

# STRATÉGIE

*par*  
*Alexandre A. Svetchine*

# PRÉPARATION DU FRONT ARMÉ

## 1. Principes initiaux

**L'importance du front armé.** Des vues erronées conduisent souvent à des évaluations incorrectes de chacun des fronts – économique, de classe et armé – d'une guerre, de telle sorte que la signification des différents résultats des opérations militaires reste complètement ignorée. Les résultats des conflits armés sont supposés être négligeables a priori. Nous ne pouvons nous empêcher de considérer cette idéologie comme fatale et dangereuse, car elle conduit à l'indifférence dans les préparatifs militaires et sape la flexibilité morale dans la bataille. C'est sur le front armé que l'histoire fait ses évaluations de la conscience de classe et des progrès économiques. La moindre des considérations dialectiques nous persuadera qu'en temps de guerre, les événements sur les fronts politique et économique ne se déroulent pas de manière isolée, mais plutôt en conjonction étroite avec les rebondissements du conflit armé. Nous ne pouvons nous empêcher de souligner les revers français dans la guerre de Sept Ans comme l'une des causes de la Révolution française. Aux yeux de la bourgeoisie française, ces revers étaient la preuve de l'échec de la noblesse féodale dans une épreuve historique, un échec qui a mis à l'ordre du jour la question de l'élimination de l'hégémonie de cette classe inapte à gouverner. La guerre russo-japonaise et les revers russes dans la guerre mondiale ont été les prologues des deux révolutions russes. De même, la victoire de 1871 et la catastrophe de 1918 se sont reflétées sur le front économique allemand de manière complètement différente.

Il faudrait être aveugle pour nier que les opérations militaires constituent une forme pure et simple de violence et un appel à la force. La loi la plus immuable de la nature est la loi des puissants. Il n'y a pas de lois constitutionnelles qui pourraient accorder des exemptions à cette loi. «Tout artifice humain ne peut interférer avec la violence des forts contre les faibles.»<sup>1</sup> Le même philosophe ajoutait que « la guerre n'est que l'incarnation d'événements qui ont été prédéterminés par des causes morales [nous dirions de classe ou économiques], qui sont rarement remarquées par les historiens<sup>2</sup>. » L'insignifiance des opérations militaires ne découle pas de cette prédétermination, mais bien au contraire ; par exemple, dans une guerre future, l'Armée rouge sera mise à l'épreuve non seulement pour son propre compte, mais aussi au nom de toute la nouvelle structure sociale de l'Union soviétique, de la révolution russe et de la conscience de soi de la classe ouvrière.

Déterminer l'importance relative du front armé par rapport aux fronts de classe et économique et déterminer en conséquence les budgets de préparation à la guerre sont des questions qui relèvent des autorités suprêmes d'un État. « La politique détermine la force des forces armées, qui doivent être maintenues en temps de paix ou mobilisées en temps de guerre, et la responsabilité de cette politique incombe au gouvernement.»<sup>3</sup>

**Le plan de guerre et le plan d'opération.** L'une des caractéristiques essentielles des guerres civiles est l'absence de préparation systématique pour des opérations à grande échelle sur le front armé. Nous ne pouvons pas nier complètement l'existence de telles préparations. Les Polonais, en préparation d'un soulèvement armé contre la Russie dans les années 1860, avaient des écoles pour dispenser une formation militaire aux cadres de commandement dans les pays romans et publiaient des règlements de service en polonais. En 1923, la classe ouvrière allemande organisa les centaines, qui essayèrent d'améliorer leur préparation au combat par des exercices militaires réguliers.

Les organisations fascistes sont également des éléments de préparation militaire à une guerre civile.

---

1 Rousseau, *Politique* (édition de 1790), vol. 8, pp. 396, 408.

2 Ibid. (édition de 1793), vol. 36, p. 382.

3 *Angliiskii polevoi ustav 1920* [Règlement britannique de 1920], partie 2, section 4, paragraphe 3.

Dans la guerre de Sécession, nous observons une situation unique à l'hiver 1860-1861 : le camp qui se préparait à se rebeller (le Sud) était au pouvoir pendant quatre mois et devait ensuite le remettre au chef déjà élu des républicains du Nord, Abraham Lincoln, en 1861. Dans ces conditions, les préparatifs d'une rébellion armée devinrent quelque peu plus systématiques : le ministre de la Guerre Floyd transféra des stocks de fusils du Nord vers le Sud, vendit des fusils supposément excédentaires sur les marchés du Sud pour armer les escadrons de combat du Sud, et parce que la composition de classe de l'armée fédérale la rendait inaccessible à la propagande sudiste, Floyd ordonna le retrait des garnisons des fortifications côtières du Sud, ne laissant qu'une poignée de gardes là-bas. Floyd envoya la majeure partie de l'armée dans le Far West pour combattre les Indiens et dans le désert, mais les dépôts qui avaient fourni ces forces étaient situés sur le territoire sudiste et leurs chefs étaient des agents sudistes loyaux, et lorsque le soulèvement a commencé, ces unités militaires étaient impuissantes et ont été contraintes de déposer les armes. Au moment où Abraham Lincoln a pris ses fonctions, Washington, la capitale, n'avait aucune sécurité militaire.

Juste après le début de la guerre, l'État du Kentucky a essayé de rester neutre. Cependant, les partisans des deux côtés ont immédiatement commencé à faire des préparatifs au cas où. Les Sudistes, qui avaient le gouvernement de l'État de leur côté, commencèrent à travailler sur la milice organisée. Les partisans du Nord, craignant une nuit de la Saint-Barthélemy, commencèrent à se rassembler dans deux camps loin de la capitale de l'État et commencèrent à obtenir des armes des États du Nord qui étaient déjà entrés en guerre. Ces développements rendirent impossible le maintien de la neutralité, et le Kentucky fut divisé entre les camps hostiles.

En étudiant la guerre civile en Russie, nous trouverons bien sûr des éléments de préparation militaire dans une analyse de la révolution d'Octobre et dans une analyse des actions de Krasnov, de Kornilov et des Tchèques. Cependant, malgré une certaine tendance à l'intensification des préparatifs, les préparatifs d'un front armé dans une guerre civile sont nécessairement de nature sporadique, surtout si on les compare à l'ampleur des préparatifs politiques en vue d'une guerre civile. En principe, les guerres civiles se font sur les ruines des préparatifs militaires nationaux : armes, équipements de communication, arsenaux, dépôts, forteresses, casernes, usines de défense, règlements et compétences militaires sont tous empruntés aux résultats des préparatifs militaires précédents, et ce n'est que progressivement, au cours de la guerre civile elle-même, que les forces armées des camps prennent racine et que les camps commencent à prendre des mesures pour construire une armée d'une classe donnée. Au début, malgré les nouveaux principes sur lesquels l'armée est construite, l'esprit nouveau et les mots d'ordre complètement différents, nous devons recourir aux formes de quelqu'un d'autre, et des années passeront avant que nous puissions les remplacer par les nôtres que nous avons développées pour les conditions.

Cette caractéristique d'une guerre civile conduit à une situation dans laquelle la capacité des forces armées pour les efforts stratégiques ne se construit que progressivement, et le pic d'intensité stratégique, malgré toute volonté d'employer une stratégie de destruction, survient longtemps après le début d'un soulèvement. L'état de préparation au combat de l'Armée rouge était beaucoup plus élevé en 1919 qu'il ne l'était en 1918 et a continué à s'améliorer par la suite.

Afin de remporter la victoire avec un minimum de main-d'œuvre et de ressources nationales, nous devons rationaliser l'utilisation de toutes les opportunités militaires qui se présentent. Il faut créer un cadre dans lequel l'énergie de la classe dirigeante et toutes les ressources de l'État pourraient aller rapidement et de manière appropriée au front armé. Un vaste système de mesures est nécessaire pour préparer l'État à un conflit armé. En plus des plans de guerre politiques et économiques, nous avons besoin d'un plan purement militaire lié par de nombreux fils à la politique et à l'économie.

Jusqu'au XIXe siècle, les plans de guerre et les préparatifs militaires spécifiques ne commençaient que lorsque la politique présentait à un État une faction hostile spécifique. Mais c'est le XVIIe siècle qui a conduit à la création d'armées permanentes et nous a laissé le précepte de Montecuccoli selon lequel la conclusion de la paix ne doit pas signifier la liquidation de l'organisation militaire, mais doit constituer simplement le début des préparatifs d'une nouvelle guerre. Mais ces préparatifs ne consistaient qu'à maintenir une armée permanente et certains stocks

et à construire des forteresses aux frontières menacées et étaient de nature assez générale. Suivant l'exemple de Louis XIV, les princes allemands ont essayé de construire des canons de six pouces, sans tenir compte du fait qu'ils n'auraient pas à assiéger les forteresses et qu'ils n'avaient pas les routes pavées et les canaux qui couvraient le nord de la France et les Pays-Bas. Les préparatifs de guerre n'étaient pas régis par une pensée opérationnelle claire, ils étaient de nature abstraite et ne tenaient pas compte des exigences d'une guerre future.

En 1802, un colonel de l'état-major russe, un certain Massenbach, proposa que, quelles que soient nos bonnes ou mauvaises relations politiques avec nos voisins, nous devrions avoir des plans de campagne annuels en cas de conflit avec l'un d'entre eux. Sa proposition, qui a d'abord été rejetée, a été mise en œuvre après le renversement de Napoléon. Lors de ses congrès, la Sainte-Alliance élaborait des plans d'intervention dans le cas d'une nouvelle explosion de révolution en France, et l'état-major prussien comprenait des départements français, autrichiens et russes, des agents militaires furent nommés et des activités statistiques, de renseignement et de reconnaissance commencèrent.

Les chemins de fer, qui ont considérablement accéléré le développement de la phase initiale des opérations militaires, ont obligé tous les États à travailler sur les questions liées au début des opérations en temps de paix et à orienter leurs préparatifs en temps de paix en conséquence.

Alors que l'aube du capitalisme a vu l'inauguration d'armées permanentes qui n'étaient complètement dissoutes après la conclusion de la paix, l'épanouissement de l'impérialisme a étendu l'exigence de la préparation à la guerre à tous les secteurs de l'activité de l'État. Il s'agit maintenant de tracer une ligne claire entre le plan de guerre, qui régit les préparatifs militaires de l'ensemble de l'État en vue de la création d'un front armé, et le plan opérationnel, ou, comme on l'appelle fréquemment, le plan de campagne, qui est le plan de préparation aux opérations militaires initiales. Alors qu'un plan de guerre est avant tout un programme de développement des forces armées et des ressources d'un État sur plusieurs années, le plan opérationnel n'est qu'une petite mais très importante partie du plan de guerre qui indique comment nous devons opérer à tout moment en cas de guerre avec les forces et les ressources réelles dont nous disposons. Du plan opérationnel découlent les missions assignées aux forces armées lors d'une guerre. L'analyse des missions met en évidence l'écart entre celles-ci et les préparatifs de guerre qui ont déjà été effectués, de sorte que le plan opérationnel donne dans une large mesure un sens aux préparatifs ultérieurs et au contenu de l'ensemble du plan de guerre. À partir du plan opérationnel, nous pouvons arriver à des conclusions concernant la quantité requise de forces armées et la nature de leur organisation, de leurs armes et de leur formation pour atteindre rapidement nos objectifs de guerre ; les améliorations nécessaires dans l'organisation du théâtre de la guerre en ce qui concerne les lignes de communication et la construction de fortifications permanentes ; les modifications nécessaires aux ordres de mobilisation ; les stocks qui sont particulièrement importants ; et les données de renseignement qui présentent un intérêt particulier.

L'élaboration du plan opérationnel et du plan de guerre et l'exécution des directives qui en découlent sont d'une grande importance pour l'issue des guerres étrangères et constituent la mission de l'état-major en temps de paix. Si nous avons des alliés, ce travail est complété par un travail sur la coordination intelligente des plans de guerre et, en particulier, des plans opérationnels des États alliés (voir la section sur les conventions militaires au chapitre 5 ci-dessus). Cependant, un plan de guerre dans son ensemble couvre des domaines si vastes que seules les autorités suprêmes peuvent en assumer la responsabilité. Un état-major n'est qu'un outil qui présente ses idées aux autorités suprêmes<sup>4</sup>.

Plusieurs auteurs, à la suite de Sérigny, ont tenté de différencier le travail stratégique sur le plan de guerre du travail sur la conduite d'opérations militaires, qualifiant le premier de science et le second d'art. Alors que dans la conduite d'une guerre, il faut prendre des décisions dans des situations loin d'être claires, dans l'obscurité, à la hâte et dans une atmosphère nerveuse, à leur avis,

---

4 « La responsabilité du plan de guerre (adoption, modification, révision) incombe au gouvernement, qui l'approuve et assume en principe la responsabilité de fournir les forces et les ressources nécessaires à son exécution. » Ibid., partie 2, chapitre 2, section 4, paragraphe 6.

le travail sur le plan de guerre est relativement calme et basé sur des faits relativement solides, l'analyse qu'il contient le rend de nature scientifique et il essaie de tout prévoir et de tout couvrir et en principe évite toute improvisation. C'est pourquoi les auteurs de traités de stratégie qui ont paru au cours de la dernière décennie ont déplacé le centre de gravité de leurs traités vers ce qu'on appelle les opérations préparatoires et n'ont analysé que très superficiellement les questions de la guerre elle-même.

Bien sûr, nous admettons que le travail antérieur à la déclaration de guerre se fait dans une atmosphère plus académique qu'au moment où les canons commencent à décoller. Mais nous nions qu'il y ait une différence fondamentale. Les deux types de travail ne sont basés sur aucun principe ; ils se fondent sur nos conceptions de la nature d'une guerre future et sur l'harmonisation appropriée de tous les préparatifs et des opérations du front armé. Une conception erronée d'une guerre future mettra les préparatifs et l'exécution sur la mauvaise voie. De plus, comme le lecteur le verra, d'une part, nous indiquons la nécessité d'étendre plusieurs aspects de la préparation jusque tard dans la guerre (par exemple, la nécessité de mobiliser par phases) et, d'autre part, nous donnons une large place aux manœuvres dès la période de déploiement opérationnel. Les frontières entre les préparations et l'exécution ont tendance à s'estomper. Une guerre d'usure introduit dans la conduite de la guerre les mêmes éléments de calcul à long terme qui devraient pénétrer tout le plan de guerre.

Le succès de la guerre dépend dans une égale mesure de l'élaboration minutieuse et attentive d'un plan de mobilisation, de concentration, de main-d'œuvre et de logistique et de l'art de conduire les opérations.

**Militarisation.** Les plans politiques et économiques ne sont pas l'apanage d'un seul organisme, et les directives politiques et économiques qui en découlent doivent imprégner toute l'activité gouvernementale et être avant tout obligatoires pour les autorités militaires. De la même manière, le plan de guerre ne doit jamais se limiter à l'armée et à la marine, car maintenant tout le pays participe à une guerre, et les directives militaires doivent être prises en considération sur un front très large de l'activité de l'État. Par exemple, les écoles de commandement devront former des centaines de milliers de commandants rouges au cours d'une guerre, tandis que les autorités militaires n'auront que quelques mois pour les former. Naturellement, les écoles de commandement devront être fréquentées par des jeunes qui ont terminé leurs études secondaires ou même des étudiants dans des établissements d'enseignement supérieur. L'éducation que les jeunes reçoivent dans les écoles du Commissariat à l'Instruction publique se reflétera grandement dans les qualités des commandants subalternes que l'Armée rouge reçoit au cours d'une guerre. C'est pourquoi le plan de préparation à la guerre du pays ne peut être indifférent à l'activité du Commissariat à l'Instruction publique. Il est donc nécessaire d'étudier comment nous pourrions améliorer les diplômés de ses écoles en termes de qualifications militaires sans détourner l'attention du commissariat de ses objectifs principaux en développant l'entraînement physique, en combattant la pensée pacifiste, en fournissant des informations militaires élémentaires, en s'entraînant au fusil, ne serait-ce que sous la bannière des clubs sportifs, en les endoctrinant dans l'esprit de l'Armée rouge et ainsi de suite.

Le commandement des forces armées pendant une guerre et la mobilisation elle-même sont très étroitement liés au développement d'un système télégraphique permanent. Les hommes de nombreuses unités de transmissions militaires ne seront à la hauteur que si le Commissariat du peuple aux postes et télégraphes partage ses employés éprouvés et bien formés avec l'armée et fournit également une aide matérielle, comme des télétypes, lors d'une mobilisation et si, lors du développement du système télégraphique en temps de paix, il garde à l'esprit les exigences de la guerre.

Chaque offensive nécessite la réparation de centaines de ponts ferroviaires et la liaison et l'organisation de l'exploitation de plusieurs milliers de kilomètres de voies, de dizaines de milliers d'agents ferroviaires, d'un train d'entretien et d'un grand nombre de wagons. Le processus même de concentration des troupes aux frontières une fois qu'une guerre commence nécessitera des milliers de trains, et la livraison du matériel roulant et l'organisation du trafic doivent être préparées

dans les moindres détails. Cela n'est possible que grâce à une coordination étroite entre le travail du haut commandement militaire et du Commissariat du peuple aux chemins de fer.

Toutes les questions de mobilisation sont étroitement liées au Commissariat du peuple aux affaires intérieures, car elles nécessitent la coopération énergique de l'administration locale. La question des reports de conscription pour les employés essentiels affecte les intérêts de tous les commissariats et ainsi de suite.

Étant donné l'ampleur gigantesque des conflits armés, les autorités militaires ne peuvent même pas songer à se débrouiller avec leur propre petit Commissariat du peuple à l'éducation sous la forme d'une administration d'école militaire<sup>5</sup>, avec leur propre administration des communications, leurs propres troupes de chemin de fer et leur propre système judiciaire ; ils ne peuvent pas s'organiser en un État spécial dans un État, ni compter sur leurs propres spécialistes et leurs propres approvisionnements ; ils doivent préparer le pays tout entier et toutes les agences gouvernementales avec leur richesse en main-d'œuvre à la guerre. C'est pourquoi le haut commandement militaire doit avoir des contacts permanents avec les autorités civiles afin de les conseiller sur les besoins militaires<sup>6</sup>. Et tout organisme civil supérieur doit avoir un département qui représente les intérêts militaires et qui se prépare à remettre l'organisme sur le pied de guerre afin qu'il puisse répondre aux exigences d'une guerre.

Le passage à des formations territoriales est une mesure qui repose principalement sur l'utilisation de la main-d'œuvre, des ressources, des compétences, des spécialités, des connaissances et de l'énergie de l'ensemble de la nation. L'armée permanente ne peut être réduite lors de la construction des unités territoriales que s'il y a une augmentation simultanée de l'intérêt de l'ensemble de l'appareil gouvernemental et des masses ou des ouvriers et des paysans dans la profession militaire et la défense nationale. Or, dans une large mesure, le plan de préparation d'un État à la guerre est un plan de militarisation de l'État. Nous utilisons le terme malgré ses connotations. Parfois, elle est comprise comme la domination des directives militaires sur le développement pacifique de la société et l'hégémonie concomitante d'une caste militaire dans un pays. Cependant, rien n'est plus faux : le champ d'activité des spécialistes militaires et des armées permanentes ne peut être réduit qu'en créant des départements militaires dans les universités, en créant le cœur et l'esprit des chefs de peloton en étudiant la comptabilité et d'autres professions pacifiques et en donnant à toute la population le goût de l'armée. Ce fervent détracteur des armées permanentes, Rousseau<sup>7</sup>, qui les appelait « la peste et le dépeuplement de l'Europe », a attiré notre attention sur l'esprit militairement extraordinairement fort dans le seul pays d'Europe qui n'avait pas d'armée permanente – la Suisse – et qui le considérait comme normal, et n'approuvait pas les tentatives du gouvernement fédéral pour refroidir l'ardeur martiale de ses miliciens civils.

La militarisation à grande échelle de tous les aspects de l'activité de l'État et de l'activité publique est une loi des préparatifs de guerre modernes. Malheur à celui pour qui la militarisation n'est que métaphysique.

Cependant, certains critiques peuvent trouver notre définition de la militarisation trop étroite. Le centre de gravité de notre compréhension réside dans la militarisation des organismes civils et du public et dans la plus grande facilité d'utilisation des chemins de fer existants, des

---

5 Sur le bouclier d'Athéna-Pallas, le brillant Thydius dessina Périclès combattant les Amazones avec une épée et lui-même en vêtements de sculpteur lançant des morceaux de marbre sur les assaillants. L'art unissant ses efforts pour aider le milicien civil est un emblème de la militarisation qui existe depuis 2 360 ans. Malheureusement, à notre époque, certaines personnalités culturelles et certains artistes sont passés dans le camp de l'Amazonie plutôt que contre eux, qualifiant tous les militaires de meurtriers professionnels.

6 La liste des questions qui doivent être résolues par les autorités civiles dans les préparatifs de guerre est donnée de manière assez complète dans la brochure de P. P. Lebedev intitulée *Cosudarsivennaia oborona* [Défense nationale] (Moscou : Gosvoenizdat, 1924). L'auteur décrit également un système par lequel le travail de guerre de toutes les agences civiles pourrait être organisé : le Conseil du travail et de la défense, et le Secrétariat à la défense de l'Union dans son ensemble, le Comité de mobilisation, les agences de mobilisation des départements centraux, les agences et cellules de mobilisation locales. Cependant, nous ne pouvons pas être d'accord avec l'organisation suggérée par l'auteur respecté. Nous n'avons pas besoin d'une sorte de parlement d'agences qui reflètent toutes les tendances centrifuges comme le fait le Comité de mobilisation ; nous avons besoin d'un état-major.

