

# État-major VIII : l'ordre

Autor(en): **Dénéreáz, Pierre E.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue Militaire Suisse**

Band (Jahr): **98 (1953)**

Heft 12

PDF erstellt am: **27.06.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-342555>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

### Etat-Major VIII

## L'ordre

C'est dans le passage de la décision du chef aux ordres que la discipline intellectuelle d'un état-major prend toute sa valeur. Et si la brièveté toujours souhaitable des ordres est à la mesure de la qualité des unités qui les exécuteront, la concision d'expression de la décision du chef est à la mesure de la qualité de l'état-major qui la mettra en œuvre. Un état-major techniquement bien rodé, étroitement adapté à la pensée du commandement, rompu à ses procédés habituels, sera l'interprète fidèle de sa décision réduite à l'essentiel. Car un état-major n'a pas de personnalité autre que celle du chef ; par suite chaque officier d'état-major doit se sentir responsable vis-à-vis de celui-ci. « Il est du métier de tout officier d'état-major », dit le colonel Nudant, « de savoir rédiger un ordre, et c'est lui demander de mener de front la réflexion, le jugement et la rédaction. Or, le travail d'état-major a lieu généralement dans la fièvre ambiante et l'inconfort de l'installation. Dans ces conditions, l'officier le mieux entraîné peut avoir une absence, un oubli, et ainsi se justifie la recommandation souvent faite de ne rédiger l'ordre qu'en suivant une sorte de cadre-memento destiné à parer au moins aux omissions. Les vieux routiers seuls peuvent s'en dispenser. Au début d'une campagne, ces officiers sont rares ». Mener de front la réflexion, le jugement et la rédaction peut sembler une gageure. Saisir le sens et la portée de la décision à transposer dans la réalité, faire œuvre de psychologie dans l'appréciation des qualités personnelles des destinataires et donner sa forme définitive ou en d'autres termes, son *caractère* à un document par lequel une chose ou une action doivent prendre

naissance exige un *métier* que le bon sens commun ne peut en aucun cas remplacer. Il est des règles générales et de détail qu'il faut apprendre afin de pouvoir les appliquer dans les délais correspondant au rythme des opérations de guerre. Mais s'il est utile d'avoir un fil conducteur, il faut se défier des formules imprimées, des tableaux, des modèles toutes les fois qu'on ne les a pas établis soi-même. Un état-major ne peut être réduit à un simple rôle d'enregistrement.

La loi est le premier de tous les ordres ; elle est la manifestation originelle par laquelle le peuple ou ceux qui le gouvernent font savoir comment la fonction militaire sera remplie, harmonisée avec la fonction civile et reliée avec elle. Ce sont des lois ou ordres équivalents qui englobent et fixent les éléments constitutifs de l'organisation de l'armée. Toutefois elles doivent se limiter aux principes et n'entrer dans aucun détail de l'application qui en découle. Mais si le commandement en chef n'a pas faculté de modifier sensiblement, en qualité et en nombre, le personnel et le matériel qui lui sont confiés, il reste absolument maître de leur emploi contre l'ennemi, il en porte seul la lourde responsabilité, les soucis et les soins ; il aura à en déterminer les grandes lignes aussi bien que les détails. Car pour qu'une armée vive et agisse, il faut que son chef la mette en action en agissant lui-même, et une action n'est pas autre chose que le *mouvement* que le chef imprime à l'armée par un ordre d'opérations. Il convient de ranger dans une catégorie à part les ordres d'opérations qui sont relatifs aux actes de guerre les plus importants que puisse accomplir une force militaire créée à cet effet. C'est pourquoi nous les avons mentionnés avant de passer à l'étude des ordres ordinaires. En outre, si l'on en croit la doctrine française en matière d'état-major, il n'est pas toujours plausible d'établir de tels ordres. Pour cela il faut être en guerre. Mais est-il impossible de préciser d'avance les conditions d'espace et de temps, d'avoir par anticipation la base nécessaire à la détermination

du mouvement ? C'est poser à nouveau le problème relatif à la préparation et à l'établissement de plans d'opérations. A notre avis, les opérations de guerre ne se présenteront pas, lorsqu'elles commenceront, comme des opérations bien différentes de celles de la mobilisation. Mais ce qui les distinguera, c'est qu'elles seront subites et improvisées et que les ordres qui les concerneront devront être transmis avec une extrême promptitude. Rien d'ailleurs ne différera dans le calcul qu'on pourra faire de la durée d'une opération ou de la durée de la transmission des ordres. Nous en concluons que la préparation peut être poussée en temps de paix jusque et y compris les opérations de concentration.

