeste par le canal de plaisanteries innombrables et plus ou moins spirituelles, mais derrière lesquelles il y a quand même quelque chose de profondément ressenti par notre peuple, donc notre armée.

Enfin la guerre totale, si elle ne change ni la mission ni les caractères fondamentaux de l'instrument de combat, fait pénétrer toujours davantage l'appareil administratif militaire dans celui de l'économie civile. Or, dans celle-ci, l'unité de mesure des valeurs individuelles est totalement réfractaire à la notion de grade militaire, et c'est en m'appuyant sur des expériences nombreuses et concluantes que j'en viens à affirmer que la mise au service de l'armée de toutes les ressources du Pays n'est pas facilitée par les grades militaires des administrateurs qui sont chargés de l'organiser. Ces insignes visibles ne servent à rien quand celui qui les porte possède l'autorité professionnelle requise, et, dans le cas contraire où elle manque, les galons n'y suppléent pas.

En guise de conclusion, et sans entrer dans le moindre détail d'exécution (ce qu'on me reprochera peut-être), je suis convaincu que le moment serait favorable pour une séparation très nette, rendue visible dans les uniformes et dans les titres donnés, entre l'organisation de commandement et d'instruction d'une part et l'appareil administratif de notre armée d'autre part. Il ne s'agit nullement de vouloir déclasser le second dont, au contraire, l'importance ne fait que croître, mais de l'équiper en prenant pour modèles les grandes administrations privées ou d'Etat, tandis que la hiérarchie militaire, avec ses manifestations extérieures, demeurerait réservée au domaine où elle est irremplaçable : l'armée de combat.

Lt. col. EMG. SCHENK.