7 Rousseau, *Politique* (édition de 1790), vol. 8, Part 2, p. 397.

systèmes télégraphiques et ainsi de suite associés à la militarisation. D'autres voudraient mettre dans le cadre de la militarisation ce que nous entendons comme des formes d'économie de guerre, à savoir la militarisation de l'agriculture et la militarisation de certains secteurs industriels. Nous maintiendrons notre définition plus étroite, car nous voyons aussi la possibilité d'abuser de cette notion. En fait, le concept même de militarisation est né de l'incapacité d'une autorité militaire à se préparer à la guerre au XXe siècle. D'une certaine manière, la militarisation peut être comprise comme la faillite de l'autorité militaire, banqueroute qui est devenue une doctrine, qui enlève la responsabilité aux militaires, permet de substituer les obligations de papier de différents trusts aux stocks et permet de substituer la paperasse aux véritables préparatifs de guerre matériels. La compréhension de la militarisation comme la faillite de l'autorité militaire est encore plus dangereuse parce qu'une poussée économique peut aller trop loin, et le budget militaire pourrait pratiquement disparaître et être presque totalement englouti dans le maintien du personnel militaire. Il nous semble que ce serait une interprétation fatale de l'expérience des guerres récentes.

**Renseignement.** De par leur essence même, le plan de guerre et le plan de campagne ne doivent pas simplement appeler à la croissance absolue des forces armées, mais doivent les préparer aux missions que l'armée et la marine auront à accomplir une fois qu'une guerre aura commencé. Par conséquent, le travail sur le plan de guerre devrait être basé sur la clarification de la nature d'une guerre à venir et des caractéristiques de l'ennemi, c'est pourquoi le renseignement est si important. Il est très important de rassembler des informations qui caractérisent la situation politique de l'ennemi, ses relations avec d'autres États, les tendances de certaines classes et l'intensité de la lutte entre elles, la situation économique globale de l'ennemi et les mesures économiques spéciales qu'il a prises pour se préparer à la guerre, et ces informations, complétées par une étude des personnalités des principaux politiciens, par l'histoire de l'État hostile et les opinions les plus autorisées exprimées dans la presse, permettent de se faire une idée des politiques économiques et politiques actuelles d'un État avec lequel la guerre est possible et de la façon dont sa classe dirigeante imagine la poursuite de ces politiques une fois qu'une guerre a commencé. Ce n'est que sur la base de cette étude générale qu'une étude des capacités militaires de l'ennemi sera fructueuse, et celle-ci ne devrait pas se limiter à se faire une idée de la force actuelle de ses forces armées et des réalisations de ses préparatifs militaires ; il devrait également englober l'histoire de la croissance de son armée et les différentes phases de sa résolution des problèmes de préparation à la guerre. Cette étude permettra d'y voir plus clair sur les tendances de son développement militaire, sur la nature des conceptions de son état-major sur une guerre future et sur les hypothèses récentes concernant les opérations initiales. Par exemple, une étude de l'état des chemins de fer allemands sur la rive gauche du Rhin à un moment donné jusque dans les moindres détails était encore incapable de révéler le plan Schlieffen d'avant la guerre mondiale. Mais l'étude du développement systématique du système ferroviaire allemand aurait conduit à la découverte que la plupart des quais de chemin de fer à la frontière française ont été construits dans les années 1870 et 1880, alors qu'au début du XXe siècle, tous les efforts de l'Allemagne étaient orientés vers l'obtention de nouveaux débouchés à la frontière belge et d'un grand nombre de plates-formes militaires à cet endroit, ainsi que vers l'ouverture de nouveaux points pour relier les chemins de fer allemands à la frontière française aux chemins de fer belges. Si l'on juxtaposait les données des 20 dernières années avant la guerre au fait que la construction de chemins de fer à la frontière française s'était arrêtée pendant cette période, mais que les Allemands y avaient construit un grand nombre de fortifications, on aurait déjà pu arriver à la conclusion que les Allemands préparaient une manœuvre enveloppante à travers la Belgique. Tout plan de guerre est évident à certains égards, mais si l'on fait abstraction de l'évolution des préparatifs, on se trouve en face d'une masse pêle-mêle de mesures s'appliquant à différentes périodes et reflétant des plans d'opération différents.

Une attention particulière doit être accordée à l'étude du budget militaire et aux commentaires inestimables qu'en font les discussions budgétaires des commissions parlementaires et des sessions plénières des pays parlementaires. Une comparaison critique d'un certain nombre de budgets permettra, malgré tous les efforts déployés pour dissimuler des mesures secrètes, de faire un certain nombre de déductions importantes et d'évaluer les tendances des préparatifs militaires.

Une erreur caractéristique des états-majors avant la guerre mondiale était d'étudier l'ennemi sur une base excessivement étroite, purement militaire. Ils étudiaient les moindres détails relatifs aux forces de l'État qui avaient déjà été organisées pour la guerre et ignoraient complètement les forces latentes. On n'a pas accordé suffisamment d'attention aux capacités économiques de l'ennemi et à la configuration de ses centres industriels. L'histoire de l'État en question a été complètement ignorée. Les notions de factions politiques se limitaient à des conversations sur la croissance du Parti social-démocrate allemand. Ces vues excessivement étroites, ce manque d'éducation et la tendance qui en résultait étaient clairement évidents dans le travail des agences de renseignement. Dès la fin de l'année 1914, l'état-major français annonça que les Allemands avaient épuisé leurs effectifs parce qu'ils avaient surestimé les pertes allemandes d'un facteur supérieur à deux.

Un manque d'éducation conduit à la surestimation des techniques de renseignement Pinkerton. Alors qu'un grand nombre de données très importantes publiées dans la presse (en URSS, par exemple, de nombreux articles dans *Ekonomicheskaja zhizn'* [Affaires économiques]) ne reçoivent pas l'attention qu'elles méritent, chaque morceau de papier marqué « Secret » obtenu par des agents secrets dans un État hostile est considéré comme un important coup de renseignement, bien qu'il puisse s'agir d'une simple circulaire avec de bonnes intentions qui est complètement hors de la réalité. Avant la guerre mondiale, l'état-major russe a réussi à acquérir le contenu des coffres-forts des quartiers généraux provinciaux allemands, et à Vienne, ils ont réussi à pénétrer dans le trésor secret central. Les documents de base du plan de déploiement autrichien sont tombés entre les mains de photographes russes. Mais parce que Konrad a changé ce plan avant la guerre, les données des services de renseignement ont dérouté le commandement russe plus qu'il ne l'a aidé. Dans le même temps, les dizaines d'agents russes capturés chaque année par les Allemands avaient un effet négatif perceptible sur les relations diplomatiques.

L'expérience nous enseigne que nous devons être extrêmement prudents dans le processus de classification afin d'assurer une sécurité efficace pour les secrets militaires importants. Des cartes secrètes russes de deux kilomètres ont été achetées par les Allemands pour le prix modique de 35 marks, tandis que l'état-major russe connaissait les plans de collecte allemands avec une liste des feuilles dont ils avaient encore besoin. À l'heure actuelle, tous nos voisins sont pleinement conscients de ce secret et il est complètement sans valeur sur le marché de l'espionnage, mais nos cartes sont toujours secrètes...

Nous le répétons : le renseignement a besoin avant tout de personnes possédant les plus hautes qualifications dans le sens économique, politique, historique et stratégique, des savants vraiment raffinés qui se sont plongés dans l'étude d'un certain État. Tous les états-majors d'avant-guerre souffraient d'un manque de telles personnes. Sans eux, le travail de renseignement sur un plan de guerre est réduit à une sorte de blague de Pinkerton.

Un État qui ne peut pas compter sur l'utilisation du renseignement allié et qui est condamné à vivre par lui-même doit accorder une attention particulière à la collecte de renseignements.

## 2. Construction des forces armées

**La base politique d'une armée.** « La mission de l'armée est élevée et noble ; une armée ne devrait pas s'abaisser au niveau des partis politiques. » Cette formule idéaliste a été générée par l'hypocrisie française en 1872 et doit son origine à la créativité du vieux bonapartiste Chaslou-Leba, qui a rapporté la loi fondamentale sur l'Armée républicaine française au Parlement. La IIIe République française hérite d'une armée dont les cadres sont composés d'éléments monarchistes et bonapartistes. Les éléments réactionnaires comptaient fermement sur l'armée pour tenter un coup d'État au moment opportun et ont trouvé une feuille de vigne dans cette formule pour justifier des commandants antirépublicains à la tête d'une armée républicaine<sup>8</sup>. Le général Boulanger, qui avait

8 V. Dupuis, *La direction de la guerre* (Paris: 1912), pp. 345-351.



été nommé ministre de la Guerre, consacra son premier discours au Parlement au caractère apolitique de l'armée et se mit immédiatement à préparer un coup d'État.

L'apolitisme<sup>9</sup> est difficile à imaginer, même parmi les mercenaires liés à l'État uniquement par des intérêts monétaires : même les soldats déclassés sont contraints par le cours des événements de devenir les représentants de certains intérêts. Une armée ne peut qu'être le reflet des factions de classe existant dans un pays, et la logique élémentaire exige que la classe dirigeante guide la pensée de l'armée conformément aux exigences de sa politique. Les conditions de vie des armées permanentes offrent de nombreuses possibilités pour le faire. En Suisse, en Angleterre et aux États-Unis, même la milice est loin d'être apolitique et constitue un reflet énergique des vues de classe de la bourgeoisie.

Il ne fait aucun doute que le moral d'une armée est basé sur l'économie, et que l'idéologie politique d'une armée doit avoir une certaine relation avec la base économique. À l'époque de l'économie naturelle, de la prédominance et de l'ordre hiérarchique de la propriété foncière, les chevaliers n'étaient unis que par un esprit de loyalisme féodal. Un vassal était obligé par la loyauté envers son seigneur et ne savait pas ce qu'était une patrie. Pas plus tard qu'en 1549, un écrivain français déclarait : « qui a pays, n'a pas besoin de patrie »<sup>10</sup>. La province est juxtaposée au reste du monde. Pendant la guerre mondiale, nous avons entendu un écho de cette vision du monde : « Nous sommes des Kalougans. »

L'ère capitaliste a introduit le concept de patriotisme pour remplacer la loyauté féodale. *Patrios* signifie à la fois paternel et patrie. Les concepts de patrie et de propriété héréditaire forment un seul sens patriotique dans l'idéologie bourgeoise qui exige la défense de la position des classes dirigeantes dans un État. Le patriotisme est lié à un certain territoire délimité par les frontières d'un État, et est intensifié par le nationalisme, qui est basé sur la notion de l'unité d'un certain segment de la population parlant la même langue ; le nationalisme s'oppose au concept de citoyenneté mondiale et d'humanisme et implique une foi chauvine en la supériorité de sa propre culture, de ses propres forces matérielles, de son intelligence et de son caractère. La croissance du capital local est souvent une condition préalable au nationalisme. C'est peut-être la base de la vague actuelle de nationalisme en Asie.

Le patriotisme est toujours le fondement sur lequel sont construites les armées nationales. Mais dans d'autres armées, en particulier dans les guerres civiles, lorsque la lutte des classes prend des formes aiguës, l'idéologie est basée sur les sentiments de classe plutôt que sur le patriotisme.

Il est impossible de fournir des prescriptions absolues pour choisir les bases sur lesquelles construire ses forces armées. L'armée devrait se développer complètement à partir d'un État donné. D'une valeur éternelle est le conseil donné il y a 150 ans aux Polonais, qui étaient confrontés à la menace de la partition : « par sa nature, son administration, ses lois et sa langue, la nation polonaise diffère non seulement de ses voisins, mais de toutes les autres nations européennes. Nous voudrions aussi qu'elle diffère en termes de structure militaire, de tactiques et de disciplines et qu'elle soit elle-même plutôt qu'autre chose. Ce n'est qu'alors qu'il deviendra tout ce qu'il peut être et qu'il extraira de lui-même toutes les ressources qu'il peut posséder<sup>11</sup> ».

Construire une armée d'une autre manière serait une erreur.

Dans les armées bourgeoises, pendant la guerre mondiale, la lutte pour l'éducation politique de l'armée était assez timide ; s'appuyant sur la force des traditions militaires et sur l'orientation politique donnée aux jeunes dans les écoles, l'armée se limita à un enseignement inefficace de la « philologie militaire ». L'expérience de la guerre et l'intensité de la lutte des classes ont démontré

---

9 Dans la Grèce antique, le mot *Idiotes* désignait un habitant qui ignorait et ne s'intéressait pas aux affaires de l'État (voir, par exemple, Heise, *Fremdwoerterbuch*, 16e édition (1879), p. 446) et aussi une personne de la classe inférieure privée de droits politiques. Compte tenu du haut niveau de conscience politique et de l'intensité de la lutte politique à Athènes, le mot idiot, au lieu de son sens initial d'apolitisme, en est venu à désigner une personne stupide, parce que, selon les Grecs, il faut avoir une pénurie radicale de matière grise pour ne pas s'intéresser à la politique.

10 La citation appartient à Charlieu Fontaine. Voir Alphonse Aulard, *Le patriotisme français de la Renaissance à la Révolution* (Paris : 1921).

11 Rousseau, *Politique*, vol. 8, p. 396.

que cette décision était mauvaise. En 1917, Ludendorff<sup>12</sup> introduit des cours sur « l'éducation patriotique » dans l'armée allemande, à l'avant et à l'arrière. Les commandants étaient mal préparés à tenir des pourparlers politiques avec leurs soldats, et après la guerre, les Allemands prévoyaient d'introduire un cours obligatoire de neuf mois pour les jeunes officiers dans les universités, au cours duquel ils se familiariseraient avec les questions politiques, sociales et économiques<sup>13</sup>. L'Armée rouge a tout à fait raison d'accorder beaucoup d'attention à la formation politique de ses commandants et de ses soldats.

La politique menée par un État exige de donner à ses forces armées une physionomie politique appropriée. Il n'y a pas d'armée en général, mais il y a des armées de certains États, de certaines époques et de certaines classes organisées pour certaines missions.

Une forme particulière de subordination de l'organisation des armées aux exigences politiques est la formation d'unités militaires de citoyens d'un État ennemi sur la base de traits nationaux, en partie à partir d'émigrés politiques, en partie de prisonniers de guerre endoctrinés politiquement et en partie d'irrédentistes. Les meilleures forces ennemies qu'Alexandre le Grand avait à combattre étaient les détachements de républicains grecs qui entrèrent au service des Perses lorsque les Macédoniens subjuguèrent les républiques grecques. En 1812-1813, sur l'insistance de Stein, le gouvernement russe réussit à organiser une légion allemande composée de transfuges réunis derrière le slogan de libérer l'Allemagne du joug français.

Au cours de la guerre mondiale, nous rencontrons la formation d'unités tchécoslovaques sur le front russe à partir de prisonniers de guerre autrichiens et la désintégration de la souveraineté autrichienne a permis à l'Entente de renforcer l'armée serbe avec des prisonniers de guerre des régions slaves du sud de l'Autriche. L'Autriche-Hongrie, qui avait commencé à former des légions polonaises avec l'aide de Pilsudski, prit dès le début de la guerre le même chemin à l'égard de la Russie tsariste. Ce début n'a pas été très réussi, car les légions de Pilsudski ont été principalement formées par le transfert de Polonais d'autres régiments autrichiens et de personnes ayant des obligations militaires autrichiennes, tandis que les profondes contradictions entre les intérêts de la bourgeoisie polonaise et allemande et les promesses russes d'autonomie empêchaient les Polonais sujets russes de rejoindre en masse les légions de Pilsudski.

**Moral.** La source fondamentale du moral d'un soldat est l'attitude consciencieuse à l'égard de la guerre de la classe à laquelle il appartient, ou l'altération de sa conscience par l'État, dans la mesure où ce dernier est capable d'accomplir cela. Une armée permanente, avec ses traditions et sa discipline de caserne, est un outil puissant pour modifier la conscience humaine. Cependant, cette modification nécessite beaucoup de temps et n'est possible qu'à une échelle limitée. La guerre moderne, qui nécessite des millions d'hommes pour la mobilisation et le renforcement du front armé, ne peut pas s'appuyer uniquement sur la conscience créée artificiellement dans les casernes, et ce n'est que si les objectifs d'une guerre sont clairement compris et proches de larges segments de la population que nous pouvons compter sur des forces armées se battant pendant de longues périodes avec beaucoup d'enthousiasme et de persévérance. Si ce n'était pas le cas, on observerait des phénomènes similaires à ceux qui se sont produits dans l'infanterie autrichienne : les unités d'infanterie autrichiennes se sont assez bien battues lors des premières batailles, mais dès que les opérations de combat ont essuyé la peinture grasse des casernes, dès que les cadres sont tombés, dès que les unités ont été diluées avec de nouveaux hommes et dès que la nation armée a commencé à apparaître sur le front, l'état de préparation au combat de l'infanterie autrichienne a chuté rapidement et brusquement et ses membres ont commencé à se rendre en masse. Nous avons observé le même phénomène, bien qu'à une plus petite échelle, dans l'ancienne armée russe.

Malgré l'anarchie de ce phénomène, les qualités exceptionnelles des commandants, la discipline ferme des unités, l'organisation évidente dans toutes les actions, le bon déroulement des opérations militaires et l'opportunité évidente des ordres donnés par les chefs sont en grande partie responsables de l'autorité du commandement et peuvent non seulement maintenir mais élever le

---

12 Ludendorff, *Moi vospominaniia o voine 1914-1918* [My Memoirs on the War, 1914-1918], vol. 2 (Moscow: Vysshei voennyi redaktsionnyi sovet, 1924), pp. 48-52.

13 Freitag-Loringofen, *Vyvody iz mirovoi voiny* [Conclusions de la guerre mondiale], pp. 77-78.

niveau du moral. L'extrême diversité des commandants de l'ancienne armée russe a également conduit à des différences extrêmes dans le moral des différents régiments : à côté des unités qui attendaient juste en ligne pour se rendre ou s'enfuir, il y avait des unités capables de bien opérer dans une situation de stress tactique maximal. L'intelligence dans l'approvisionnement et la distribution, la satisfaction matérielle, le souci de préserver les vies humaines, le fait de faire passer le bien commun avant l'égoïsme personnel et la reconnaissance explicite de la non-responsabilité de toutes les attitudes personnelles par opposition aux exigences de la nation génèrent un haut niveau de stabilité morale en temps de guerre. Dans son propre ordre et particulièrement dans l'abnégation de ses chefs, une armée est capable de générer un puissant élan moral. À l'époque moderne, la question des cadres de commandement et de leurs renforts est extrêmement importante.

La technologie militaire moderne, qui nécessite de travailler autour de différents types d'équipements militaires à longue et à courte portée, est également une source de consolidation de l'ordre, et une certaine quantité de moral est générée dans le processus de la main-d'œuvre qu'elle mécanise.

Cependant, cette idée ne devrait pas être développée dans la mesure d'un fordisme militaire unique qui place l'organisation et l'équipement avant les personnes de l'organisation qui exploitent cet équipement. La guerre n'est pas simplement une production de masse d'automobiles. Le rêve d'une technologie qui dominerait le champ de bataille et évincerait l'homme est né dans le cerveau d'un philosophe bourgeois d'une nation privée du « don de la femme », à savoir de nombreuses naissances, au moment du début des soulèvements révolutionnaires provoqués par la guerre mondiale : « aujourd'hui, l'armement tente de remplacer le combattant. Et nous pourrions prédire le jour où une machine mourante remplacera un guerrier de la même manière que le charbon a remplacé l'esclave. Ce jour-là, les armées actuelles d'un million d'hommes seront remplacées par de petites équipes de spécialistes formés pour contrôler de gigantesques machines de destruction<sup>14</sup> ».

En évaluant la relation entre l'homme et la technologie, nous devons prendre en considération notre expérience de la guerre russo-japonaise, dans laquelle la victoire a été remportée par notre adversaire, qui n'était pas plus riche ou plus développé technologiquement que nous. La pensée stratégique ne peut que s'accorder avec l'opinion d'un financier qui a étudié la guerre russo-japonaise : nous ne devrions pas penser que l'importance de l'être humain et de tout ce qui lui est directement associé a diminué à la suite d'un développement technologique massif. Une telle notion serait encore plus erronée que l'idée que l'évolution économique de l'artisanat vers la production de masse a impliqué l'éviction des gens par les machines. La multiplicité du matériel humain, la capacité physique humaine de travail et d'entraînement, le moral humain, l'organisation, la discipline et le leadership sont autant de facteurs qui ne peuvent être remplacés par aucun équipement technique, qu'il s'agisse de machines dans l'industrie ou de cuirassés et de canons en temps de guerre. Le sens de la technologie réside dans l'amélioration et la multiplication de l'efficacité de ces facteurs plutôt que dans leur élimination<sup>15</sup>.