« Un ordre est un document comportant exécution obligatoire à date fixe ». En effet un ordre est relatif à un acte qu'il y a lieu d'accomplir à tel instant et de telle manière. Il implique le déclenchement d'un phénomène à heure dite, une *exécution* qui le rend sans objet une fois qu'elle est accomplie. On donnera donc un ordre toutes les fois que l'opération ou l'action projetées font intervenir simultanément le temps et l'espace en données *que l'on connaît d'avance*. Si l'on prévoit à temps qu'un mouvement doit s'effectuer à une date et à une heure approximatives, il importe d'en prévenir le plus tôt possible les unités subordonnées. L'avis de mouvement leur sera donné par un ordre *préparatoire* qui doit permettre aux destinataires d'arrêter de nombreuses mesures d'ordre intérieur et d'être mieux préparés à exécuter le mouvement lui-même lorsque l'ordre général ou particulier leur parviendra.

Un ordre est dit *général* ou *particulier* suivant qu'il est rédigé à l'usage de la totalité ou d'une fraction seulement des éléments placés sous le commandement du chef qui l'émet. L'ordre général a l'immense avantage d'orienter chacun sur ce que les voisins ont à faire et de les mettre bien mieux au courant de la situation générale et du plan d'ensemble admis par le chef. On adoptera donc couramment le procédé de l'ordre

général, à moins que des circonstances très pressantes ne conduisent à envoyer un ordre particulier à une ou plusieurs unités. Dans ce cas, il faudra fondre au plus tôt les ordres particuliers dans un ordre général.

On usera des ordres particuliers pour des questions très peu importantes, n'intéressant qu'une unité et pouvant sans inconvénient rester inconnues des autres. Néanmoins si celles-ci doivent être informées, on leur enverra copie pour prendre connaissance. Ce moyen terme évite souvent la rédaction toujours délicate d'un ordre général.

Enfin un ordre peut être donné par écrit ou verbalement. Si on utilise l'ordre verbal, on le fera toujours répéter par celui qui est chargé de le transmettre. Des aides habiles en prendront note afin qu'il puisse, si besoin est, être confirmé ensuite par écrit. Les messages téléphonés ou radiodiffusés seront enregistrés au départ et à l'arrivée.

L'ordre se divise toujours en trois parties, plus ou moins développées, énoncées ou seulement sous-entendues.

- Exposé des faits qui sont la cause de l'ordre.
- Conséquence de ces faits qui nécessitent un acte.
- Prescription de l'acte.

Bref ce sont les trois :

- *Vu ...* qui sera matérialisé dans un paragraphe concernant la situation.
- *En conséquence ...* qui sera représenté par un paragraphe relatif à la *mission* de l'unité, ainsi qu'aux intentions du chef.
- *A cet effet ...* qui sera développé dans un paragraphe concernant *l'exécution*.

« Des deux côtés des soldats ont peur dans la bataille », a dit Montgomery. « Or le soldat qui croit en ce qu'il fait se préoccupe moins de sa peur : il pense avec plus de netteté et réagit avec plus de précision. » Le paragraphe *Situation*, qui obligatoirement vient en tête de l'ordre, n'est pas autre chose que le classique *de quoi s'agit-il ?* Il situe clairement les exécutions

tants dans le cadre où ils vont avoir à opérer et leur fait nettement *réaliser* les conditions, les difficultés même, de l'effort qu'ils vont avoir à accomplir. Souvent ce paragraphe est assimilé à un bulletin de renseignements. Ce n'est pas ainsi que nous en comprenons la rédaction. Ce qu'il faut aux subordonnés, c'est l'interprétation de ces renseignements par le chef en vue de l'acte ordonné. C'est l'exposé des motifs qui l'ont conduit à sa décision. C'est l'application des possibilités d'action de l'ennemi au regard de l'acte qu'il ordonne avec les réserves nécessaires et sans laisser à ses subordonnés le soin de se faire une opinion à ce sujet. A l'appui de cette thèse, nous rappelons que les renseignements recueillis sur l'ennemi sont transmis régulièrement aux échelons subordonnés. S'il ne s'agissait que d'en faire un résumé pour l'insérer dans l'ordre, ce paragraphe n'apprendrait rien à personne, autant vaudrait le supprimer et renvoyer aux bulletins de renseignements antérieurs. C'est d'ailleurs ainsi qu'on procède parfois, à notre avis, à tort.