Il ne s'agit pas toujours de chercher les causes de la baisse du moral en dehors de l'activité du front armé lui-même et de l'attribuer, par exemple, uniquement à l'agitation ennemie. Un certain nombre de mesures stupides prises par Nivelle et la mauvaise organisation de l'offensive d'avril 1917, évidente pour tout le monde, ont conduit à une perte de l'autorité de commandement dans l'armée française et à des éruptions révolutionnaires. Mais le commandement allemand n'a pas seulement découvert cette effervescence beaucoup plus tard, et Ludendorff l'a utilisé comme justification pour ne pas être allé à l'offensive sur le front français en mai 1917 et ne pas profiter de la faiblesse temporaire de l'ennemi.

**Quantité et qualité.** Un État peut avoir une armée plus petite qui est mieux approvisionnée et mieux entraînée ou une armée plus grande de qualité inférieure. Si la conscription est en vigueur, les ressources allouées par l'État peuvent être dépensées sur une masse plus ou moins grande.

---

14 Gustave Le Bon, *Premières conséquences de la guerre* (Paris: 1917).

15 Karl Helfferich, *Das Geld im russisch-japanischen Kriege* (Berlin : 1906).

Certains États (par exemple, la France) utilisent toute leur population apte au combat, tandis que d'autres États sont confrontés à la question de la quantité et de la qualité.

Il n'est guère vrai qu'il y a trop de troupes ou des troupes trop bonnes. Il n'y a jamais trop de troupes d'élite. Charles XII, qui a envahi la Russie, a sombré dans l'océan des terres russes. Sa petite armée d'élite perdit ses lignes de communication et périt à Poltava en raison de son incapacité à résister au nombre. D'autre part, Napoléon, qui a organisé l'invasion de la Russie par une armée de 500 000 hommes, s'est trompé dans la direction opposée. De nombreux éléments de cette horde étaient complètement peu fiables ; dix pour cent de ses régiments étaient entièrement composés de déserteurs et de forçats ; Napoléon était guidé par un mépris sans bornes pour la morale humaine parce qu'il croyait que n'importe qui pouvait être transformé en héros. Et cette horde était beaucoup trop nombreuse pour les maigres ressources de la Lituanie et de la Biélorussie, la région de la route de Smolensk. L'ennemi, l'armée russe, n'était que de 150 000 hommes et n'avait pas besoin de la concentration de forces aussi vastes, qui ne pouvaient pas être ravitaillées à 800 kilomètres de distance. Une armée napoléonienne deux fois plus nombreuse et utilisant les mêmes ressources locales aurait subi beaucoup moins de privations. Mais l'autre moitié n'aurait pas dû être totalement jetée : elle aurait pu être utilisée pour former des unités de deuxième échelon et de réserve et pour occuper l'arrière et renforcer les unités de premier échelon. Le matériel humain de Napoléon aurait pu être utilisé de manière beaucoup plus économique.

En 1812, Napoléon souffre d'une pénurie de remplaçants et d'unités arrière. L'occupation de vastes zones nécessitait un nombre approprié d'hommes. Après trois mois et demi de guerre, lorsque Napoléon atteignit Moscou, il avait parcouru 800 kilomètres depuis le Niémen à Kovno, occupé 235 000 kilomètres carrés, l'effectif total de ses forces était tombé à 213 000 et il y avait 0,9 soldat par kilomètre de territoire occupé. En 1870, Moltke commença ses opérations avec moins de troupes que Napoléon, 450 000, mais malgré les batailles acharnées, après trois mois et demi, lorsque les Allemands atteignirent les rives de la Loire, son armée n'était plus que de 425 000 hommes, grâce à son bon système de remplacements ; il n'a pénétré que 235 kilomètres en France, a occupé un territoire de 72 000 kilomètres et a eu six soldats allemands par kilomètre de territoire occupé, c'est-à-dire près de sept fois plus que Napoléon et douze fois plus que Toukhatchevski en 1920 sur la Vistule (une avance de 550 kilomètres, 190 000 kilomètres carrés de territoire occupé et pas plus de 95 000 soldats de l'Armée rouge là-bas)<sup>16</sup>. Cela explique la force de la position de Moltke près de Paris en 1870 et la faiblesse de Napoléon.

La réalité apporte une réponse très ferme à la question : il ne faut pas trop sacrifier la qualité ou la quantité. Les opérations d'un grand État contre Moscou ou Varsovie nécessiteraient de pénétrer de 550 à 750 kilomètres dans le pays ennemi et d'occuper 200 à 300 000 kilomètres carrés de territoire. C'est une mission qu'une armée de près d'un million d'hommes pourrait accomplir<sup>17</sup>, et même si des techniques de destruction étaient employées, il faudrait au moins dix à douze semaines pour envoyer des renforts appropriés. La qualité ne doit pas non plus être abaissée en dessous d'une certaine limite de préparation au combat, et toute troupe en dessous de ce niveau ne serait qu'un simple lest et ressemblerait à la horde chinoise disparue depuis longtemps du « drapeau vert ».

Au 18ème siècle, qui se caractérisait par une marche de haute qualité, tout le monde préférait la qualité à la quantité. En 1877 encore, le commandement russe a commis une erreur grossière en commençant des opérations militaires avec des forces insuffisantes. Les revers de Plevna obligèrent les Russes à tripler la taille de leur armée en quatre mois, passant de huit à 25 divisions. De 1878 à 1901, l'armée russe mena une campagne tout aussi injustifiable de quantité. L'expérience de la Mandchourie, qui a mis en évidence un manque de qualité, les a poussés à réfléchir un peu. De 1905 à 1913, la taille de l'armée russe est restée la même, bien que les dépenses militaires aient été considérablement augmentées. Pendant la guerre mondiale, nous avons

---

16 Jork von Wartenburg, *Napoléon Ier, als Feldherr*, vol. I, p. 160 et 161 ; von der Goltz, *Krieg und Heerführung*, p. 60 ; A. Svechin, « Opasnye illiuzii », [Illusions dangereuses] *Voennaia Mysl' i Revoliutsiia*, n° 2 (mars 1924), p. 51.

17 Bien sûr, en comptant sur l'attitude sympathique de certaines classes de la population dans les régions occupées, on peut réaliser une réduction significative de ce nombre.

permis à des unités mal entraînées et mal équipées, sans cadres adéquats, d'aller au front. Les tentatives de Ludendorff en 1917 d'augmenter le nombre de divisions dans l'armée allemande étaient également injustifiées.

Au plus fort de la guerre civile, dans la première moitié de 1919, l'agence centrale de logistique a soulevé la question de la réduction de l'Armée rouge, semble-t-il, de 56 à 27 divisions, compte tenu de la nécessité d'aligner l'effectif régulier de l'armée et les possibilités de son approvisionnement. Il nous semble que la taille des divisions aurait dû être réduite de moitié. Le rejet quelque peu négligent de cette proposition a conduit à une situation dans laquelle la force de l'armée diminuait de manière anarchique plutôt que systématiquement en fonction de sa base économique, et cette réduction anarchique s'étendait aux éléments de travail les plus précieux de l'armée, l'infanterie de ligne, tandis que l'arrière gonflé n'était pas touché.

Nous devons garder à l'esprit que les tendances tactiques actuelles associées au perfectionnement des armes et à la modification des procédures de groupe nécessitent un accent particulier sur la qualité. Un soldat bien entraîné avec de bonnes armes a d'énormes avantages par rapport à un soldat mal entraîné et mal équipé. Le général Langula a même formulé la supériorité de la qualité sur la quantité comme une loi du développement historique après la guerre russo-japonaise. Il est particulièrement important pour un État économiquement pauvre d'éviter de rechercher la quantité au détriment de la qualité. Un mauvais soldat a le même estomac, prend autant de place dans un wagon et nécessite le même nombre de non-combattants qu'un bon soldat. Mais il coûte beaucoup plus cher quand une guerre commence parce qu'il dépense des munitions beaucoup moins économiquement, et une arme automatique dans ses mains est un terrible outil d'extravagance. Tous les articles de ravitaillement sont gaspillés à une vitesse surprenante dans une mauvaise compagnie, parce qu'une mauvaise compagnie est une passoire qui fuit, qui est toujours en lambeaux et sans armes, parce qu'elle vend son équipement et perd ses manteaux et ses chaussures, laisse des armes et des téléphones sur le champ de bataille, et elle est plus gloutonne, parce qu'elle falsifie ses forces et exige des rations en trop. Elle dépense autant d'efforts qu'une bonne compagnie à soulever la boue sur les routes ou à frissonner sous la pluie, mais remplit les hôpitaux de beaucoup plus de blessés, épuise complètement les ressources locales, dégoûte la population locale et subit de lourdes pertes au combat (y compris des pertes auto-infligées). Une mauvaise compagnie peut fondre comme neige au soleil, et bien qu'elle dépense un grand nombre de vies, de santé et d'efforts, elle fait très peu de travail utile. Tout est consacré à surmonter les frictions internes et à combattre les produits d'une imagination malade plutôt que l'ennemi réel. Il faut un pays très riche pour mener une guerre moderne avec de mauvaises troupes. Que valent les troupes qui ont de mauvaises attitudes et qui sont mal entraînées à la guerre ?

Néanmoins, les armées sont devenues plus grandes. Lors de la guerre de 1870, l'Allemagne a mobilisé 3,5 % de sa population, tandis que pendant la guerre mondiale, l'Allemagne, la France et l'Autriche ont mobilisé 20 % de leur population. La réponse à notre question doit être formulée comme suit : la guerre nécessite un nombre suffisant de troupes de haute qualité. S'appuyer exclusivement sur la qualité est dangereux dans la mesure où, au cours d'une guerre prolongée, la valeur de combat des combattants a tendance à s'équilibrer, car les troupes inférieures s'endurcissent progressivement et apprennent les astuces de l'ennemi, tandis que les meilleures troupes sont progressivement diluées avec des remplaçants de plus en plus inférieurs. C'est pourquoi les meilleures armées sont attirées par une stratégie de destruction afin de tirer parti de leur supériorité qualitative.

**Petits États.** Parce qu'ils désirent naturellement être comparés aux grands États, obtenant plus d'apparences que de résultats, les petits États ont toujours tendance à organiser des armées dont le nombre est supérieur aux capacités économiques de leurs arrières. Leurs armées ne répondent en aucun cas aux exigences d'une guerre majeure. Toutes leurs munitions, équipements et uniformes pourraient être engloutis par une seule opération majeure. Les remplacements sèchent très rapidement. Lors de la guerre balkanique de 1912, les Serbes se sont retrouvés sans fusils et les Bulgares sans pardessus, et la Russie leur a fourni une aide importante à différents moments. Le destin des armées des petits États dans la guerre mondiale a été de se ratatiner et d'être englouties

par de grands alliés. La Serbie s'est asséchée au début de 1915. L'armée roumaine a dû être réduite de plus de moitié après trois mois de guerre, car dans certaines divisions, il ne restait que le quartier général. La division de l'Europe en un certain nombre de petits États et sa balkanisation par le traité de Versailles ont naturellement conduit à une augmentation de l'effectif total des forces armées maintenues en temps de paix et déployables en temps de guerre et à une augmentation des dépenses militaires. Mais ce serait une erreur de calculer les forces d'une alliance de petits États en additionnant les chiffres indiquant les forces de leurs armées. Dans le feu de la guerre, les petits États brûlent très rapidement. Leurs armées, qui ne sont capables de rester sur le terrain que quelques semaines, ne sont que des avant-gardes qui peuvent gagner du temps pour l'intervention des grandes puissances. Pour eux, une demi-année de guerre n'est concevable qu'avec un soutien économique abondant de l'étranger. Leurs capacités offensives sont particulièrement faibles. Leur attention est absorbée par le problème insoluble de se défendre par eux-mêmes, et leurs intérêts de clocher sont incompatibles avec des préparatifs offensifs. La rivière Sava a constitué un obstacle insurmontable pour la Serbie dans la guerre mondiale. Au printemps 1915, lorsque l'Italie entra en guerre, l'Autriche-Hongrie déplaça cinq divisions du front serbe à Izontso. Afin de couvrir l'Autriche-Hongrie sur la Sava et le Danube, l'Allemagne transféra une formation de trois nouvelles divisions allemandes dans cette région adjacente à la Serbie. Cette force pitoyable s'est avérée efficace. Ce faisant, nous devons garder à l'esprit que les Serbes étaient en eux-mêmes de splendides soldats. L'Autriche-Hongrie a couvert sa frontière de la Montagne Noire avec un certain nombre de blockhaus, ce qui aurait été ridicule contre tout autre ennemi et n'a fait que renforcer sa garde frontalière dans une certaine mesure.

**L'armée régulière et les partisans.** En ce qui concerne leur relation avec le pouvoir exécutif d'un État, les forces armées sont clairement divisées en deux catégories. Les forces régulières<sup>18</sup> sont l'exécutrice indéfectible des ordres du pouvoir exécutif. Les guérilleros peuvent être caractérisés comme des compagnons de route.

La Révolution française, qui a placé les masses à l'avant-garde de l'arène historique, a ouvert un grand espace pour la participation des partisans à la guerre. Napoléon a éliminé l'armée régulière espagnole d'un trait de plume, mais n'a pas été capable de gérer le mouvement populaire et les partisans. Dans le Tyrol, un soulèvement populaire lui causa beaucoup de problèmes. En 1812, les partisans russes transforment l'échec de la campagne de Napoléon en désastre. En 1813, une activité partisane intense se développa en Allemagne.

Au cours du siècle dernier, le rôle des partisans s'est réduit à des dimensions très modestes. La raison la plus importante en est le service militaire universel, qui a attiré dans les rangs de l'armée régulière un pourcentage de plus en plus important de jeunes hommes, et a ainsi laissé du matériel sans valeur pour la récurrence des détachements de partisans. D'autre part, dans les conditions du développement économique actuel, les opérations partisans étroitement liées aux sympathies des masses paysannes pourraient facilement devenir une sorte de guerre de classe, que les deux camps hostiles craignent également. Il restait beaucoup de jeunes Français dans les départements capturés par les Allemands en 1870 parce que la population était loin d'être soumise au service militaire, et ces jeunes hommes formaient des détachements de *francs-tireurs* qui inquiétaient beaucoup le commandement allemand, mais qui provoquaient aussi la panique parmi la petite bourgeoisie française parce que leurs actions étaient parfois dirigées non seulement contre les Allemands, mais aussi contre les koulaks. Au début de la guerre mondiale, la Belgique n'utilisait

---

18 Nous pouvons inclure dans leur nombre les milices, bien que dans le passé, et dans plusieurs États encore aujourd'hui, les milices aient été créées par les autorités exécutives : par exemple, dans de nombreux cas, les milices, selon leurs chartes, ne peuvent être employées que pour la guerre défensive à l'intérieur d'un État ou même dans les limites de leur propre province. Légalement, les milices auraient dû être classées comme une catégorie intermédiaire entre les unités régulières et les partisans. Cependant, toutes les autorités de l'État sont devenues si fortes qu'en cas de guerre, elles ignorent complètement les prérogatives des milices et, sur la base de l'opinion publique, elles peuvent contraindre les milices elles-mêmes à demander la suspension temporaire de leurs privilèges. Les milices britanniques se sont même rendues en Afrique du Sud pour la guerre des Boers. Pendant la guerre mondiale, les Allemands n'ont fait aucune distinction entre les réservistes, les forces de la *Landwehr* et les forces de la *Landsturm*.

qu'une petite partie de la population pour ses forces armées, et dans les premiers instants de l'occupation allemande, il y a eu des attaques armées étendues contre la logistique allemande et les soldats allemands individuels, ce qui a obligé les Allemands à prendre de sévères représailles, allant jusqu'à l'incendie de villages entiers ; les Allemands firent face au mouvement, mais au prix de mesures qui donnèrent à l'Entente beaucoup de matière pour l'agitation contre la « barbarie allemande ».

Actuellement, dans plusieurs États (par exemple, en Allemagne), le service militaire a été violemment aboli et nous pouvons envisager une renaissance des conditions de base pour le développement étendu des mouvements partisans. Les organisations clandestines qui existent aujourd'hui en temps de paix constituent de splendides cadres pour les détachements de partisans. D'autre part, le caractère de classe nue des guerres futures intensifiera sans aucun doute les actions partisans, comme l'illustre l'expérience de la guerre civile de 1918-1920 (en Ukraine, en Sibérie, en Biélorussie, etc.).

Une guerre future provoquera de graves conflits de classes dans tous les États hostiles et sera sans aucun doute menée non seulement par des unités régulières, mais par un grand nombre de compagnons de route partisans. Cependant, ce serait une erreur grossière de surestimer la possibilité et l'importance de ces derniers et de ralentir nos efforts de préparation des forces armées régulières. Le XXe siècle a ouvert la voie à l'organisation, à la discipline et à la cohésion, ainsi qu'à des combattants qui sont sous une direction ferme et dirigent docilement leurs efforts vers un but plutôt que vers des compagnons de route, qu'ils soient fantaisistes, impressionnables ou accidentels, mais toujours non entraînés, non équipés et comprenant leurs missions de différentes manières.

Les partisans, en tant que compagnons de route, sont généralement utiles dans le sous-sol stratégique, c'est-à-dire à l'arrière de l'ennemi. Sur le même territoire, s'il est saisi par nos forces, ils pourraient faire plus de mal que de bien et devenir dangereux ; et tout ce qui a de la valeur dans leurs rangs devrait être incorporé dans une organisation régulière le plus rapidement possible.

**Recrutement.** La nature et les formes de recrutement sont extrêmement importantes pour la stratégie. À l'époque médiévale, la partie la plus importante de l'armée, la cavalerie lourde, était principalement composée de la classe dirigeante, de l'élite féodale. Par conséquent, bien que la victoire n'ait pas toujours été suivie d'une poursuite et que les vainqueurs et les vaincus soient rentrés chez eux après une bataille, les batailles étaient néanmoins politiquement importantes. Dans l'histoire russe, la bourgeoisie n'a presque jamais rejoint l'armée, ce qui a sans doute dû se refléter dans la formation moins professionnelle de l'art de la guerre en Russie. Les hordes de paysans gris des régiments russes se reflétaient dans la dépense moins économique de matériel humain.

Nous avons déjà discuté des limites nécessaires de l'utilisation de la classe ouvrière pour le personnel de l'armée. Mais de la même manière que l'ancienne armée russe aurait pu utiliser des «chevaux cassés»<sup>19</sup> et des fils de la bourgeoisie dans les rangs d'une armée paysanne, ce qui aurait amélioré ses caractéristiques tactiques, l'aurait rendue plus souple et aurait renforcé le sens des responsabilités des commandants, l'Armée rouge a besoin d'un certain pourcentage d'ouvriers. En discutant d'un plan de mobilisation économique, nous devons nous mettre d'accord sur les sacrifices de main-d'œuvre qualifiée que l'industrie devra consentir. Il ne fait aucun doute qu'il faudra faire preuve d'une grande économie.

Nous ne nous attarderons que sur l'aspect quantitatif de cette question, qui a un effet significatif sur la stratégie.

Gustave-Adolphe avait 10 000 nouvelles recrues par an, principalement fournies par la paysannerie suédoise, et d'autres monarques, qui dépendaient entièrement de l'approvisionnement en recrues sur le marché, étaient assez envieux de lui. Frédéric le Grand, qui avait organisé un réseau énergétique et diversifié d'agents provocateurs et profité des obligations cantonales, pouvait compter sur 15 000 recrues par an, sans compter les prisonniers de guerre. En raison du manque

---

19 Au XVIe siècle, c'était le nom donné aux pauvres chevaliers français qui, sur ordre du roi, enlevaient leur armure, abandonnaient leurs chevaux et allaient servir comme simples soldats dans une infanterie composée d'aventuriers et de professionnels afin de lier ces bandes à la conscience de la classe dirigeante et d'en faire un outil plus obéissant. À cette époque, la discipline et les commandants nommés étaient encore des concepts étrangers à l'infanterie.

d'unités de réserve, les recrues étaient formées par les régiments eux-mêmes dans leurs quartiers d'hiver. Incidemment, la bataille de Zorndorf contre les Russes a pris 18 000 hommes à l'armée de Frédéric, tandis que la bataille de Kunersdorf en a pris 25 000. Si une bataille de plusieurs heures a pu engloutir une demi-année de main-d'œuvre, cela aurait dû conduire la stratégie à une plus grande prudence dans le recours à la bataille et à une préférence pour la manœuvre comme moyen d'atteindre le but de la guerre.

La Révolution française a mis à la disposition de l'État une grande quantité de matériel humain pour faire la guerre et a permis de mettre les batailles au premier plan et de poursuivre une stratégie de destruction. Napoléon était appelé un général qui engloutissait 3 000 hommes par jour par le peuple qui le haïssait et l'enviait.

En 1870, les Allemands disposaient de 25 % de leurs effectifs entraînés à l'arrière pour l'armée active. Malgré le fait que l'expérience de la guerre ait rapidement révélé l'insuffisance de ce chiffre, au début du XXe siècle, la norme généralement acceptée était la formation d'unités d'infanterie de réserve avec un effectif de 25 % de celui de l'armée active.

L'importance de cette question a été sous-estimée dans l'armée russe. En particulier, des réductions importantes ont été autorisées en Extrême-Orient, où le plan prévoyait seulement 11 bataillons de réserve plus les huit bataillons du district militaire sibérien. Cette norme n'a été respectée ni par l'ajout de troisièmes bataillons aux régiments d'infanterie sibériens, ni par le renforcement des forces locales par de nouvelles unités (brigades des 10e et 17e corps). Il n'y avait qu'un bataillon par division. Les transports, les hôpitaux et les boulangeries, c'est-à-dire l'ensemble du système logistique, ont dû être dotés en personnel aux dépens de cette main-d'œuvre dérisoire. Une partie des bataillons de réserve a dû être amenée à un effectif de 14 compagnies, ce qui s'est clairement reflété dans leur formation. Six bataillons supplémentaires doivent être formés en août 1904, 27 bataillons en octobre et 96 en décembre. En conséquence, nos unités d'infanterie étaient bien en dessous de l'effectif à des moments très importants : après Liaoyuan, l'armée manquait de 48 000 hommes, et elle n'a reçu que 4 000 nouveaux hommes et 5 000 blessés guéris ; après la bataille de la rivière Sha Ho, il manquait 86 000 hommes et après Mukden, ce chiffre est passé à 146 000, et ce n'est qu'au moment de la conclusion de la paix que cette pénurie d'hommes a été pratiquement éliminée (réduite à 8 000). Toute la question de la main-d'œuvre a été résolue à tâtons dans l'obscurité, et avant le début de la guerre, personne n'imaginait que le budget de guerre en Mandchourie nécessiterait 30 000 hommes par mois. Au total, 158 000 remplaçants ont dû être envoyés en Mandchourie, dont 5 % ne sont jamais arrivés et 6,5 % ont été engloutis par l'arrière. Les malentendus causés par une comptabilité erronée des besoins en unités de réserve auraient conduit à des résultats encore plus graves s'il n'y avait pas eu la possibilité d'obtenir de l'aide de la partie oisive de l'armée de la Russie européenne : 59 % seulement étaient dans des unités de réserve, 11 % étaient des conscrits dans les régiments européens et 30 % étaient de nouvelles recrues formées par les régiments européens<sup>20</sup>.

L'armée russe est entrée dans la guerre mondiale sans disposer d'un nombre suffisant d'unités de réserve : elle prévoyait de ne pas avoir plus de 190 bataillons de réserve. À cet égard, l'état-major russe avait commis une erreur grossière et, pour une raison quelconque, n'avait même jamais considéré les leçons de la guerre russo-japonaise. Un cinquième seulement de l'armée russe prit part à la guerre russo-japonaise, tandis que dans une mobilisation générale, elle aurait dû compter sur un nombre cinq fois supérieur à celui requis dans cette guerre. Au tout début de la guerre, ils ont dû augmenter le nombre de bataillons de réserve de 160<sup>21</sup>.

---

20 Voенно-историческая комиссия [La Commission d'histoire militaire], *Russko-iapanskaia voina 1904 1905* [La guerre russo-japonaise de 1904-1905], vol. 7, 1re partie, pp. 25-101.

21 L'erreur de calcul du nombre de bataillons de réserve était basée sur l'erreur de calcul des stocks de mobilisation. L'un de nos bataillons de réserve était censé avoir deux fois plus de fusils que d'habitude, parce que les remplaçants devaient emporter certaines armes avec eux au front. Si les 160 bataillons susmentionnés avaient été pris en compte dans le plan, nous aurions eu 350 000 fusils supplémentaires, ce qui aurait été très utile en 1915. Nous sommes enclins à attribuer la mauvaise gestion de la question des unités de réserve dans l'armée russe à l'immensité de notre territoire qui nous oblige à imaginer chaque guerre plus ou moins comme une guerre sur un seul front, qui n'implique qu'une partie de nos forces, tandis que l'autre partie est capable d'assumer une partie des fonctions



L'armement de l'armée allemande pendant la guerre mondiale est très instructif. Nous avons déjà discuté d'un aspect de cette question, à savoir la conscription erronée des travailleurs et la nécessité de les libérer progressivement du front. Les unités de réserve à l'arrière représentaient un seul bataillon par régiment d'active et, compte tenu de la formation de nouvelles forces improvisées pendant la guerre, le nombre d'unités de réserve devait être doublé. De plus, des dépôts de recrues sur le terrain comprenant chacun 2 000 hommes ont été formés pour le corps de première ligne sur le front occidental. Ces unités de réserve se sont avérées très pratiques, non seulement parce qu'elles permettaient de remplacer immédiatement les pertes d'un corps, mais aussi parce qu'elles étaient dirigées par des commandants issus d'unités actives et que leur formation pouvait donc être adaptée pour répondre aux exigences de la guerre. Dans les unités de réserve arrière, les cadres étaient très ignorants des nouvelles conditions tactiques, et bien qu'ils aient tenté d'enseigner des opérations de combat impliquant l'utilisation de certains groupes et de certaines techniques utilisées dans les troupes d'assaut d'élite, cette formation, basée sur un manque d'expérience, a conduit à une caricature de la tactique et au développement d'une fausse conception de la bataille parmi les réservistes. ce qui les amène à adopter des techniques de combat inappropriées. À l'automne de 1917, Ludendorff fut contraint d'interdire ces tentatives inutiles de la part des unités de réserve arrière et de limiter leur programme à l'entraînement élémentaire au fusil et à l'enseignement des principes du service militaire. L'effectif des dépôts de corps d'armée fut porté à 4 000 hommes, des dépôts de chars furent organisés pour tous les corps et divisions séparées et, en outre, de grands dépôts de front furent organisés dans des camps près de Varsovie et de Benerloo (en Belgique), qui recevaient environ 25 000 hommes par mois des districts de l'arrière-corps. Quatre semaines d'entraînement dans des unités de réserve arrières ont été considérées comme suffisantes pour transférer les conscrits dans les unités de réserve de première ligne.

Malgré le fait que les unités de réserve devaient fournir plus d'effectifs en Allemagne qu'en Russie et que la Prusse à elle seule fournissait en moyenne 180 000 hommes par mois en 1915 et 1916, 204 000 hommes par mois en 1917 et 133 000 hommes par mois en 1918, l'effectif comparativement modéré des unités de réserve, qui a fluctué au cours de la guerre autour de 500 à 600 000 (un minimum de 388 000 en 1915 et un maximum de 720 000 en janvier 1916), attire l'attention sur elle-même ; ce type de force modérée a permis de s'entraîner énergiquement et d'éviter de prélever un excès de main-d'œuvre sur le travail productif, tandis qu'en Russie, les millions de réservistes à l'arrière ont mis en évidence le manque total de flexibilité de la part du ministère de la Guerre. En Allemagne, l'effectif des unités de réserve n'a augmenté qu'au moment de la révolution, en novembre 1918, lorsque l'afflux de renforts vers le front s'était pratiquement arrêté et qu'il y avait 1 044 000 hommes dans les unités de réserve, mais seulement 75 000 d'entre eux étaient entraînés et physiquement aptes à servir sur le front. La plupart des unités de réserve n'étaient aptes qu'à servir à l'arrière ou dans les détails de travail (624 000), et seulement 32 000 d'entre elles étaient aptes à l'expédition. Les unités de réserve sont composées de cadres, de malades, de personnes affectées temporairement à l'industrie de guerre et de nouvelles recrues nées en 1900 qui sont enrôlées en juin. Le mécanisme de réserve avait cessé de fonctionner.

Si l'on fait un bon décompte des blessés, un tiers des nouveaux hommes nécessaires au front peut être fourni par des blessés guéris, et ce chiffre peut aller jusqu'à la moitié pour l'infanterie, qui subit les plus grandes pertes, si les opérations militaires sur le front ne prennent pas (comme cela s'est passé en Allemagne en 1918) une tournure catastrophique.

Avant la guerre mondiale, une perspective agraire concernant la main-d'œuvre était prédominante ; on seulement le taux de natalité était plus faible dans les grandes villes qu'à la campagne (117 naissances pour 1 000 femmes contre 168), mais les citadins étaient moins en forme

---

d'unités de réserve. Nous n'avons même pas pensé à la guerre mondiale. Parce que l'interconnexion de tous les intérêts à l'ère de l'impérialisme nous fera également nous préparer à des guerres mondiales à l'avenir, nous devrions exclure la possibilité de garder une partie de l'Armée rouge inactive pendant que d'autres se battent dans nos plans. Mais nous pouvons déjà discerner un élément d'erreur grossière dans les préparatifs de la guerre mondiale dans le fait que dans l'ordre de mobilisation n° 6, qui mobilisait l'armée russe pour la guerre contre les Turcs en 1877 (37 ans avant la guerre mondiale), prévoyait 199 bataillons de réserve, soit une vingtaine et demie de plus !

physiquement (avant la guerre, seulement 32 % des citoyens étaient considérés comme en bonne forme physique contre 67 % des paysans). Étant donné l'évolution rapide des pourcentages d'habitants des villes et des campagnes en Allemagne (la paysannerie représentait 65 % de la population en 1850 et seulement 28,6 % en 1907), on aurait pu s'attendre à une baisse significative de la qualité de la main-d'œuvre. Cependant, la réalité a prouvé le contraire. Les agrariens avaient utilisé ces statistiques pour justifier des tarifs élevés sur les céréales afin de sauver la campagne de l'abandon. Apparemment, les normes d'admission des travailleurs dans l'armée en temps de paix étaient trop strictes<sup>22</sup>. Avec les exigences physiques moins élevées du temps de guerre, environ 70 % des conscrits se sont avérés aptes au service, dont 60 % pour le service dans l'armée active, mais comme ces chiffres incluaient les conscrits de 30 à 40 ans, qui représentaient la plupart des rejetés, la condition physique des jeunes de 20 ans était encore plus élevée. Les statistiques allemandes sur la guerre ne révèlent aucune différence significative entre l'aptitude de la population urbaine et l'aptitude de la population rurale. Si la population urbaine était plus faible que la population rurale, ce n'était pas de beaucoup ; on peut en juger par les statistiques sur le segment le plus faible physiquement de la population urbaine, à savoir les Juifs : sur un total de 600 000 Juifs allemands, 74 323 avaient été mobilisés en octobre 1916, seulement 17 % étaient considérés comme inaptes au service, 50 % étaient considérés comme aptes au service dans l'armée active et 33 % étaient considérés comme aptes au service arrière.

Au cours de chaque année de la guerre, les Allemands ont enrôlé deux groupes d'âge : un groupe d'âge a produit 350 000 soldats, c'est-à-dire un sixième des besoins annuels en nouveaux hommes ; et l'âge de la conscription avait déjà été abaissé à 18 ans en 1917 et ne pouvait plus l'être. Au cours des 16 derniers mois de la guerre, l'armée allemande a dû se contenter d'un an, ce qui a aggravé le problème de la main-d'œuvre. Des mesures telles que la grâce accordée à 1 500 hommes qui avaient été privés de leurs droits civils et qui voulaient quitter la prison pour aller se battre étaient bien sûr incapables d'aider.

La souplesse de l'organisation allemande et l'absence de pression sur les unités de réserve peuvent s'expliquer par le droit des districts de corps d'armée à conscription par eux-mêmes : au début, en fonction de leurs besoins, ils enrôlaient des classes entières, et ce n'est qu'ensuite que les autorités centrales ont commencé à égaliser le fardeau de la conscription dans différentes parties de l'Allemagne.

L'importance stratégique d'un système de main-d'œuvre bien développé est évidente à partir des données suivantes. Dans l'opération Ivangorod-Varsovie, les Russes ont réussi à infliger de lourdes pertes à l'armée de Ludendorff, les Allemands ont commencé une retraite générale le 27 octobre 1914, et franchit la frontière silésienne le 5 novembre 1914. Dans l'intervalle entre le 5 et le 10 novembre, le corps allemand fut déplacé de Silésie à Hohensalz sur un front entre Torun et la rivière Varta, et cinq corps reçurent 40 000 renforts<sup>23</sup>, c'est-à-dire que les unités d'infanterie allemandes reçurent des renforts qui représentaient pratiquement 40 % de leurs effectifs. Le 1er novembre, l'armée allemande, fraîche et au complet, qui ne semblait pas avoir été battue à plate couture, commença l'opération de Lodz contre les armées russes, qui n'étaient pas encore au complet.

Un système de main-d'œuvre qui fonctionne sans heurts est en grande partie responsable de la difficulté actuelle d'employer une stratégie de destruction, car la résurrection rapide de la force d'une armée après qu'elle a subi des pertes modifie complètement la signification des batailles d'une opération. Des gens meurent, sont blessés, sont fait prisonniers, mais leurs unités continuent à vivre et à recevoir du sang frais, et ni les mitrailleuses ni les canons ne sont efficaces contre eux tant que l'arrière ne soit pas complètement épuisé, à condition d'éviter la répétition d'une opération sur le front comme celle de Cannes.

L'expérience de la guerre civile a confirmé les conclusions de la guerre mondiale concernant les avantages des unités de réserve de première ligne et a indiqué l'importance des volontaires sur le théâtre d'opérations lui-même.

---

22 Ces statistiques sont tirées de Fuerst Buelow, *Deutsche Politik* (1916).

23 Wrisberg, *Heer und Heimat*, 1914-1918, p. 21.

Un grand nombre de volontaires (sur leur propre territoire, bien sûr) indiquent principalement que le service militaire universel n'offre pas une couverture adéquate de la population, et le grand nombre de volontaires en Allemagne à l'automne 1914 a surtout souligné que les préparations de guerre insuffisantes, qui ne couvraient que 70 % des personnes aptes au service militaire, n'épuisaient pas tous les hommes en âge de conscription.

Il était insouciant de la part du ministère allemand de la Guerre d'accepter un grand nombre de volontaires en dessous de l'âge de la conscription (18 et 19 ans). Dans la bataille de l'Yser<sup>24</sup> et dans l'opération de Lodz, cette fleur de la jeunesse allemande a été fauchée sans raison particulière, et seuls quelques-uns de ces mineurs ont pu résister aux conditions sévères de la campagne d'automne, et les futures conscriptions ont été considérablement affaiblies à la fois quantitativement et, en particulier, qualitativement.

Il est clair que le calcul des capacités de renfort de l'ennemi doit avoir la même importance dans nos considérations que les forces qu'il peut envoyer immédiatement au front. L'utilisation d'armes automatiques donne lieu à la nécessité de remplacements automatiques<sup>25</sup>.

**Organisation.** Les personnes qui sont enclines aux modèles essaient de donner vie à leurs constructions théoriques préférées. Mais la vie a démontré qu'il n'y a pas de schémas d'organisation idéaux, bien qu'il y ait des schémas qui répondent plus ou moins aux exigences d'un cas donné. Il n'y a pas de réponse définitive même à la question de savoir si le chiffre trois ou un est meilleur pour déterminer l'organisation hiérarchique de l'infanterie. Les besoins en infanterie seront sans aucun doute plus grands avant l'achèvement de la mobilisation économique qu'après son achèvement, lorsque le front recevra plus de barbelés, de munitions et de mitraillettes.

Ainsi, peut-être qu'au départ, quatre bataillons dans des régiments ou quatre compagnies dans des bataillons seraient bons, mais à la fin de la guerre, ils deviendraient probablement superflus et il serait préférable de les utiliser pour former de nouvelles divisions.

L'organisation de l'armée russe en 1914 était basée sur les exigences de l'alliance franco-russe, à savoir l'exigence d'être prêt à franchir la frontière allemande au 15<sup>e</sup> jour de la guerre. C'était la raison de l'augmentation de l'armée permanente et de ses cadres, du mépris total pour la possibilité de formations ultérieures au cours de la guerre et de l'absence relative d'intérêt pour l'augmentation des réserves d'hommes entraînés.

À notre tour, nous étions préoccupés par la faiblesse intérieure de l'armée française, mais Poincaré et Joffre ont promis et ont effectivement ramené la France de deux ans de service obligatoire à trois ans<sup>26</sup>.

Dans tous les travaux liés au plan de guerre, le plus important est l'harmonie entre toutes les mesures : même les meilleures idées, si elles ne sont pas en harmonie avec la situation, ne feront que nuire. Et la même harmonie est requise pour les mesures organisationnelles. Entre autres, les contrats de courte durée nécessitent des conduites d'eau, des bains publics et des machines à couper le bois. Mais s'il faut transporter de l'eau et couper du bois à la main et si un régiment a son propre jardin, des périodes de service plus longues sont nécessaires. Le principe de la milice exige des crédits importants pour la formation afin de faire de l'armée une école. Le but du plan est d'orchestrer et de coordonner les efforts.

Des ajustements importants doivent être effectués car les engrenages du mécanisme doivent s'engrener. Une rupture brutale dans n'importe quelle direction, par exemple dans le sens d'un développement exclusif des divisions territoriales tout en maintenant la même économie ; l'analphabétisme des campagnes ; le manque de culture ; les mauvaises routes et ainsi de suite sont

---

24 C'est pourquoi l'Isère est appelée « la bataille des enfants », car un rôle majeur dans cette bataille a été joué par de nouveaux corps formés principalement d'étudiants universitaires, d'élèves de gymnases et d'autres volontaires. Il y avait aussi un grand nombre de volontaires parmi les 40 000 recrues rassemblées de toute l'Allemagne pour l'armée de Ludendorff avant l'opération de Lodz.

25 En Allemagne, le nombre de personnes tuées pendant la guerre mondiale s'élevait à 4,9 % de l'ensemble de la population en âge de travailler et le nombre de mutilés à 3,7 %. Pour la France, ces chiffres sont encore plus élevés : 53 % tués et 5,6 % mutilés si l'on compte les femmes dans la population en âge de travailler.

26 Mémoires de Soukhomlinov, p. 171.

une création organisationnelle instable et non harmonieuse. Et l'harmonie organisationnelle doit être liée à nos conceptions générales sur la nature d'une guerre future.

Les conditions actuelles de conduite d'une opération nécessitent souvent la formation d'unités composites. Au combat, les réserves s'improvisent à partir de certains secteurs du front où elles sont en excès. Cela découle de la durée des affrontements armés modernes. Dans la bataille sur la rivière Sha Ho, le général Kouropatkine a pu improviser une nouvelle réserve de 40 bataillons, ce qui a non seulement aidé à prendre la colline de Poutilov et à transformer une bataille qui avait déjà été perdue en un tirage au sort, mais cela a également ouvert une nouvelle page opérationnelle.

Une caractéristique distinctive des Allemands pendant la guerre mondiale était que les divisions et les corps composites qu'ils formaient en prenant un bataillon ici et un bataillon là-bas de tout le front tenaient leur position sur la défensive presque aussi obstinément que les unités normalement organisées. En septembre 1915, les Allemands arrêtent une percée en Champagne avec un corps de 20 bataillons appartenant à dix divisions différentes. Leurs bataillons, comme des blocs de construction, pouvaient être assemblés de différentes manières. Cela exigeait un haut niveau de perspicacité de la part des troupes et leur confiance dans le fait que dans n'importe quel chef, elles trouveraient un homme à qui les intérêts d'un autre bataillon allemand étaient tout aussi chers que les intérêts de son propre bataillon.

Les Français, et en particulier l'ancienne armée russe, étaient bien pires dans l'improvisation. En détachant l'une de ses propres unités, un chef, guidé par son égoïsme, choisirait toujours l'unité la plus faible. Cette unité, sentant qu'elle n'obtiendrait aucune sympathie ou ne gagnerait aucune médaille dans le groupe de quelqu'un d'autre, avait tendance plus à feindre le zèle qu'à le prouver. Les chefs capables de gérer les troupes de quelqu'un d'autre étaient en nombre insuffisant. La compréhension du devoir se limitait généralement à un cadre organisationnel étroit<sup>27</sup>.

Les unités territoriales, en particulier dans la phase initiale d'une guerre, exigent une attitude prudente envers la préservation de leur squelette organisationnel encore fragile et, de par leur nature même, sont inappropriées pour cette façon de constituer une réserve.

Les objectifs politiques spécifiques que l'on garde à l'esprit dans la préparation de la guerre doivent naturellement être mûrement réfléchis et énoncés avec précision : si ces objectifs politiques sont énoncés sans réfléchir, ils entraîneront des problèmes inutiles dans le plan de guerre et la construction de l'armée. Par exemple, le rêve slavophile de capturer Constantinople a conduit à une situation dans laquelle, pendant plus de deux décennies, nous avons dépensé des ressources importantes mais insuffisantes pour préparer le déplacement d'une force de débarquement sur les rives du Bosphore. Jusqu'à la guerre russo-japonaise, le travail intellectuel du district militaire d'Odessa était centré sur cette force de débarquement : des manœuvres de débarquement étaient effectuées ; de grandes péniches de débarquement spéciales ont été produites ; et les dispositifs normaux de levage des bateaux sur les navires de la Société russe de navigation et de commerce ont été remplacés par des dispositifs plus puissants parce qu'ils étaient trop faibles pour ces bateaux ; et un bataillon de débarquement spécial avec beaucoup de matériel a été formé à Odessa. Bien sûr, toute tentative sérieuse d'atteindre cet objectif aurait dû impliquer un certain nombre de mesures économiques, politiques et militaires très étendues, sans lesquelles le travail du district militaire d'Odessa aurait eu très peu de valeur. Et Soukhomlinov avait tout à fait raison lorsqu'il insistait

---

27 Dans Ye. Dans le livre de N. Sergueïev, *De la Dvina à la Vistule* (p. 7, 8, 26-29), il existe un certain nombre de statistiques qui permettent de penser que les faiblesses de l'ancienne armée russe n'ont pas complètement disparu du territoire soviétique. Au printemps de 1920, les districts de l'intérieur, envoyant des divisions pour combattre les Polonais, avaient l'attitude d'une « personne autonome » [*otrezannyi lomot*]. Le district de Belomorskii a pris les uniformes et les bottes britanniques, les charrettes et quelques chevaux de la 18e division avant d'être envoyé, tandis que la 7e armée du district de Petrograd commandait une unité mobile de cuisine de campagne de la division en chemin. Le district de l'Oural a accordé à peu près le même traitement à la 10e division de cavalerie avant son voyage au front, et la 2e armée du travail (construisant le chemin de fer d'Embinsk) a saisi une partie de l'équipement qui était censé aller à la formation du quartier général de la 4e armée, et ainsi de suite. Dans une situation de désordre économique extrême, il n'est guère possible de demander aux personnes de s'abstenir de poursuivre des intérêts de clocher.

pour éliminer ces préparations d'atterrissage comme « un jouet coûteux » qui, « de plus, » pourrait devenir un passe-temps dangereux<sup>28</sup>.