« Ce n'est pas commander que d'exprimer vaguement des besoins. » C'est par le paragraphe *Mission* que s'effectue à proprement parler l'acte du commandement qui transforme en une réalisation matérielle une idée conçue dans le cerveau d'un chef. C'est lui qui ordonne et, partant, fait fonctionner les relations hiérarchiques par la mise en jeu de l'autorité, de la responsabilité et de la discipline. C'est sur lui que, le cas échéant et si la situation venait à se modifier, les exécutants se fonderaient pour faire preuve d'initiative. Il importe donc que ce paragraphe soit parfaitement clair et vigoureux et frappe les subordonnés qui ont besoin de connaître avant tout la volonté du chef.

Cette volonté du chef quant au but à atteindre *impose* une solution, sans justification des mesures prises et sans divulgation des projets du commandement eu égard à l'ensemble de l'opération. Cette solution consiste, en règle générale,

dans le *choix* d'une direction sur laquelle le chef prononce son effort offensif ou accumule ses moyens de défense. Mais la logique militaire éprouve des difficultés à s'appuyer sur autre chose que sur des connaissances quasi sacrées. Trop de chefs éprouvent le besoin de définir la mission, de justifier leur décision, d'étayer les actions prévues par des schémas éprouvés au lieu d'imposer directement l'acte. Ce faisant ils développent leur idée de manœuvre en se complaisant plus ou moins dans son architecture intellectuelle et il arrive que cette idée de manœuvre prenne le pas sur le but à atteindre : il n'y a plus liaison directe entre les moyens et les faits. La mission ne peut être une discussion sur les mérites respectifs de telle ou telle solution. *Elle est ce qu'elle est*. Elle est impérative pour celui qui la reçoit puisque son accomplissement constitue un pion indispensable dans le jeu de celui qui la donne ; c'est dire qu'elle prime tout.

Viendront ensuite une organisation du commandement et une répartition des moyens, en d'autres termes un dispositif, où le subordonné en même temps qu'il y trouve sa *mission particulière*, peut apprécier la tâche qui lui incombe relativement au tout.

L'acte de commandement ne peut se dérouler qu'en présence d'un exécutant au moins et d'un chef. L'un sans l'autre ne valent rien ou presque rien, mais ensemble, leur pouvoir dépasse largement la somme de leurs possibilités individuelles d'action. Tout le problème du commandement est là : faire passer la volonté d'action qui anime le chef dans le cœur de tous ses subordonnés sans en diminuer la puissance, mais au contraire en la renforçant en vue de son exécution.

Le paragraphe *Exécution* termine l'ordre. Il prescrit les diverses mesures de détail destinées, eu égard à la situation, à réaliser les intentions du commandement. Il est dominé par le principe essentiel : « Le chef fixe le but à atteindre ; le subordonné a le choix des moyens... »

Ce principe est souvent perdu de vue, masqué par un excès de conscience qui porte à fixer non seulement le but à atteindre mais encore les moyens à employer. La raison en est que tout chef soucieux de ne prescrire que des choses réalisables, envisage naturellement les moyens à employer par son subordonné pour exécuter l'ordre ; il se rend compte ainsi de la possibilité de son exécution. Car la pensée qui aboutit à l'émission d'un ordre est un courant toujours caractérisé par le sens de la responsabilité à son origine et par le sens des possibilités à son aboutissement. Mais ce travail intellectuel fait, le chef doit rentrer dans son rôle et se contenter de fixer le but à atteindre.

C'est naturellement par le paragraphe *Exécution* que se différencient les ordres suivant le cas d'espèce qu'ils ont à régler. Les mesures d'exécution relatives à l'organisation du terrain, par exemple, ne sont pas les mêmes que celles relatives à un ravitaillement. Il y a là une très grande variété de cas qui empêche de donner une répartition détaillée de ses subdivisions. Il semble cependant que l'on puisse formuler pour l'ordonnance de ce paragraphe quelques indications générales qui relèvent du bon sens, et qui sont assez indépendantes des cas d'espèce :

1. Régler la composition des forces et leur commandement et déterminer leur mission, dans la suite où elles seront appelées à agir pour l'exécution de l'ordre ou en cas d'événement ;
2. Arrêter ce qui a trait à la sûreté : reconnaissance, exploration, protection antichars et antiavions, et déterminer les missions et les zones d'action des éléments qui y seront affectés ;
3. Fixer le plan des liaisons et transmissions à l'intention de l'organe s'occupant de *tous* les procédés utilisés pour communiquer, car ceux-ci voisinent et se pénètrent de plus en plus, ce qui exige dans leur établissement et leur exploitation une unité de conception et de direction ;