**Le ratio entre les non-combattants et les combattants.** Un exemple d'organisation irrationnelle est la façon dont l'infanterie rouge a été organisée pendant la guerre civile. Le désir fondamental de réduire le pourcentage de non-combattants a conduit les premiers organisateurs à rejeter le corps en tant qu'unité organisationnelle, ce qui était sans aucun doute correct dans les conditions de la guerre civile. Mais par la suite, la taille d'une division s'éleva à 50 000 hommes. L'auteur de ces lignes a rapporté en 1918, alors qu'il était en service, que, compte tenu du désordre économique et de la médiocrité du transport ferroviaire de l'époque, de petites divisions seraient les meilleures pour une guerre civile et devraient être composées de huit bataillons voire quatre bataillons et trois batteries, sur le modèle des brigades transcaspennes d'avant-guerre. et que des divisions avec un effectif de 5 000 à 6 000 hommes seraient les plus appropriées aux conditions de la guerre civile. Cependant, le point de vue opposé, à savoir l'augmentation de la taille des divisions de 18 à 27 bataillons, l'a emporté. Les 18 bataillons d'une division, compte tenu des conditions économiques de l'époque, ne pouvaient être que très faibles et les divisions ne pouvaient pas dépasser quelques milliers de personnes ; le désir d'avoir plus d'infanterie a conduit le haut commandement à augmenter le nombre de bataillons, mais comme l'économie est restée la même, les bataillons sont devenus encore plus faibles et le nombre de combattants dans une division n'a pas augmenté. Cependant, les arrières des 27 bataillons ont augmenté et, par conséquent, nous avons dû compenser l'écart entre l'organisation et les exigences de la guerre par une augmentation incroyable du nombre de non-combattants par rapport aux combattants. Un ratio de 12 non-combattants pour un combattant était considéré comme bon, et ce ratio était souvent beaucoup plus élevé<sup>29</sup>. Une division combattait avec les mêmes effectifs de 2 000 à 6 000 hommes, soit l'effectif que l'état-major principal panrusse avait prévu. Les vastes arrières dévoraient les approvisionnements délabrés que le centre avait envoyés sur son front héroïque, bloquaient les voies ferrées à l'arrière et gênaient les manœuvres. La guerre est devenue incomparablement plus chère.

Pendant la guerre mondiale, les Français, qui manquaient cruellement de matériel humain (en raison de leur faible taux de natalité – le manque de « don de la femme »), avaient un ratio très faible et parlaient même d'un rapport de 0,5 pour 1 entre non-combattants et combattants. En Allemagne, en octobre 1916, il y avait 4 585 000 hommes dans les armées de campagne et 3 337 000 dans les transports et à l'arrière ; si l'on suppose que 20 % des non-combattants étaient dans l'armée active et qu'environ 20 % ont effectué leur service de combat à l'arrière, il n'y avait que 0,85 non-combattant pour chaque combattant allemand.

En fait, cependant, le pourcentage de non-combattants en Allemagne était deux fois plus élevé, parce que le retard dans la croissance des formations de transport était trop important et était compensé par une abondance de personnes réquisitionnées dans les rangs, en particulier pendant l'hiver et pendant la période de calme de position ; souvent, le nombre de personnes réquisitionnées atteignait 400 par bataillon, et une compagnie qui était censée avoir 150 hommes n'en avait pas plus de 60 ou 70. Voici une liste de motifs d'absences : malades, arrêtés, en permission, dans les écoles de mitrailleuses, dans les entreprises de construction, dans les unités de transmission, les poseurs de mines, les gardes, les médecins, les brancardiers, les palefreniers, les aides-soignants, les coursiers, les commis, les charretiers, les employés des coopératives militaires, des clubs d'officiers, des armuriers, des mécaniciens, des trésoriers, les chefs d'équipes logistiques ad hoc. Des points de rassemblement spéciaux étaient indiqués pour ces personnes réquisitionnées en cas d'offensive ennemie, et parfois de grandes réserves étaient ainsi rassemblées.

Dans l'ancienne armée russe, le rapport entre les non-combattants et les combattants était égal à deux hommes à l'arrière pour un combattant dès la première mobilisation dans la guerre mondiale, et finalement c'était un homme plus grand de 3 pour 1. En général, ce rapport est très

---

28 Mémoires de Soukhomlinov, p. 168.

29 Dans l'armée polonaise de 1920, ce rapport était apparemment de 7:1.

indicatif<sup>30</sup>. Il reflète l'étendue du territoire qui a conduit à une augmentation du nombre de combattants en raison de la distance entre le front et les zones d'approvisionnement et de main-d'œuvre, la richesse plus ou moins grande de la base globale, la procédure de mobilisation des réserves et la mesure dans laquelle les unités économiques d'une unité donnée différaient de l'intérêt commun. Si les régiments ne font pas confiance aux approvisionnements de l'armée et essaient de produire eux-mêmes tout ce dont ils ont besoin, y compris les pelles, les boucliers, la farine, etc., les transports doubleront immédiatement : la quantité de matériel humain, la compétence des chefs, le niveau de discipline, le moral des renforts, la densité du système ferroviaire<sup>31</sup> et la régularité de son fonctionnement, la qualité des routes pour la traction des chevaux et la proportion de conducteurs, de calèches à deux chevaux et de deux-roues dans un convoi. Après tout, une caravane de deux-roues nécessite deux fois plus de conducteurs qu'une caravane composée de deux calèches, et les personnes qui privilégient les deux-roues légers aideront sans le savoir à doubler le nombre de non-combattants.

Les arrières étendus actuels se sont développés dans une large mesure à la suite du désir des armées modernes de rendre le soldat aussi confortable que possible et d'améliorer l'hygiène. Le passage des croûtes séchées au pain frais, ce qui est extrêmement important pour garder les soldats en bonne santé, signifiait que le transport régimentaire et divisionnaire d'un corps russe de trois divisions au XXe siècle devait disposer de 324 véhicules supplémentaires. Les transports se sont beaucoup développés avec l'introduction des cuisines de campagne, qui sont très importantes pour garder les soldats forts. Mais afin d'éviter un arrière si large qu'il est ingérable, il faut soigneusement réfléchir à la nécessité de chaque véhicule supplémentaire. L'une des principales faiblesses des forces nordistes dans la guerre de Sécession était la ration luxueuse et très lourde fournie à chaque soldat choyé, ce qui rendait l'armée du Nord absolument dépendante des chemins de fer et des voies navigables compte tenu des mauvais chemins de terre de l'époque et les privait de la liberté de manœuvre dont disposaient les armées sudistes à moitié affamées. Afin de remporter la victoire, les armées nordistes ont été contraintes de renoncer à de nombreux comforts et de passer à une ration complète mais modérée qui pesait 33 % de moins que la ration originale.

Une autre raison de l'augmentation des convois et du nombre de non-combattants est la fragmentation des transports entre les secteurs d'approvisionnement. Tout le monde connaît les économies de véhicules qui sont réalisées lorsque différentes formes de transport sont combinées dans des organisations puissantes dans les villes. Des économies importantes peuvent également être réalisées à l'arrière d'une armée active en fournissant un moyen de transport polyvalent capable de satisfaire tous les besoins de l'armée. Dans ce cas, nous entendons l'élimination des établissements de véhicules d'artillerie, qui n'ont plus de raison d'être. Une simple charrette utilisant la traction des chevaux est 50 % plus économique qu'un caisson et se déplace mieux sur les mauvaises routes ou sur les champs sillonnés. Les véhicules d'artillerie spéciaux sont sans valeur lorsque de violents combats sont en cours et ils restent inactifs pendant des années lorsqu'entretemps il n'y a pas assez de véhicules ordinaires pour livrer des matériaux de construction pour les fortifications.

Une division doit disposer d'une certaine quantité de transports pour répondre à tous ses besoins. Il serait bon d'éviter de lier ces transports organisationnellement à la division. Les besoins peuvent varier considérablement en fonction du rôle opérationnel de la division. De plus, lorsqu'une division est déplacée, il n'est pas nécessaire de transporter tous ses transports derrière elle. Bien que les unités militaires ne fonctionnent pas toujours avec succès dans le cadre d'autres divisions, nous pouvons exiger des unités de transport qu'elles desservent des forces qui ne leur sont pas du tout familières.

Le problème de la réduction du pourcentage de non-combattants est aussi un problème d'augmentation du travail utile d'une armée. Si la force prévue d'une armée est supérieure aux capacités économiques de l'État, nous rencontrerons la croissance effrénée de l'arrière. Des

---

30 Pendant la Révolution française, en 1794, sur les 1,1 million de conscrits, au moins 400 000 étaient en mission très douteuse à l'arrière.

31 La construction d'un autre embranchement pourrait réduire de moitié le besoin de transports de l'armée.

blanchisseries et des théâtres militaires pousseront et des ateliers de façade apparaîtront qui augmenteront jusqu'à la taille des usines, mais le nombre de combattants diminuera plutôt qu'augmentera. Un État comme l'URSS, qui ne peut faire des dépenses de guerre qu'avec un effort extrême, devrait être totalement impitoyable et décisif dans l'approche du problème de la réduction du nombre de non-combattants. Et si, compte tenu de notre économie arriérée, nous ne parvenons pas à atteindre les ratios non-combattants/combattants des armées française et allemande et si nous sommes condamnés à faire la guerre plus cher et à dépenser plus de matériel humain, nous devons néanmoins fixer une limite à cela. La victoire ne sera pas remportée par des mobilisations illimitées de personnes âgées, mais par un comptage très strict de chaque homme enrôlé dans l'Armée rouge.

**Le ratio entre les branches des forces armées.** Si un théâtre d'opérations militaires est situé dans de hautes montagnes escarpées, qui transforment les espaces accessibles à la cavalerie en défilés étroits et que sa partie la plus plate est couverte de vignes, de jardins et de grandes clôtures, une armée se préparant à opérer sur ce genre de terrain n'aura naturellement qu'une petite cavalerie. Il était tout à fait raisonnable pour l'armée italienne d'avoir une cavalerie plus petite que les autres armées, car les opérations de cavalerie ne pouvaient pas être très étendues dans les Alpes, le Tyrol, les montagnes du Hartz ou la Lombardie.

Mais il serait erroné de limiter notre approche dialectique à résoudre la question des proportions des branches des forces armées aux seules conditions du terrain. Il est tout à fait clair que, selon les forces armées des deux camps, on peut s'attendre soit à un front solide et saturé s'étendant sur tout le théâtre des opérations militaires, soit à un front intermittent et fluide. Dans ce dernier cas, la cavalerie aura beaucoup d'espace pour des manœuvres rapides. Nous devons supposer que plus l'effectif des forces armées est faible par rapport à la zone d'opérations, plus grandes seront les opportunités ouvertes à la cavalerie et, par conséquent, la cavalerie devrait constituer un pourcentage élevé d'une petite armée.

Mais la qualité de l'ennemi est plus importante que sa force. L'âge d'or de la cavalerie a toujours coïncidé avec des périodes où l'infanterie était faible, incohérente et encline à se désintégrer et à désertir. C'était la nature des succès de Seydlitz à l'époque de Frédéric le Grand. Les lauriers de la cavalerie rouge peuvent être attribués non seulement à sa bravoure, mais aussi à la désintégration des unités d'infanterie blanches et polonaises. La cavalerie de la guerre civile était entièrement composée de volontaires, tandis que l'infanterie, à l'exception des cadres fermes qui se voyaient confier les missions les plus difficiles, était principalement composée de paysans mobilisés de force.

Il ne fait aucun doute que pendant la guerre mondiale, certains commandants de cavalerie dans toutes les armées ont laissé beaucoup à désirer. Mais en général, la cavalerie est passée à l'arrière-plan non pas parce qu'elle était mauvaise, mais parce que les conditions de la guerre excluaient la possibilité de remporter des succès majeurs avec elle. D'autre part, la désintégration économique des années de la guerre civile a mis la cavalerie au premier plan, et ses dirigeants ont prouvé qu'ils avaient les talents dont ils avaient besoin.

Ainsi, la cavalerie, comme toute autre arme, n'a pas de valeur en elle-même, mais plutôt en relation avec l'espace que la nature d'une guerre fournit à son activité. Quel pourcentage de cavalerie doit-on avoir dans une armée ? Une réponse ne peut être donnée que sur la base de notre évaluation des conditions futures d'un conflit, de la nature des masses et de leur discipline, de la mesure dans laquelle nous pouvons compter sur la désintégration dans les rangs de l'ennemi à la suite du développement d'une lutte de classe et des domaines dans lesquels nous aurons à lutter. L'organisateur d'une armée ne peut ni être guidé par des modèles (quatre canons pour 1 000 baïonnettes, soi-disant à l'exemple de Napoléon) ni répondre aux modes comme une harpe éolienne répond au souffle du vent.

Nous devons nous rappeler qu'en termes de nombre de fusiliers (4 000), une division moderne équivaut à un régiment d'infanterie au début de la guerre mondiale et, compte tenu de l'extension des fronts d'aujourd'hui, les exigences en matière de sécurité, d'effectifs, de profondeur des formations de combat et de durée d'intensité ont augmenté. La compagnie mécanisée est née à la fin de la guerre mondiale dans des conditions de pénurie aiguë de remplaçants ; une réduction

sévère de l'esprit offensif de l'infanterie ; des opérations de combat qui pourraient être clairement définies comme le fait de piétiner le même petit morceau de terrain encore et encore ; une mobilisation industrielle complète et une abondance d'armes automatiques ; des barbelés solides à l'avant de l'infanterie et une ligne solide de batteries à l'arrière ; un grand nombre de chars, qui ont joué un rôle important dans les offensives ; et de splendides lignes de communication à l'arrière. Néanmoins, les Allemands ont noté que l'infanterie américaine, qui était très mal entraînée en tactique et avait des compétences très faibles et des commandants inexpérimentés, a gagné plus de terrain et infligé de lourdes pertes par ses attaques de masse lors des dernières grandes batailles du 26 septembre au 4 octobre 1918, que l'infanterie française expérimentée avec sa tactique de groupe.

D'ailleurs, les Français ont utilisé les armes d'infanterie avec beaucoup de parcimonie à la fin de la guerre mondiale, les véhicules de combat rapproché étant plus souvent présents dans la bataille qu'au début. Les Français ont commencé leur histoire d'amour avec le feu de l'infanterie après la fin de la guerre. La puissance de feu de l'infanterie est désormais une sorte d'absolu. En 1914, un bataillon français disposait de 12 kilogrammes d'armement par soldat, alors qu'en 1921, il en avait 44 kilogrammes par soldat. La quantité de munitions qu'un bataillon peut dépenser est multipliée par 7,1 par rapport au nombre de soldats. Cela a évidemment été calculé sur l'hypothèse d'une guerre de position et d'un réseau dense de chemins de fer et d'autoroutes. Cela indique que les Français n'ont pas l'intention d'envoyer leur infanterie dans des zones similaires au théâtre soviétique, mais qu'ils prévoient probablement d'opérer dans une zone côtière au bord de l'eau. Cela indique que les Français, qui se sont emparés de vastes morceaux de territoire allemand, sont passés sur la défensive historique. Ces chiffres ne sont en aucun cas une loi. La puissance de feu réelle d'un front est dérivée de nombreuses variables, y compris le système routier.

La compagnie mécanisée exige également une approche dialectique. Dans certains cas, un niveau de mécanisation est approprié, tandis que dans d'autres cas, un autre niveau est approprié. Les bataillons de mitrailleuses lourdes françaises sont incapables de sécuriser leur propre front et sont complètement impuissants sans barbelés solides. Mais ils peuvent être appropriés s'ils occupent des positions fortifiées d'avance et permettent de concentrer un assaut de type « béliet » dans des directions avantageuses.

L'expérience de la guerre civile n'a pas encore été pesée. Il y a eu de nombreux cas où des régiments, dont la force avait été réduite au niveau de la compagnie et disposaient d'une mitrailleuse pour 20 fusiliers, ont pu tenir de vastes secteurs, tandis que des divisions massives inexpérimentées qui venaient d'être mobilisées ont subi des revers dans lesquels l'abondance de personnes n'a fait qu'aggraver les choses.

Cependant, en discutant des proportions de l'infanterie et des autres branches, nous ne devons pas oublier que le rythme auquel l'infanterie se déplace dans une bataille est sans aucun doute plus rapide que le rythme de la préparation au combat des autres branches de l'armée, en particulier de l'artillerie, et que nous avons donc besoin de plus d'infanterie que ce qui serait requis par les meilleures proportions tactiques. Dans la guerre de position, il y a un besoin aigu de nouvelle infanterie pour remplacer les unités d'infanterie prises au front et les laisser se reposer. Une infanterie encore plus importante est nécessaire dans la guerre de manœuvre sans fil barbelé. Toutes les percées de Ludendorff en 1918 ont été infructueuses parce que les armées allemandes avaient peur de « faire un gâteau de mariage » (c'est ainsi que Kouropatkine a exprimé ses craintes en 1904) et elles ont essayé de maintenir un front solide et de reconstruire une clôture en fil de fer le long de tout le front le plus rapidement possible après une percée ; cette incapacité des forces allemandes à passer à la guerre de manœuvre ne provient-elle pas de la faiblesse de leurs divisions d'infanterie et de la pression excessive exercée sur leur matériel ?

La détermination du pourcentage d'infanterie, de son organisation et de sa tactique dépend des conditions générales d'une guerre. Dans tous les cas, la tactique de groupe nécessite des chefs de groupe entraînés et ne peut se développer qu'en fonction de leur formation, tandis que les tendances défensives conduisent à une concentration importante d'équipement dans l'infanterie.

La mécanisation de l'infanterie devrait également être étroitement liée à la croissance des tirs d'artillerie. La nature de l'artillerie dépend également de la situation. Le travail énergétique de



fortification des régions frontalières françaises et russes pousse les Allemands à organiser une puissante artillerie lourde. Si l'ennemi n'a pas de béton, il n'y a aucune raison de s'encombrer de très gros canons. Un pays pauvre doit faire un usage plus étendu de la forme d'artillerie la moins coûteuse, l'obusier. Sur les théâtres asiatiques, avec leurs mauvaises lignes de communication, le pourcentage d'artillerie devrait être beaucoup plus faible et les canons beaucoup plus petits. Cependant, ne pas tenir compte de la nécessité d'une artillerie puissante sur les théâtres européens conduirait à une situation dans laquelle l'infanterie subirait de lourdes pertes et deviendrait rapidement inférieure à l'ennemi avec une artillerie supérieure en termes d'esprit combatif et d'entraînement tactique. Et nous devons éviter d'être de qualité trop inférieure : la portée des canons de campagne à l'Ouest est de 12 kilomètres et la portée des canons de six pouces est de 30 kilomètres.

L'importance plus ou moins grande de l'armée de l'air et de sa composition découle de la nature d'une guerre. Le combat aérien est naturel lorsque l'espace aérien est limité, comme ce fut le cas lors des batailles aériennes qui ont eu lieu entre Liège et Belfort, qui peuvent être parcourues en deux heures de vol. Dans ce cas, il y aura plus de travail pour les chasseurs, et les « as » établiront facilement des records que les meilleurs guerriers aériens auraient du mal à établir sur le front russe étendu. Le développement d'un pays ennemi augmente le nombre de cibles de bombardement et nécessite un plus grand nombre de bombardiers. La reconnaissance aérienne donnera les mêmes résultats dans la Biélorussie boisée que dans les steppes de terre noire du sud. N'oublions pas non plus que l'aviation, qui nécessite de bons aérodromes, est la branche de l'armée la moins mobile.

Nous devons avoir une idée claire de la nature des opérations futures et être en mesure de déterminer les exigences qu'elles imposeront à la tactique, et ce n'est qu'alors qu'il sera possible d'apporter une solution convenable aux problèmes d'organisation des branches de l'armée dans les proportions réellement nécessaires. La bonne solution pourrait conduire à des économies importantes, mais le succès ne viendra qu'à un organisateur qui est un maître en stratégie, en art opérationnel et en tactique.

**Manœuvres ferroviaires.** Auparavant, toute l'attention était portée sur une organisation logistique qui permettrait de réduire la profondeur des colonnes de campagne et ainsi faciliter les manœuvres effectuées en formations de campagne sur des chemins de terre. À l'heure actuelle, les manœuvres ferroviaires sont d'une importance majeure, et la vitesse des mouvements de troupes sur le rail est souvent de nature décisive. Il serait erroné de supposer que cette vitesse dépend exclusivement de l'équipement ferroviaire et de la capacité des troupes à entrer et descendre rapidement des wagons. Pendant la guerre mondiale, une division russe avait besoin de près de 60 trains, alors qu'une division allemande n'en avait besoin que de 30. Une division allemande prenait deux fois moins de profondeur sur les rails et pouvait se concentrer deux fois plus vite dans des conditions ferroviaires égales. L'explication ne réside pas dans le fait qu'une division allemande avait trois régiments alors qu'une division russe en avait quatre. L'organisation de la logistique était essentielle.

Les forces doivent disposer d'une certaine quantité de fournitures et d'un certain nombre de moyens de transport pour transporter ces fournitures et remplacer ce qui a été dépensé. Cette organisation de l'approvisionnement doit être affectée à certains échelons hiérarchiques. Bien que la fonction de répartiteur de ravitaillement augmente l'autorité d'un échelon de commandement dans une certaine mesure, il n'est pas nécessaire que chaque commandant ait sa propre section de quartier-maître à l'échelle de l'unité qu'il commande.

En principe, il est avantageux de concentrer les approvisionnements et les fonctions d'approvisionnement en quelques échelons. La concentration des approvisionnements permet de s'en sortir avec moins de ravitaillement que lorsqu'ils sont dispersés et permet de les utiliser plus efficacement : les munitions sont livrées aux personnes qui se battent et la nourriture est livrée aux personnes qui ne peuvent pas l'obtenir là où elles se trouvent. Cependant, il serait déraisonnable de centraliser tous les approvisionnements d'un front dans l'échelon de front, car il est naturellement incapable de suivre tous les besoins des différentes unités militaires. Une certaine partie des approvisionnements mobiles et du transport devrait être incluse dans l'effectif régulier des unités

individuelles afin de leur donner la possibilité de satisfaire les besoins qui se posent pendant le combat. Mais la taille d'un train de division est tout à fait relative : une division allemande a été déchargée de pratiquement toutes les fonctions économiques, qui ont été remises au corps d'armée. Cette légèreté organisationnelle d'une division est particulièrement appropriée pour la guerre moderne. Si une division s'est effilochée et usée au cours de batailles de deux semaines et qu'elle s'est retirée, à quoi bon mettre en réserve des agences logistiques, qui peuvent opérer régulièrement au jour le jour pendant de nombreux mois ? Par conséquent, il y a un excès de ces agences. Si nous avons besoin de renforcer un secteur d'un front au détriment d'un autre, dans la plupart des cas, nous n'aurons qu'à renforcer les combattants plutôt que la logistique. Ainsi, les Allemands considéraient le corps d'armée comme une entité économique et ne déplaçaient les corps que si cela était particulièrement nécessaire, alors que les divisions étaient déplacées d'un front à l'autre des centaines de fois ; les divisions changeaient régulièrement aux points chauds du front occidental. Le corps allemand était une sorte d'hôtel où une division pouvait se présenter sans sa thèse, sa vaisselle et son linge, tandis que la division russe, comme la noblesse d'autrefois, emportait toute sa maison avec elle et, bien sûr, était régulièrement en retard.

Ce retard s'est accru avec l'importance de la composante économique de la division. Les gardes russes avaient besoin de 120 trains par division, car il y avait une abondance particulière de tous les organismes des conseils ruraux et municipaux, y compris les cabinets de dentistes, les bains de campagne, les détachements pour creuser des puits artésiens, les détachements de campagne de la coopérative de crédit des officiers et un nombre infini de détachements médicaux. La bataille d'hiver des lacs de Mazurie (février 1915) devait être une sorte de bataille de rencontre, mais nous y sommes arrivés en retard : il a fallu un temps infini aux gardes pour se rendre du front sud-ouest à Lomzha, parce qu'ils avaient envoyé à l'avance des agences qui étaient particulièrement inutiles pour la bataille parce que le corps des gardes craignait que les quartiers généraux supérieurs cessent d'envoyer des trains et ne les coupent d'eux. Même après l'arrivée de centaines de trains à Lomzha, la Garde n'était toujours pas une force de combat.

On pourrait dire que pendant la guerre civile, le nombre de trains requis par une division était parfois inadapté au nombre de troupes que représentait cette dernière. Les fréquentes interruptions de l'approvisionnement central obligeaient les divisions à gérer leurs propres économies et à garder un approvisionnement en farine de deux mois ou plus.

Nous devons inspirer confiance à nos commandants dans les approvisionnements des quartiers généraux supérieurs et mettre fin à la division de la noblesse. Tout le monde doit comprendre quel crime c'est de retarder une manœuvre opérationnelle sur les rails en nécessitant un train supplémentaire. Et par l'exemple, nous devons démontrer que les crimes opérationnels, comme les crimes, ne resteront pas impunis. Nous avons besoin d'une pause organisationnelle.

En temps de paix, les stratèges doivent accorder suffisamment d'attention aux questions d'organisation, car à l'avenir, l'organisation qui a été créée affectera les décisions stratégiques d'une certaine manière.

### 3. Mobilisation militaire

**La permanence de la mobilisation.** La mobilisation militaire est un test de la santé de l'ensemble de l'entité étatique. Après le succès prussien de 1870, on accorda partout une attention suffisante à l'art de la mobilisation, et chaque État avait des cadres de techniciens de mobilisation expérimentés. Cependant, la théorie de la stratégie ne peut ignorer les questions de mobilisation qui

sont étroitement liées à la préparation au combat des forces armées et devrait les aborder de manière critique dans la perspective des guerres récentes.

En 1870, au cours du premier mois d'opérations militaires, les Prussiens réussirent à enfermer et à encercler à Metz la meilleure armée française commandée par Bazaine et à faire prisonnière l'armée suivante, celle de Mac-Mahon, à Sedan. Des restes négligeables de cadres, de marins, de pompiers et d'unités françaises encore en formation sont rassemblés à Paris et y sont encerclés par les Prussiens. Les provinces françaises semblaient complètement sans défense, mais Gambetta, s'appuyant sur la puissance économique de la France et sur les voies maritimes ouvertes, a pu effectuer une mobilisation étendue dans toute la France : en quatre mois et demi de travail, il a mobilisé en moyenne 6 000 fantassins et deux batteries par jour. Moltke fut impressionné par la vitesse à laquelle les nouvelles forces ennemies se développèrent et, en décembre 1870, il écrivit une lettre au général Stille dans laquelle il disait : « Dans des opérations couronnées de succès sans précédent, l'armée allemande a été en mesure de faire prisonnières toutes les forces que l'ennemi a déployées au début de la guerre. Néanmoins, en seulement trois mois, la France a pu créer une nouvelle armée supérieure en nombre à l'armée qui a péri. Les ressources de la patrie ennemie semblent être pratiquement inépuisables et peuvent mettre en doute le succès rapide et décisif de nos armes, à moins que notre patrie ne réponde par un effort égal ».

Par la suite, Moltke a déclaré à plusieurs reprises que « ce conflit nous a surpris d'un point de vue militaire, à tel point que la question qu'il a posée devra être étudiée pendant les longues années de paix »<sup>32</sup>.

Après avoir pesé toutes les circonstances susmentionnées, Moltke père arriva à la conclusion que dans un conflit sur deux fronts, on ne pouvait compter sur la destruction de la France ou de la Russie au cours d'une année et décida d'un plan pour une guerre d'usure impliquant de se mettre sur la défensive contre la France et de lancer une offensive limitée contre la Russie en direction de Sedlets. Mais la question posée par Moltke n'a pas été analysée théoriquement, car cette analyse n'est possible que si l'on rompt radicalement avec les traditions stratégiques.

En fait, si Gambetta a pu obtenir des résultats impressionnants après avoir été contraint d'improviser de nouvelles formations dans tous leurs détails, avec une certaine préparation, la mobilisation de nouvelles forces de l'État aurait pu créer une force armée encore plus impressionnante et plus forte.

L'évolution des sociétés humaines au cours des cent dernières années a été caractérisée par une augmentation impressionnante de la productivité du travail, une accumulation de biens matériels, un système de transport puissant, des communications rapides et la diffusion des compétences organisationnelles. Des problèmes qui ne pouvaient auparavant être résolus qu'au cours de nombreuses années peuvent maintenant être résolus en quelques mois. C'est aussi sur ces circonstances que repose la formation réussie de nouvelles unités en très peu de temps, dont aucun État ne s'abstient aujourd'hui en cas de guerre. Tout récemment, la mobilisation semblait être un moment ; les agences de mobilisation ont miné la structure de l'État en temps de paix afin de déclencher une explosion ponctuelle et de rassembler les masses humaines et le matériel avec lesquels la guerre commencerait à être menée et se terminerait en l'espace de deux à trois semaines. La déclaration du chef de l'administration de l'artillerie avant la guerre mondiale, selon laquelle il lui faudrait 420 jours pour mobiliser des munitions, a suscité à la fois chagrin et rire. Nous avons essayé d'achever le déploiement stratégique de nos forces et de nos ressources au cours du premier mois de la guerre.

La nouvelle puissance économique de l'humanité a donné à la mobilisation une dimension temporelle, l'a étendue à l'ensemble de la guerre et l'a rendue permanente. C'était sans aucun doute une erreur que les préparatifs de la guerre mondiale étaient essentiellement des préparatifs pour une petite guerre et avaient essentiellement de petites mobilisations à l'esprit. En temps de paix, seulement 70 % de la partie la plus forte physiquement de la population allemande était apte au service militaire ; seule une partie de ces 70 % a été mobilisée immédiatement lorsque la guerre a été déclarée, tandis que l'autre partie devait être des renforts pour eux ; et ces 70 % ont reçu des

---

32 Paul Deschanel, *Gambetta*, Paris, 1919, p. 112.

stocks mobilisés d'équipement. Mais parce que la guerre a mis à rude épreuve la main-d'œuvre, les 30 % restants du matériel humain n'ont pas pu être laissés inutilisés ; ils pourraient être utilisés pour former de nouvelles unités après qu'elles aient été entraînées, que les cadres aient été organisés et que le matériel nécessaire ait été commandé et, bien sûr, dans le processus, le matériel restant des unités qui avaient été mobilisées en premier pourrait être largement utilisé pour les nouvelles unités.

En effet, deux semaines après la déclaration de guerre, le 16 août 1914, dès que la mobilisation battait son plein, le ministre de la Guerre, le général Falkenhayn, ordonna la formation de six nouveaux corps et demi (les 12e-27e corps de réserve et une 6e division de réserve bavaroise). Cinquante-cinq jours furent alloués à leur formation (ils devaient être prêts le 10 octobre). Les soldats de ces nouveaux corps, qui étaient à moitié des volontaires, étaient supérieurs, mais les commandants laissaient beaucoup à désirer, car aucun cadre pour ces unités n'était pris dans les unités en campagne, et leurs commandants étaient des officiers à la retraite et des officiers du Landsturm. Comme l'industrie commençait à peine à se mobiliser, il a fallu rassembler l'équipement au coup par coup ; par exemple, les unités ont reçu des casques qui avaient été pris à la police.

Dès que l'industrie militaire se met en marche, un ordre concernant un troisième échelon est donné le 13 novembre : quatre corps et demi nouveaux sont mobilisés (le 28e-41e) corps de réserve et la 8e division de réserve bavaroise. On leur a donné 68 jours pour se préparer (avant le 20 janvier 1915). L'artillerie de campagne de ces corps a été obtenue en l'empruntant aux lignes de front, où les batteries ont été changées d'une force de six canons à une force de quatre canons. Des cadres et des états-majors d'infanterie fiables ont été obtenus en nommant des commandants énergiques sur les lignes de front.

Dans le même temps, des unités de chemin de fer, de télégraphe, de camion et d'aviation avec un total de 150 000 hommes ont dû être formées.

En 1915, 50 divisions ont été formées en changeant les divisions en un effectif de trois régiments et en ajoutant de nouvelles formations.

En 1916, quatorze nouveaux quartiers généraux de corps (n° 51-64) et 48 nouvelles divisions ont été formés, en partie en réduisant l'effectif des divisions existantes. En 1917, dix nouvelles divisions furent formées (No 231-240), l'ordre avait été donné le 6 novembre 1916 et fut exécuté en mars 1917. Les dix nouvelles divisions furent suivies de 14 nouvelles divisions et de quatre nouveaux quartiers généraux de corps d'armée et huit nouvelles divisions furent obtenues en réduisant les effectifs des anciennes divisions.

Dans le même temps, l'arrière organisa énergiquement les unités de mitrailleuses et augmenta le nombre d'unités de plusieurs fois par rapport au nombre d'unités prévu par le plan de mobilisation initial ; le nombre de batteries légères et de montagne fut porté de 1 141 à 2 821 ; l'artillerie de défense aérienne a été augmentée de 18 à 2 558 canons ; et l'artillerie lourde passa d'un effectif de 35 000 hommes, 3 400 chevaux et 576 canons à un effectif de 419 000 hommes, 202 000 chevaux et 6 500 canons.

D'autres unités techniques ont connu la même croissance. La Grande-Bretagne est un exemple tout aussi instructif de mobilisation permanente. En temps de paix, l'armée britannique se composait de six divisions de campagne et de 14 divisions territoriales. Dès septembre, une division canadienne était arrivée pour aider les divisions de campagne sur le front français, en novembre les divisions indiennes commencèrent à arriver et en décembre, les deux premières divisions territoriales étaient arrivées d'Angleterre. Kitchener a élaboré un plan pour doubler les divisions de campagne et territoriales et organiser 30 nouvelles divisions (Kitchener), et ce plan a été mis à exécution. En 1916, 20 mois après le début de la guerre, l'Angleterre accepte d'élargir son front en France ; Toutes les divisions étaient prêtes en 1917, mais le commandement était encore incertain et les divisions auraient été tout à fait inaptées à une guerre de manœuvre. L'intensité britannique a atteint son apogée en 1918. Un exemple encore plus frappant de mobilisation permanente est la formation de l'armée américaine en 1917-1918 ; pendant cette période, les États-Unis n'avaient pas à tenir de front et pouvaient poursuivre leur travail assez calmement.

Nous nous sommes attardés sur des exemples de la guerre mondiale. La guerre de Sécession est également très intéressante.

L'expérience de notre guerre civile indique aussi la permanence de la mobilisation pendant tout le cours de la guerre, parce que toute l'Armée rouge s'est levée dans le processus de formations effectuées en temps de guerre.

À l'heure actuelle, la France résout la question de la mobilisation par échelons. « L'armée de couverture », composée de 32 divisions avec de solides cadres, forme le premier échelon. Le deuxième échelon se compose de nouvelles formations pour lesquelles il y a deux millions de réservistes, mais il manque beaucoup, y compris 90 % des cadres et un peu d'équipement nécessaire. Il faudra des mois plus courts que des jours pour mobiliser le deuxième échelon. Et il y aura des mobilisations complètement séparées dans les colonies pour ajouter des troupes noires. Seule la disponibilité de l'armée de couverture est complètement indépendante du succès de la mobilisation industrielle.

Il faut en conclure que le rôle de l'arrière dans la guerre est loin de se limiter à la première mobilisation et à l'apport ultérieur de renforts. Même si la mobilisation industrielle était retardée et que des considérations économiques obligeaient les autorités à éviter d'élargir les forces armées, il ne fait aucun doute qu'il faudrait former de nombreuses nouvelles unités techniques, car peu importe combien de plans en temps de paix s'efforcent de répondre aux exigences d'une guerre future, sa nature nous sera inconnue à bien des égards. Et nous ne pouvons éviter de prendre en compte la nécessité d'apporter des modifications majeures à notre organisation actuelle.

La mobilisation moderne nous oblige à nous souvenir d'un passé lointain. À l'été 1813, pendant une trêve, l'armée russe active en Prusse fut renforcée de 90 000 à 170 000 hommes ; et au même moment en Pologne, la soi-disant armée de réserve polonaise de Benigsen fut formée et envoyée à la bataille de Leipzig ; et les Russes formèrent l'échelon suivant, l'armée de réserve de Lobanov Rostovskii, dans les provinces intérieures de la Russie. À l'époque, comme aujourd'hui, le gouvernement était incapable d'achever tous ses préparatifs au début de la guerre et de commencer la guerre avec une intensité maximale.

**Le besoin de flexibilité.** La nécessité d'une souplesse des plans de mobilisation découle de la nécessité d'une mobilisation subordonnée à la situation politique au moment de la mobilisation. En 1914, la Russie avait un plan de mobilisation générale, mais la situation politique ne nécessitait qu'une mobilisation dirigée contre l'Autriche. La mobilisation des districts de Pétrograd et de Vilna et d'une partie du district de Varsovie était une mesure clairement destinée à l'Allemagne, et il aurait été souhaitable de l'éviter afin de détourner l'odieux d'un défi direct à l'Allemagne pour la guerre. Incidemment, la mobilisation de certains districts militaires s'est avérée techniquement imprudente : les districts étaient liés entre eux par d'importants transferts de réserves et ainsi de suite, et le fait d'éviter une mobilisation générale planifiée dans tous ses détails a forcé l'armée russe à improviser. C'est pourquoi le commandement militaire a utilisé tous les moyens possibles pour obtenir un ordre de mobilisation générale, qu'il a réussi à obtenir. La politique était subordonnée à une mobilisation maladroite et inflexible. Les moyens ont triomphé de la fin.

Bien sûr, la mobilisation met un État dans une situation semblable à un torrent déchaîné, et pour éviter de se laisser emporter, il est plus facile d'attribuer à chacun un rôle clairement défini. Mais la mobilisation doit être aussi souple et aussi décentralisée que possible, et une armée doit être capable de mobiliser n'importe quel nombre de divisions sans perturber la préparation à la mobilisation des autres divisions dans le processus. La mobilisation d'une armée entière ne devrait être que la somme des mobilisations de toutes ses unités et ne pas constituer une entité autonome.

Parce que nous voyons aujourd'hui la mobilisation comme un processus continu plutôt que comme un événement unique, nous ne pouvons en aucun cas considérer le concept de mobilisation générale comme correspondant à la réalité. Toute mobilisation n'est pas une mobilisation partielle, et même la mobilisation de toute l'Armée rouge au début de la guerre ne peut être considérée que comme le premier échelon d'une mobilisation.

Dans la période historique dans laquelle nous entrons, nous devons nous attendre à un retour aux préparatifs de guerre prolongés qui prédominaient à l'époque pré-Moltke. Le paragraphe 12 de

la Charte de la Société des Nations, le désir d'utiliser les ressources de ses dominions (l'Angleterre) et des colonies d'Afrique noire (la France), la nécessité de s'armer (l'Allemagne) et le faible niveau de préparation en temps de paix (les États-Unis) nous en ont convaincus. Nous pouvons nous dessiner une déclaration de mobilisation économique dans deux États hostiles alors que leurs forces armées restent sur un pied de paix.

Le principe de l'économie de la force doit prédominer de manière décisive dans tous les cas. Ce principe serait violé si nous répartissions un nombre de forces supérieur à celui que l'État est capable de fournir. La Russie s'était surmobilisée au début de 1917. Il serait également violé si l'on allouait plus de forces à une guerre que nécessaire pour accomplir les missions de la guerre en toute confiance.

**La période de prémobilisation.** Le tableau ci-dessous pour la période initiale de la guerre mondiale nous convainc qu'avant la guerre, tous les États concentraient leur attention sur l'utilisation de la période de prémobilisation. Les « télégrammes d'alerte » en Angleterre, une situation de danger menaçant en Allemagne et les sept étapes de la période de tension et de prémobilisation de l'annexe B en France correspondaient généralement aux mesures russes prévues pour la période de prémobilisation. Il est souhaitable pour toute armée de procéder à la mobilisation après avoir préparé tout ce qui peut être fait sans appeler les réserves et réquisitionner les chevaux. À l'avenir, nous devrions nous attendre à un niveau d'activité encore plus important dans la période de prémobilisation, à l'entraînement ou aux rassemblements d'essai des réserves, à l'appel des divisions territoriales pour des exercices. et surtout des mesures économiques de grande envergure viendront compléter la période de prémobilisation à l'avenir. Les mesures susmentionnées sont des indices que les agents diplomatiques et militaires doivent suivre avec vigilance, de la même manière qu'ils suivent les voyages diplomatiques et les positions belliqueuses prises dans les principales revues<sup>33</sup>.