4. Consacrer, s'il y a lieu, une subdivision aux dispositions de ravitaillement et d'évacuation, d'entretien et de réparation, c'est-à-dire à toutes les mesures par lesquelles les services de l'arrière soutiennent et alimentent les forces combattantes ;
5. Classer, en une catégorie à part, les prescriptions relatives aux postes de commandement, aux axes de transmission, aux postes collecteurs de rapports, aux mouvements, aux consignes, aux distributions d'ordres, etc.... à toutes les questions communes en résumé.

Il y a lieu, dans la rédaction des ordres, d'observer un certain nombre de règles de détail :

- Donner toutes les précisions nécessaires afin que le subordonné puisse exécuter et ordonner à son tour ;
- Ne rien prescrire que l'inférieur ne puisse ordonner ;
- Numérotter les subdivisions à suivre ;
- Ne tolérer aucune ambiguïté pouvant conduire à une interprétation ;
- Orthographier correctement les noms de lieux et renvoyer à une carte ;
- Indiquer le lieu, la date, l'heure de *l'émission* et non de la rédaction ;
- Éviter les prescriptions courantes qui sont sous-entendues ;
- Relire l'ordre et compter ses mots ;
- Faire œuvre de psychologue ;

« Il faudra », a dit Bernhardt, « tenir compte aussi des qualités personnelles des subordonnés. On pourra laisser à l'un plus de liberté, il faudra retenir l'autre par des instructions plus fermes. La psychologie joue ici un rôle important. »

Tout ordre doit être court et cependant complet. Il le sera s'il renferme les idées essentielles et ne contient que les détails que le subordonné ne peut donner lui-même.

On exécute un ordre, mais on applique une *instruction*. L'instruction est, en règle générale, une sorte de consigne,

une règle de conduite qui fixe « le but à atteindre, prévoit des éventualités, exprime des intentions ». Elle doit permettre aux chefs en sous-ordres en toute circonstance conformément aux projets du commandement. L'exercice du commandement exige l'emploi simultané d'ordres et d'instructions. On procédera par instruction toutes les fois que l'on envisage au cours d'une opération un événement sur lequel on ne possède que des données incertaines. La directive bien connue aux échelons élevés de notre armée, n'est pas autre chose qu'une instruction.

L'instruction revêt souvent un caractère confidentiel puisqu'elle ressortit au domaine des *prévisions* qui est étroitement lié au domaine du *secret*. Aussi sera-t-elle souvent communiquée verbalement. Cette pratique présente en outre l'avantage de permettre au chef de consulter les subordonnés qu'il juge bon de mettre au courant afin d'être assuré que son *plan*, encore dépourvu de prescriptions impératives, même réservées quant au moment de l'exécution, est exécutable. Mais il est des situations où le commandement éprouvera le besoin d'un document écrit, orientant sur ses intentions, pour une période dépassant nettement la tranche d'exécution, ses principaux subordonnés :

- changement de cadre tactique pour un temps assez long : passage sur la défensive, passage à l'exploitation ;
- nature de la mission reçue : marche à l'ennemi, action retardatrice.
- délais à disposition permettant un montage minutieux de l'opération envisagée.

La variété de ces situations ne permet pas de fixer un cadre-type à l'instruction. Il conviendra néanmoins de la présenter, elle aussi, en trois grandes divisions :

1. *Situation* envisageant fréquemment plusieurs hypothèses sur l'ennemi ;

2. *Mission* faisant une place assez large à la manœuvre de l'échelon supérieur pour mieux situer les intentions du chef dans leur cadre ;
3. *Application* précisant à quels stades de la manœuvre le chef *envisage* d'en prescrire ferme l'exécution par des ordres successifs.

L'instruction donne plus de souplesse au commandement ; elle permet aux subordonnés, par une participation plus grande à la prévision, d'agir dans un sens favorable à la manœuvre.

La pensée circulant à travers l'organisme militaire en mouvement peut être invariablement ramenée à ces trois formes : l'ordre, l'instruction et le rapport. Mais si l'ordre et l'instruction viennent du chef, le rapport, lui, remonte au chef. Lorsqu'une chose, une action existent ou ont existé, tout ce qui les précise, les explique est un rapport. C'est sous la forme du rapport que les éléments de la décision sont portés à la connaissance des chefs. Celui-ci sera donc présenté de manière à permettre au commandement de constater en quelques instants sur place la véracité des idées émises. Si les circonstances sont telles qu'il ne puisse procéder personnellement à cette vérification, il doit cependant être à même après la lecture de pouvoir prendre une décision.