**La mobilisation et le plan du déploiement opérationnel.** Il est tout à fait souhaitable de prendre des mesures de mobilisation et d'utiliser les unités mobilisées à des fins opérationnelles complètement indépendantes les unes des autres. Ce n'est qu'avec ce genre d'indépendance que l'on peut répondre aux exigences de flexibilité pour la mobilisation et les plans opérationnels. Cependant, ces mesures sont étroitement liées au sein des corps frontaliers qui devront servir en temps de combat dès qu'ils seront mobilisés. S'il y a des objectifs importants ou de grandes structures artificielles (par exemple, le pont ferroviaire sur la Dvina occidentale) ou si une position défensive coïncide avec une ligne frontière dans un secteur frontalier (par exemple, le Dniestr), les missions de bataille qui doivent être accomplies peuvent devenir à très grande échelle. Ces missions sont généralement assurées en s'appuyant sur des forces mobilisables le plus rapidement possible (la cavalerie) ou capables de mobiliser et de combattre en même temps (aviation), et de même dans la formation d'une brigade d'infanterie mixte avec plusieurs batteries dans chaque corps pas trop éloignées de la frontière ; Cette brigade mixte opérera avec des effectifs en temps de paix et sera renforcée par des forces par le biais d'acquisitions ou aux dépens d'autres unités militaires et sera mobilisée soit à titre préliminaire en appelant des réserves individuellement, soit sur le front en lui livrant des renforts, des caissons et des charrettes, soit en un deuxième échelon qui retournera à sa base dès qu'elle sera relevée par des unités ayant terminé la mobilisation. Il est d'usage de maintenir les corps frontaliers à un niveau élevé afin de faciliter la mobilisation. À la lumière de cette technique, il semblerait avantageux de rendre particulièrement importante la force en temps de paix de plusieurs régiments destinés à couvrir la mobilisation. En raison de la nécessité de couvrir les forces, en France, la loi donnait au ministre de la Guerre le droit d'appeler individuellement des réservistes sans déclarer une mobilisation générale ou partielle. De cette façon, le ministre de la Guerre renforça cinq corps frontaliers deux jours avant la déclaration d'une mobilisation générale sans attirer l'attention des services juridiques. Ainsi, les appels individuels ont permis d'éviter des dépenses importantes pour le maintien des unités à haut niveau.

---

33 La question de la signification pour les Autrichiens du premier jour de la mobilisation contre la Russie sera éclairée dans la discussion du plan d'opérations.

**Classes d'âge.** La mobilisation devrait faire un usage rationnel du matériel humain qui se compte par millions pour renforcer les forces armées. Dans l'ancienne Russie, nous ne prêtions attention qu'à leurs compétences et ne tenions pas compte de l'âge des conscrits. Dans les gardes domestiques, on pouvait souvent rencontrer de splendides jeunes de 20 ans, des spécimens physiques remarquables manœuvrant des transports à cheval alors que dans les unités de campagne d'infanterie, dès août 1914, il y avait des barbes grises de 40 ans et de très nombreux jeunes de 30 ans.

Une compagnie composée à la fois de troupes fortes et de troupes faibles doit, à la fois en campagne et en bataille, être considérée comme équivalente à ses membres les plus faibles. Il ne peut pas être dirigé à un rythme rapide, mais doit s'adapter au rythme plus lent de ses membres plus âgés. La discipline elle-même et les techniques d'entraînement varient également avec l'âge. Nous ne pouvons pas traiter les pères de famille de la même manière que les écoliers coquins et exubérants. La mobilisation russe n'en a pas tenu compte et a essayé d'équiper les compagnies d'infanterie avec des gens qui étaient plus proches. Cela a contribué à rendre l'infanterie russe lourde. Une unité d'infanterie ne pouvait pas se déplacer à plus de quatre kilomètres à l'heure, et toutes les 50 minutes, elle devait faire une pause de dix minutes. Il y avait inévitablement un grand nombre de retardataires dans les grands mouvements.

Au début de la guerre, l'infanterie allemande pouvait parcourir dix kilomètres en deux heures et, après avoir fait une courte pause, ne pouvait faire de longs voyages qu'après deux heures, sans pratiquement aucun retardataire. Dans les unités de campagne, au début de la guerre, l'âge maximum était de 26 ans, 54 % des hommes étaient des soldats réguliers tandis que 45 % étaient des réservistes qui avaient quitté le service actif moins de deux ans auparavant. Il va de soi qu'ils n'avaient pas eu assez de temps pour oublier leur entraînement comme l'avaient fait les anciennes réserves russes. L'âge maximum des réservistes allemands était de 30 ans (1 % dans l'armée régulière, 44 % dans les réserves, 55 % dans la Landwehr). Même dans l'infanterie de la Landwehr, l'âge maximum était de 36 ans (62 % de Landwehr dans la première conscription, 38 % de Landwehr dans la deuxième conscription). Pendant la guerre, en raison de ses besoins élevés en main-d'œuvre, les Allemands ont dû renoncer à ces normes, mais chaque conscrit a été examiné en termes de condition physique et a reçu une affectation appropriée.

Nous devons mettre fin aux méthodes inefficaces de mobilisation russe. Nous devons interdire fermement l'affectation de jeunes hommes en bonne santé à des positions non combattantes à l'arrière. Nous devons introduire plusieurs classifications de l'aptitude militaire (apte au service dans l'armée active, dans les unités logistiques, dans les unités non combattantes et dans les équipes de travail) et l'infanterie rouge doit être une jeune infanterie.

**Le plan de mobilisation.** Il ne peut englober, comme auparavant, la mobilisation du seul premier échelon. Dans notre situation, nous devrions peut-être considérer certaines divisions territoriales comme un deuxième échelon de la mobilisation.

Nous devons éviter de vouloir établir des records de vitesse de mobilisation. Si le 13e corps de l'armée de Samsonov s'est avéré inapte à la bataille, cela peut s'expliquer en partie par le fait qu'il a obtenu ses réserves juste avant de monter dans les wagons et n'a pas réussi à devenir cohésif. Les renforts restèrent inconnus de leurs commandants de compagnie. Le 15e corps, qui s'est mobilisé dans de meilleures conditions, a accompli plus de choses au combat. Les corps de l'armée de Samsonov ne reçurent ni cavalerie ni charrettes ; l'état-major de l'armée venait de se réunir de différentes régions du pays, et le système de communication venait d'être mis en place. Un report de deux ou trois jours aurait permis d'obtenir des améliorations significatives.

D'après le tableau ci-dessus, il est évident que tous les pays ont perçu que leurs plans de mobilisation étaient trop hâtifs. Le 25 juillet, l'Autriche-Hongrie décida de se mobiliser contre la Serbie, mais décida de désigner le 28 juillet plutôt que le 26 juillet comme premier jour. La Grande-Bretagne décida de se mobiliser le 3 août, mais désigna le 5 août comme premier jour. Un délai de trois à cinq jours pour déterminer le 1er jour de mobilisation est normal si une menace majeure ne plane pas au-dessus de nos têtes (par exemple, l'Autriche-Hongrie dans sa guerre contre la Serbie ou l'Angleterre). Il fallait encore travailler avant que la mobilisation puisse commencer. Il aurait été

plus opportun d'élaborer des plans de mobilisation pour refléter un rythme plus calme de l'activité humaine.

Compte tenu de l'insuffisance de l'entraînement et de l'insuffisance des approvisionnements, il sera souvent plus avantageux de garder plusieurs divisions et corps à l'arrière comme une réserve stratégique qui se préparera et attendra un moment plus propice pour aller au front. En particulier, les opérations de première ligne, surtout si elles impliquent des marches de retraite, sont mieux exécutées par la composante préparée d'une armée.

Un État ne sera pas en mesure d'utiliser intelligemment ses forces s'il y a une division aussi nette de l'autorité entre les commandants en chef des armées actives et de la marine et le ministre de la Guerre, qui était responsable de l'arrière, comme ce fut le cas avec la Russie dans la guerre mondiale. L'autorité sur l'arrière et le front doit être unifiée et placée entre les mains du commandement militaire. Si le ministre de la Guerre est un civil, il devrait y avoir sous ses ordres un spécialiste faisant autorité, à savoir le chef de l'état-major, afin d'unifier le front et l'arrière. La France en est arrivée là en raison de son expérience amère de 1917, lorsque le général Pétain fut le premier chef d'état-major et Foch le second. Ces noms soulignent l'importance qu'il faut accorder à la direction stratégique de l'arrière.

Le succès des formations ultérieures à l'arrière est entièrement lié à l'énergie des opérations sur le front. La Russie s'est fixé des objectifs modestes à l'automne 1914 : l'organisation de deux corps d'armée à l'arrière, le 13e et le 15e, pour remplacer le corps mort par Samsonov. Cependant, le front fonctionnait de manière si énergique et si peu économique qu'il engloutit toutes les ressources humaines et matérielles que le ministère de la Guerre pouvait rassembler. Le front a couvert certaines pertes même par le cannibalisme, de sorte que trois des divisions de deuxième ligne les plus endommagées de l'armée de Rennenkampf ont été dissoutes afin de réparer cette armée après sa première défaite aux lacs de Mazurie. L'armée était probablement prête pour des opérations offensives dix jours plus tôt. Ce n'est qu'en 1918 que les Allemands ont été contraints de dissoudre les divisions existantes pour couvrir les pertes au combat. Les deux corps que notre ministère de la Guerre avait travaillé à reconstruire n'étaient prêts qu'en février 1915, c'est-à-dire au moment où l'Allemagne avait réussi à former 11 nouveaux corps. Ces chiffres, deux corps reconstruits et 11 nouveaux corps, n'expriment pas le rapport entre la puissance de l'arrière allemand et l'arrière russe à cette époque, car le caractère extravagant des opérations russes fournit une meilleure explication. Une fois qu'une période de calme de position a commencé à l'automne 1915, coïncidant avec les récents succès de la mobilisation industrielle, l'arrière russe a pu former de nouvelles divisions et unités techniques à un rythme beaucoup plus rapide.

Jusqu'à présent, les plans de mobilisation prennent presque exclusivement en considération les réserves déjà formées et les approvisionnements effectivement existants, et ils se sont attardés exclusivement sur la mobilisation du premier échelon. Bien sûr, cette partie de la mobilisation doit être conservée avec des corrections pour plus de souplesse, mais elle devrait aussi inclure une deuxième partie, la mobilisation de nouvelles formations.

Ce dernier aura sans aucun doute plus de succès si les nouvelles formations sont planifiées à l'avance et si des méthodes et des conditions favorables sont créées pour elles. Ces formations devraient être liées au programme de mobilisation économique et peut-être même être conditionnées par un comportement sur le front. Il faut préparer pour eux des commandants expérimentés et un système de cours pour les commandants subalternes. Il faut s'interroger sur l'utilisation des approvisionnements laissés dans le pays, même s'ils ne sont que de seconde main, et répartir tout le matériel entre eux et les unités de réserve qui se préparent à servir de renforts. Nous devons éviter d'affaiblir le front en leur faveur, en particulier lorsque nous employons des techniques de destruction, et nous ne devons pas nous permettre de réduire les compétences globales de l'armée par une obsession de la quantité.

Nous devons avoir un plan prêt pour les nouvelles formations et prendre en compte les besoins et la quantité et les délais de livraison des fournitures dans notre plan de mobilisation industrielle.



Une fois qu'une guerre commence, la tendance pratiquement incontrôlable des meilleurs hommes à aller au front, en particulier l'état-major, commence également. Pendant la guerre mondiale, sur le front russe, les officiers subalternes du quartier général de la division étaient souvent plus qualifiés que les personnes occupant des postes extrêmement élevés à l'arrière en raison de leur inaptitude à la guerre. Nous devons le noter à l'avance et retenir les officiers les plus remarquables et les plus fiables pour diriger l'arrière pendant une guerre.

**Déploiement.** Nous devons nous préparer à mettre en place des centres de mobilisation en particulier pour les mitrailleuses, l'artillerie, l'aviation et d'autres unités techniques qui nécessitent une formation spéciale. Il est plus pratique de combiner ces centres de mobilisation avec des champs de tir existants, des écoles d'infanterie, des aérodromes, etc. Pendant la guerre mondiale, l'école d'infanterie des officiers a joué le rôle d'un centre de mitrailleuses et a diplômé des centaines d'équipes de mitrailleuses Colt. Ce processus important doit être systématique et non anarchique. Notre centre d'entraînement d'artillerie le plus important, le champ de tir de Louga, est-il au bon endroit pour mener à bien les missions de mobilisation qui lui sont assignées ? Notre programme de construction de casernes répond-il aux exigences de mobilisation ? Après tout, l'URSS a des casernes d'hiver, où l'on peut apprendre aux soldats à tirer, à voler et à manœuvrer. Nous devons construire et équiper ces centres de mobilisation à l'avance, ce qui nécessite simplement la coordination des installations d'entraînement de l'armée en temps de paix avec les besoins de mobilisation.

Tous les déploiements de forces en temps de paix doivent satisfaire non seulement à la commodité des unités, mais aussi aux exigences de la guerre. Dans ce cas, il ne s'agit pas de déviations par rapport à des exigences stratégiques telles que le déploiement transpolaire d'éléments de deux corps différents ou d'unités territoriales qui ont été mobilisées pendant de longues périodes près de la frontière elle-même. Les zones les plus importantes et les plus menacées près de la frontière doivent être suffisamment saturées de forces en temps de paix afin de faciliter la couverture et d'accélérer le déploiement.

Mais nous ne devons pas rapprocher nos forces de la frontière de ce qui est strictement nécessaire en termes opérationnels. La mobilisation ne peut être souple que dans la mesure où le déploiement des forces en temps de paix les rapproche des sources de remplacement lorsqu'une guerre est déclarée. Le principe territorial est le fondement d'une nation armée, et une violation excessivement flagrante de ce principe a des effets négatifs majeurs. Nous devons également nous rappeler que les régions frontalières ne sont pas des sources stratégiquement fiables de renforts et de main-d'œuvre.

De ce point de vue, nous devons condamner avec force le déploiement de l'armée russe de 1890 à 1910. Sous la pression de l'alliance franco-russe, Oubouchov tente d'accélérer autant que possible l'engagement des forces russes contre la Triple Alliance pour éviter de donner aux Allemands l'occasion de détruire la France isolée dans les premières semaines de la guerre. Parce que la capacité des chemins de fer russes était largement inférieure à celle des chemins de fer allemands, Oubouchov décida de déployer un grand nombre d'unités de campagne, en particulier la cavalerie, dans les zones frontalières occidentales en temps de paix. Le déploiement de l'armée russe a créé un vaste flux dans la région de la Vistule. Avant la guerre russo-japonaise, 16 corps d'armée étaient déployés dans les districts occidentaux, quatre corps couvraient Saint-Petersbourg et la côte baltique et seulement sept corps, principalement en effectif, restaient à l'intérieur du pays et sur d'autres frontières. Le corps principal de l'intérieur de la Russie, les districts de Moscou et de Kazan, ne contenait pas plus de 10 % de l'effectif de l'armée ; Ce nombre de troupes était à peine suffisant pour la garde et le maintien des stocks de mobilisation des unités de réserve qui devraient être déployées ici. L'instruction et l'entraînement au combat dans les districts de l'intérieur étaient à un niveau extrêmement bas.

Ce déploiement s'est avéré totalement inutile pendant la guerre russo-japonaise, qui a dû être commencée avec des forces faibles de deuxième ligne, à l'exception des fusiliers sibériens. Le caractère unilatéral du flux était tout à fait évident. Mais ce déploiement était également mal adapté à un conflit avec l'Allemagne. Seulement un huitième des nouvelles recrues ont servi dans leur

propre district, tandis que sept huitièmes ont été affectés à des zones éloignées de leur foyer ; Dans ces conditions, les réservistes devaient non seulement s'enrôler là où ils n'avaient pas servi auparavant, mais aussi dans des circonstances complètement nouvelles. La question nationale a rendu la situation causée par le déploiement encore plus difficile. En cas de mobilisation, tous les Polonais devaient être enrôlés dans des unités qui renforceraient le district militaire de Varsovie, mais afin de donner à ces forces une touche russe en temps de paix, tous les Polonais ont été envoyés loin à l'est pour leur service et le district militaire de Varsovie a reçu tous ses nouveaux hommes des autres districts. Malgré le fait que lors de la mobilisation, des barbes grises de 43 ans ont été immédiatement appelés dans les districts frontaliers et n'ont pas pu s'empêcher de réduire considérablement la qualité de notre infanterie, il n'y avait pas assez de réserves dans la région et des centaines de milliers de soldats ont dû être transférés de district en district. Et après 1910, lorsque 128 bataillons avec l'artillerie et la cavalerie correspondantes, soit environ 12 % de l'ensemble de l'armée russe, ont été retirés des districts de Varsovie et de Vilna et stationnés à l'intérieur du pays, près des sources de main-d'œuvre, 223 000 réservistes ont dû être transférés d'un district à l'autre en cas de mobilisation, dont 82 000 au district de Varsovie<sup>34</sup>.

La simple construction supplémentaire de casernes dans le secteur frontalier rendue nécessaire par le déploiement d'Obruchev a coûté environ 100 000 roubles. Et ces casernes dans les provinces polonaises n'ont pas pu être utilisées pour l'entraînement des renforts pendant la guerre, car les unités de réserve du district de Varsovie ont été systématiquement retirées à l'intérieur de la Russie dès le début de la guerre.

D'ailleurs, le succès des renforts de réserve et de la formation de nouvelles unités est étroitement lié à l'héritage, à savoir les traditions, l'espace de logement, les postes de visée, les champs de tir, etc., laissés par une armée qui est partie à la guerre. Dans la seconde moitié de la guerre de 1870, on a pu voir une différence significative dans le succès des nouvelles formations dans le nord de la France, où de nombreuses troupes avaient été stationnées en temps de paix (l'armée de Federbe) et à l'intérieur (l'armée de la Loire), et le nord a non seulement été capable de gérer les formations plus rapidement, mais a également fourni des unités plus prêtes au combat. Bien sûr, le fort esprit combatif de la population du nord, qui avait connu de nombreuses guerres, avait un grand nombre de vieilles forteresses bien équipées sur son territoire et avait plus d'industrie que le sud agricole de la France, était certainement significatif. Les régions centrales de l'intérieur, qui auront la tâche gigantesque de fournir 100 000 à 150 000 soldats chaque mois une fois qu'une guerre commencera, devraient être préparées à cette tâche par des déploiements en temps de paix. Bien entendu, ce dernier doit être coordonné avec le système ferroviaire.

**Districts ou corps ?** L'emplacement des stocks de mobilisation sera optimisé si chaque corps dispose de tout le matériel dont il a besoin pour la mobilisation sur le territoire qu'il occupe. Les Autrichiens ont résolu cette question de la pire façon possible dans la première moitié du 19ème siècle en construisant un gigantesque arsenal national à Vienne.

Dans le corps de l'ouest, les districts jouent le rôle de nos districts militaires. Le district du corps offre une plus grande décentralisation et une meilleure adaptation aux conditions locales. Et le centre trouvera des agences plus obéissantes dans les districts de corps d'armée que dans les districts militaires, qui prennent chacun leur propre casting et perturbent l'uniformité de l'entraînement militaire. De plus, travailler à la tête d'un district militaire intérieur n'a pas grand-chose à voir avec le commandement d'une armée : c'est une école d'administrateurs et de gestionnaires plutôt que de stratèges. Un quartier intérieur est également un échelon très pauvre pour l'entraînement au combat. L'armée russe en est pleinement convaincue en 1914. Du point de vue de la préparation à la guerre, il serait incomparablement plus avantageux de remplacer les commandements de district par des inspections qui intègrent plusieurs corps et sont déchargées de toute tâche administrative et managériale, et constituent le chef opérationnel dissimulé de l'état-major de l'armée. Seuls quelques districts frontaliers ont un certain sens en tant que squelette prêt à l'emploi du commandement de front dans des secteurs particulièrement importants.

---

34 Zaionchkovskii, *Podgotovka Rossii k mirovoi voine* [La préparation de la Russie pour la guerre mondiale] (Moscou : Gosvoenizdat, 1926), p. 87.

**Mobilisation et chemins de fer.** Les chemins de fer ont une tâche très difficile en matière de mobilisation. Ils doivent eux-mêmes être mobilisés, c'est-à-dire préparés pour les transports de concentration. Mais en même temps, ils doivent faire beaucoup de travail sur les transports de mobilisation : c'est-à-dire déplacer des centaines de milliers de réservistes appelés et de chevaux réquisitionnés, livrer rapidement du fret militaire et en même temps fournir des transports de couverture, c'est-à-dire des transports dans le but de renforcer la défense des secteurs importants dans les zones frontalières<sup>35</sup>. En même temps, la vie civile d'un pays impose des exigences extraordinaires aux chemins de fer : les citoyens tentent de retourner à leur lieu de résidence permanente par tous les moyens possibles ou, une fois que la mobilisation économique commence, de se rendre à leur nouveau lieu de travail. Les voitures et les plates-formes doivent être déchargées du fret pour permettre de commencer à transporter les troupes ; les conteneurs vides doivent être concentrés dans les zones à partir desquelles le trafic de concentration commencera à circuler vers les frontières ; du personnel doit être envoyé sur les lignes menant à la frontière pour les renforcer ; Et les chemins de fer doivent faire le triple de la quantité de travail qu'ils font en temps de paix. Il est extrêmement important d'avertir les chemins de fer à l'avance d'une mobilisation à venir et il est très important d'élaborer un plan de mobilisation des chemins de fer dans tous les détails. Et il est particulièrement important de prendre en considération la quantité de travail que l'armée peut éventuellement exiger des chemins de fer. Nous devons éviter de tenter d'ignorer complètement le besoin civil de chemins de fer une fois qu'une guerre commence. Une fois qu'une mobilisation est en cours, la vie économique du pays est encombrée. Les stations sont bondées de gens qui attendent une occasion de monter dans les voitures, les toits des voitures sont remplis de personnes qui ont franchi la sécurité lors d'arrêts mineurs et la discipline dans tous les aspects de la vie est affectée. Il suffit de tripler les tarifs, et il faut maintenir au moins un trafic modeste afin de répondre aux besoins essentiels de la population.

Le déploiement approprié des troupes et des approvisionnements en temps de paix est le meilleur moyen de réduire les transports de mobilisation, mais si cela n'est pas fait, les transports de mobilisation exploseront à des dimensions gigantesques.