L'officier d'état-major appelé à exposer de vive voix le résultat de son travail, ne le fera, autant que possible, qu'après avoir rédigé un rapport. Il sera sûr alors de ne donner que des idées bien mûries, des faits exacts, d'employer le mot propre et surtout de trouver des raisons précises qui militent en faveur de la solution qu'il propose. Car un résultat brutal est insuffisant. Le chef a besoin de se livrer à un examen approfondi avant de conclure. La question posée peut avoir plusieurs solutions qui toutes doivent être mises en évidence. Mais l'officier d'état-major devra nettement indiquer celle qu'il préfère et donner les raisons pour lesquelles il la préfère.

Tout rapport étant une description ou un récit, trois classements sont admis pour sa présentation. Ce sont :

- le classement chronologique s'il s'agit de faits accomplis ;
- le classement alphabétique s'il s'agit de personnes ou de choses sans lien direct les unes avec les autres ;
- le classement méthodique, par lequel la matière est disposée dans une succession dont on a prévenu le lecteur. Le nombre toujours indéterminé de ses parties ne permet évidemment pas de fixer un cadre au rapport. Nous relèverons néanmoins, qu'en règle générale, un rapport doit répondre aux questions classiques : Qui ? Quand ? Où ? Comment ? ce qui, dans la majorité des cas, en fixe naturellement l'ordonnance.

Le travail matériel de rédaction du rapport ne donne lieu à aucun commentaire, tout rapport étant œuvre de l'officier ayant vu en lieu et place de celui qui l'envoie. En revanche la texture de l'ordre — et aussi de l'instruction — montre clairement qu'il est la synthèse de plusieurs efforts individuels et qu'une division du travail accroîtra la rapidité de la rédaction et avivera l'intérêt que tous les officiers d'état-major doivent prendre à la marche des affaires. Mais c'est en général le *Front* — pour en rester à une organisation connue — qui, avec les éléments fournis par le *Renseignement* et les *Arrières*, donnera ensuite à l'ordre sa forme définitive. Il y aura avantage à faire faire ce travail d'ensemble par deux officiers. On se complète ainsi mutuellement et on évite bien des erreurs. L'ordre terminé est alors présenté à la signature du commandant ou du chef d'état-major suivant le cas traité.

L'ordre rédigé sera ensuite reproduit par l'un quelconque des procédés connus et collationné. Il reste maintenant à le *transmettre*. On peut admettre qu'un ordre d'opérations de corps d'armée peut partir deux heures après l'instant où la décision a été prise. C'est là un délai qu'il faut avoir bien présent à l'esprit avant d'entreprendre un tel ordre.

Le choix entre divers modes de transmission dépendra des circonstances. Si l'ordre est long et important, on aura recours aux officiers de liaison. Si l'ordre ne peut être envoyé que par fil ou par radio, on aura soin de le préparer pour la transmission télégraphique en le réduisant autant qu'on le pourra par coupures, mais en veillant à ne pas en altérer le sens. S'il y a lieu on le chiffrera. Enfin on peut imaginer des cas où l'on utilisera simultanément plusieurs modes de transmission.

Le service des transmissions des unités d'armée groupant en une *centrale* le courrier, le chiffre et les transmissions proprement dites est donc largement mis à contribution pour l'envoi des ordres. Son chef doit être au courant du travail de l'état-major afin de mieux saisir l'urgence et le secret des messages, de toucher à coup sûr les intéressés et d'assurer une diffusion complète. Il doit, à notre avis, être placé directement sous les ordres du chef d'état-major et se préoccuper, au même titre qu'un officier d'état-major, des questions à l'ordre du jour.

(A suivre)

Major PIERRE E. DÉNÉRÉAZ

---

Revue de la presse :

### **Description des Alpes**

Au sommaire des trois *Cahiers d'information des troupes de montagne* Nos 15, 16, 17, figure une importante étude géographique intitulée : *Description des Alpes*. Cette étude en particulier très complète pour les Alpes centrales ou suisses ne peut manquer d'intéresser nos lecteurs. A leur intention nous en reproduisons dans la présente chronique de larges extraits, laissant de côté ce qui, d'un point de vue strictement militaire, ne présente pas un intérêt marqué.