Il a fallu trois jours aux Allemands pour mobiliser leurs chemins de fer avant la guerre de Wold, alors qu'il a fallu quatre à huit jours aux Russes. Les problèmes que ce long retard a causés aux Russes sont évidents à partir des calculs suivants basés sur des données de 1908 pour plusieurs dizaines de chemins de fer russes : avant la fin de la mobilisation, ils pouvaient transporter 15,7 trains de troupes par jour, c'est-à-dire que leur capacité de train de troupes était supérieure de 250%.

Plus les chemins de fer sont pauvres, plus les lignes sur lesquelles s'effectuent les transports de concentration doivent emprunter de ressources aux autres lignes ferroviaires et plus il faudra de temps pour mobiliser les premières. Chaque locomotive et chaque wagon supplémentaires fabriqués en temps de paix accélérera le processus de mobilisation. Il est particulièrement important de disposer d'un approvisionnement en carburant de deux à trois mois pour les chemins de fer, ce qui permettrait de les soulager du fardeau du transport de lourdes cargaisons de carburant pendant la mobilisation et le déploiement. Ceci est particulièrement important pour les chemins de fer qui sont éloignés des approvisionnements en carburant, en particulier si la direction dans laquelle le carburant est expédié est la même que celle du mouvement des troupes. Avant la guerre mondiale, le chemin de fer sibérien était capable de gérer 20 à 27 paires de trains de troupes, mais seulement

---

35 La mobilisation en Allemagne a nécessité 20 800 trains, dont 17 991 trains dans l'intervalle entre le troisième et le septième jour de la mobilisation. Le nombre de trains était plus important que pour les transports de concentration, mais les trains étaient plus courts et le travail était réparti uniformément entre l'ensemble du système ferroviaire. La présence de vastes régions agricoles à l'est et de zones fortement industrialisées à l'ouest et au centre était défavorable aux Allemands, car ils devaient tout d'abord déplacer des gens de l'ouest et des chevaux de l'est. Les denses concentrations de troupes sur la rive gauche du Rhin nécessitaient le déplacement de personnes et de chevaux de la rive droite du Rhin. En Allemagne de l'Est, le système ferroviaire était faible et a dû être renforcé avec 530 locomotives et 173 trains de 50 wagons chacun provenant de l'ouest industrialisé. Jusqu'à 400 000 tonnes de fret militaire ont été transportées pour les besoins de mobilisation des déploiements, des forteresses et de la marine.

jusqu'à ce que ses stocks de mobilisation de charbon soient épuisés, et le trafic de troupes sur celui-ci a dû être réduit à 12 paires.

#### 4. Préparation des théâtres frontaliers

**Préparatifs organisationnels.** En temps de paix, il existe une certaine organisation militaire dans les régions frontalières, y compris des quartiers généraux, des magasins et des dépôts, qui fournissent diverses fournitures aux troupes, des navires d'entretien, des casernes, des camps et des champs de tir. Les besoins en temps de paix sont satisfaits par des lignes de communication permanentes. Dans le secteur frontalier, il y a aussi des détachements de gardes-frontières qui ont également leur propre équipement.

Peu de temps après le début d'une guerre, l'équipement frontalier doit être remplacé par de l'équipement de première ligne. Il faudra beaucoup développer et refaire. Mais le problème de la création d'une organisation de combat sera grandement simplifié si les fortifications du temps de paix peuvent être pleinement utilisées et si une grande partie de l'équipement frontalier est incluse dans l'organisation du front. En même temps, comme c'est toujours le cas dans la confusion, lorsque des milliers de maïs qui ne connaissent pas la situation à la frontière arrivent de loin avec leurs unités et leurs agences avec l'ordre invariable de nettoyer les têtes de ligne, immédiatement tout élément fixe de l'appareil global qui a été mis en place à l'avance et qui a déjà commencé à fonctionner sur un site permanent est d'une importance organisationnelle colossale. Mais il y a une différence entre établir un front et un quartier général de l'armée à des points non améliorés ou les installer à l'ancien emplacement des quartiers généraux de district et de corps. Il est beaucoup plus facile d'agrandir un magasin d'alimentation modeste à la taille requise que d'en construire un nouveau à partir de zéro. Un dépôt d'équipement d'ingénierie à un endroit où la construction des routes et des fortifications devra commencer immédiatement une fois la mobilisation commencée sera d'une grande aide. D'autre part, si tout doit être déplacé et évacué et si la mobilisation équivaut à des migrations massives de personnes, la période pendant laquelle tout peut être mis en place et coordonné sera considérablement prolongée, beaucoup de travail supplémentaire est nécessaire et la période d'inévitable confusion de masse n'augmentera pas la confiance dans la direction de la guerre.

Il est donc nécessaire d'examiner chaque mesure organisationnelle dans les districts frontaliers en termes de mission de première ligne à accomplir.

**Préparatifs routiers.** Les mesures spéciales visant à préparer le théâtre d'un conflit devraient principalement concerner le développement et l'entretien du réseau de lignes de communication. La productivité d'une armée est directement proportionnelle à la qualité des routes qui se trouvent à l'arrière. Les mauvaises routes fragilisent l'avant et multiplient l'arrière.

La tendance à construire de bonnes routes dans une zone où la direction de notre offensive est planifiée et à laisser aller les routes dans une zone où nous prévoyons de rester passifs et de craindre une attaque ennemie est naturelle. Cependant, nous devons réfléchir profondément à la situation opérationnelle avant de mettre en place des pièges routiers. Avant la guerre mondiale, nous considérions qu'il était avantageux de préparer une invasion de la Prusse orientale à partir du fleuve Niémen et une invasion de la Galicie à partir du district militaire de Kiev, et nous avons construit un réseau d'autoroutes dans ces zones jusqu'à la frontière elle-même. Nous considérions que les directions suivantes nous menaçaient : vers le district militaire de Varsovie en contournant la Vistule; du nord de la Prusse orientale jusqu'à la ligne du Narev ; et du sud de la Galice à la ligne Lublin-Cholm. Dans ces régions, il n'y avait pratiquement pas de chemins de fer ou de routes goudronnées, et les chemins de terre traversaient du sable ou des marais. Cependant, la situation nous a obligés à opérer très activement et à utiliser les routes de Narev (la 2e armée de Samsonov) pour notre invasion de la Prusse orientale et les routes de la ligne Lublin-Cholm (9e, 4e et 5e armées) pour envahir la Galicie, et ainsi nous sommes tombés dans notre propre piège. L'armée de

Samsonov, après avoir voyagé sans routes, se trouvait dans une situation très difficile. Il fut coupé et sa seule ligne de communication, le chemin de fer de Mlava, partait de son flanc gauche et était couverte par le 1er corps d'armée, et une attaque sur ce corps l'aurait obligé à battre en retraite le long de la voie ferrée et à exposer ainsi le flanc et l'arrière des autres corps. Toute l'opération se serait déroulée tout à fait différemment s'il y avait eu un chemin de fer et plusieurs bonnes autoroutes au nord d'Ostrolenka. Finalement, les 4e et 9e armées s'occupèrent des Autrichiens, mais quel cimetière de camions et de charrettes que le voisinage de l'autoroute mutilée au sud de Lublin<sup>36</sup>! Les colonnes ont dû en faire le tour à travers les champs, et un pourcentage très élevé de chevaux sont tombés d'épuisement sur ces champs de Lublin. Lorsque la manœuvre de Ludendorff a été découverte et que les 4e, 5e et 9e armées ont dû être déplacées sur le front de Now Alexandria-Warsaw, l'arrière s'est de nouveau effondré, les batteries ont perdu un grand nombre de chevaux, nous avons été en retard pour prendre des passages sur la Vistule et l'opération Ivangorod-Varsovie a été considérablement prolongée.

Nous avions la forteresse de Novogeorgievsk à laquelle nous avons prodigué de grosses sommes d'argent. Cette forteresse servait de triple tête de pont au confluent du Bug-Narev et de la Vistule. Cependant, afin de rendre difficile pour les Allemands de s'en approcher depuis la rive gauche de la Vistule, aucune route décente n'a été construite vers la forteresse à cet endroit. Le sable meuble de la rive gauche de la Vistule bloquait la forteresse en temps de paix. Ainsi, lors de l'opération de Varsovie (octobre 1914), lorsqu'il a fallu exercer une pression sur la rive gauche de la Vistule depuis la forteresse, cette pression ne pouvait être que très faible.

Mais nous ne devons pas penser uniquement aux offensives et ne construire des routes qu'à proximité immédiate des stations de débarquement en direction de la frontière. C'était la tendance de base dans notre construction de routes militaires avant 1901<sup>37</sup>. Un secteur étroit avec de bonnes routes s'étendant le long de la frontière pourrait être retourné contre nous si l'ennemi réussit à nous en faire tomber dans les forêts marécageuses qui s'étendent au-delà. La préparation des routes doit couvrir une profondeur adéquate.

Il n'y a pas lieu de craindre que l'ennemi utilise les routes que nous construisons pour une invasion. Le trafic de marchandises militaires est très destructeur, même des autoroutes, et ce qui n'est pas détruit par les sabots et les roues peut être détruit par des explosions si les préparatifs appropriés ne sont pas faits. La mise en place d'un certain nombre de sillons profonds dans des endroits difficiles à contourner entravera toute circulation pendant de longues périodes. En mars 1917, Ludendorff a causé de tels dommages aux routes dans le secteur de 40 kilomètres en face de la ligne Siegfried (l'usine Alberich) que, malgré le fait que les Britanniques et les Français aient passé un an à réparer ces routes, ils ont rencontré beaucoup de difficultés lors de leur offensive de mars 1918. La destruction « massive » des routes est l'une des innovations de la guerre mondiale.

Équiper un théâtre de guerre de chemins de fer est d'une grande importance stratégique. Nous avons construit au moins 4 000 kilomètres de voies ferrées avant la guerre mondiale dans l'Ouest à des fins exclusivement militaires et, compte tenu de la vaste étendue de notre frontière occidentale, pas moins de kilomètres de voies ferrées ne devraient être inclus dans notre plan de renforcement de nos théâtres frontaliers occidentaux. Le système de piste existant présente des lacunes à plusieurs endroits qui rendraient extrêmement risqué l'occupation de plusieurs secteurs importants de l'avant, car il n'y a pas de chemins de terre décents à l'arrière. La raison dicte de

---

36 Étant donné la disponibilité de cette route très importante, nous aurions dû préparer des millions de tonnes de pierre et les livrer pour des réparations 24 heures sur 24.

37 Au cours des 20 années précédant la guerre russo-japonaise, la Russie, en préparant les théâtres frontaliers de déploiement, a construit en moyenne 160 kilomètres de routes par an en utilisant le budget militaire et a dépensé environ 15 000 roubles par kilomètre de route. En 1909, alors que les arrières étaient devenus plus encombrants et que nous devions inclure des camions dans nos plans, la construction de routes devait être portée à 700 kilomètres par an. Si l'on tient compte du fait que nous avions 50 à 200 fois moins de routes pavées dans nos régions frontalières que l'Europe occidentale et que nos arrières étaient assez encombrants, il aurait été tout à fait raisonnable de reprendre un vaste programme de reconstruction des autoroutes. En raison de la nécessité d'adapter la plate-forme à la circulation bidirectionnelle des poids lourds, il aurait fallu élargir et épaissir les autoroutes, ce qui aurait plus que doublé le coût par kilomètre. Mais les dépenses routières contribuent à améliorer le rapport entre les combattants et les non-combattants et à faire la guerre de manière plus économique et plus fructueuse.

construire ces routes s'il est décidé de se déployer devant des endroits inaccessibles. Et des autoroutes devraient être construites partout où une circulation importante de charrettes et de camions est prévue.

Lors du siège de Sébastopol lors de la guerre de Crimée de 1853-1856, les opérations militaires ont acquis le caractère d'une concurrence matérielle et nous avons dû transporter d'énormes marchandises jusqu'à Sébastopol. Notre arrière a effectué 132 000 livraisons, dont la plupart ont été effectuées par un chemin de terre de 200 kilomètres allant de Kakhovka à Simferopol à Sébastopol. En raison du stress excessif exercé sur cette route et de l'épuisement, les chevaux et les bœufs de fourrage sont tombés par milliers. Parfois, les transports étaient aussi lents que quatre kilomètres par jour. Les approvisionnements ont été acheminés à Sébastopol en petites quantités et avec beaucoup de retard. Il est fort probable que la moitié des livraisons auraient fait autant de bien. Ce serait une grave erreur de supposer que nous pouvons obtenir de bons résultats en augmentant le nombre de chariots et en ignorant le système routier. Dans ce cas, nous avons le décalage entre le gonflement unilatéral de l'arrière de l'Armée rouge et l'état de notre système routier. Que pourrait-on dire d'un Commissariat du peuple aux chemins de fer qui augmenterait unilatéralement la quantité de matériel roulant sans se soucier de l'état des voies ou de la quantité de voies ?

Si nous prévoyons de lancer une attaque à partir de plusieurs secteurs et que l'expérience en temps de paix indique qu'à un moment donné, nous devons transporter des camions à la main sur des étendues de sable en posant des panneaux, alors l'inquiétude quant au succès de l'attaque s'exprimera par la construction d'une bonne route devant nous. Le développement du système routier doit être conforme aux exigences du déploiement et de la manœuvre prévue.

Ce que nous avons dit à propos des routes s'applique également au système télégraphique.

Bien sûr, comme toutes les autres questions du plan de guerre, les questions de préparation des routes n'ont pas de réponse absolue pour tous les cas et doivent être évaluées dialectiquement à travers le prisme de nos conceptions de la nature d'une guerre future. Qu'est-ce qui était le plus important pour la Russie tsariste, la construction du chemin de fer à quatre voies Orel-Sedlets, sur lequel les Français insistaient, ou la construction du chemin de fer de Mourmansk ? Si nous poursuivons une stratégie de destruction, alors une superroute qui permettrait d'envoyer jusqu'à 150 trains supplémentaires par jour dans la zone de concentration serait incomparablement plus importante, mais dans la stratégie d'usure caractéristique de la guerre mondiale, le chemin de fer de Mourmansk, qui offrait à la Russie une marge de manœuvre économique, était beaucoup plus approprié.

**Préparatifs des fortifications.** Dans une économie naturelle, la devise est la défense individuelle de chaque village ; mais à mesure que l'économie capitaliste s'est développée, la base économique s'est renforcée ; et à mesure que les armes d'attaque ont été accumulées, les possibilités de défendre un point isolé du territoire d'un grand État sont de plus en plus limitées. Tout comme la redoute fermée est tactiquement obsolète, la forteresse fermée avec une ligne de forts est devenue une chose du passé stratégique. Toute tentative de construction d'une telle forteresse nécessiterait d'augmenter sa circonférence à 100 kilomètres, son artillerie à 4 000 canons et la quantité de munitions à des dizaines de millions d'obus. Il faudrait plus d'un milliard de roubles pour construire une telle forteresse et sa défense nécessiterait une garnison de 300 000 à 400 000 soldats. Néanmoins, une telle forteresse pouvait être capturée en deux à trois semaines pour un coût égal à 5 % du coût de sa construction avec une force de 20 à 30 % de la taille de sa garnison.

Les forteresses de l'ancien type peuvent encore être importantes dans les guerres contre un ennemi non civilisé et techniquement sous-développé s'il n'y a pas de système décent de lignes de communication. Bien sûr, chaque armée européenne doit être matériellement et mentalement préparée à attaquer une telle forteresse, et ce n'est que le manque de formation de la part de l'armée russe qui explique son long retard contre Przemyśl. La principale exigence est de disposer d'une artillerie lourde suffisamment mobile et organisée et de familiariser les commandants et les hommes avec les techniques d'une attaque rapide sur les fortifications permanentes.

Nier l'importance des forteresses n'équivaut pas à nier l'importance des fortifications permanentes. Cependant, ce dernier doit abandonner l'objectif désormais impossible de créer une entité de fortification autonome capable d'offrir une résistance à l'ennemi sans la coopération étroite des forces amies en manœuvre. Le fait est que l'existence de fortifications défensives à long terme n'a de sens qu'en étroite coopération avec ces manœuvres en renforçant certaines lignes importantes sur un théâtre de guerre.

Le besoin de fortifications dans la guerre moderne découle principalement de la nécessité de varier considérablement la densité d'occupation d'un front. Pour former un poing ou un bélier dans un secteur, il faut disperser ses forces dans d'autres secteurs. Dans le dernier tiers de mai 1916, le 32e corps reçoit l'ordre d'utiliser la moitié de ses forces dans la percée de Loutsk, formant son secteur d'extrême gauche. Le corps concentre sa 101e division pour l'attaque sur un front de deux kilomètres de large, et amène des éléments de la 2e division d'infanterie finlandaise comme réserve de l'armée derrière le secteur d'attaque. La densité de déploiement dans le secteur actif était 28 fois supérieure à celle dans le secteur passif. Il est vrai que dans ce cas, la concentration a été partiellement facilitée par la rivière Ikva, qui renforçait la majeure partie du front de la 105e division, mais même si de tels avantages locaux n'avaient pas existé, le corps aurait pu disperser ses forces sur le secteur passif en utilisant intelligemment les fortifications.

Si aucune fortification n'a été construite au préalable, un travail énergique devra être effectué pour préparer les positions fortifiées une fois la mobilisation commencée. Le succès de ces opérations, malgré la préparation des dessins, des pelles et des fils de fer et l'organisation des équipes de travail et des transports, sera néanmoins douteux, car ce travail doit s'étendre sur un vaste front, les raids ennemis peuvent s'y immiscer et la première semaine après la déclaration de guerre devra être consacrée aux préparatifs organisationnels, tandis qu'au cours de la troisième semaine, dans certains cas, les secteurs fortifiés devront déjà remplir leurs fonctions. Ce genre d'activité de mobilisation fiévreuse dans la construction de fortifications est toujours inévitable. Cependant, si un certain squelette de fortification préparé est disponible, ce travail se passera beaucoup mieux.

Il est naturel que les forces se concentrent pour les attaques dans les zones qui ont plus de lignes de communication, tandis que les secteurs passifs du front seront principalement constitués de secteurs éloignés et sans route. Mais d'une comparaison entre ce commentaire et les remarques précédentes, il serait erroné d'inférer qu'il faut installer une clôture de fortification sur les secteurs secondaires tout en laissant à découvert les carrefours routiers où seront assemblés des « béliers ». Une position fortifiée est à la fois une porte d'entrée et une barrière. Les carrefours routiers doivent être principalement sécurisés par des forces de couverture et la présence de fortifications permanentes est particulièrement importante pour ces forces. C'est là que se concentreront les forces principales, et une fortification permanente couvrira leur concentration et jouera un rôle organisateur majeur, et sa présence permettra de rassembler un certain pourcentage d'artillerie lourde et d'équipement près d'une frontière et d'établir un système de communication permanent. Il est préférable de laisser les zones mortes ; les couvrir d'un front solide peut être reporté à plus tard dans la guerre ; Et si des hordes ennemies les traversent, nous ne serons pas dans une mauvaise situation, car avec nos carrefours routiers sécurisés, nous pouvons faire des attaques de flanc dans les conditions les plus favorables possibles.

Une ligne préparée à l'avance doit être prête pour ce rôle de bouclier pour couvrir le développement d'une attaque de flanc. Nous devons éviter de disperser nos ressources sur de petites positions isolées qui sont incapables de soutenir une telle manœuvre. S'il y a une position locale solide, il devient également possible d'établir de telles lignes en trois à cinq jours de marche le long du front. De bonnes routes, des fortifications très profondes sur les flancs et un placement minutieux des fortifications positionnelles devront assurer le succès des futures manœuvres. Nous devons garder à l'esprit les préparatifs de position pour une armée entière plutôt que seulement la compagnie ou le bataillon individuel.

L'expérience de la guerre mondiale a clairement démontré l'inadéquation des positions devant les ponts. La meilleure façon de mettre ses forces en position d'être détruites est de les

positionner devant des ponts. Mais sur notre frontière occidentale, où les rivières forment des lignes très importantes, la tentation est grande de concentrer tous nos préparatifs de fortification sur des positions en face des ponts. Cependant, une réflexion stratégique solide doit lutter résolument contre cette tendance. Il serait beaucoup moins coûteux de construire un pont ferroviaire de secours à l'arrière et de se préparer à des réparations rapides des ponts démolis plutôt que d'essayer de défendre un pont lors d'une attaque ennemie en prenant position devant lui. Dans les conditions modernes, ce dernier doit être déplacé d'une journée entière de marche de la rivière et du pont, et la lutte pour cela sera toujours menée dans des conditions défavorables.

Les lignes fluviales devront, bien sûr, être utilisées sur la défensive afin que nos forces gagnent plutôt que de perdre de la rivière. Les fortifications à long terme devraient tenter de renforcer la ligne fluviale en formant un flanc défensif ou offensif, et il sera souvent possible d'utiliser les vallées des affluents à cette fin. Si les Français devaient traverser le Rhin inférieur, les Allemands, dans la pensée de Willisen, auraient dû occuper la ligne du Main avec un front au nord et la forteresse de Mayence sur leur flanc gauche, ce qui aurait obligé les Français à s'engager dans une bataille décisive dans les pires conditions possibles. avec leurs arrières vers la mer du Nord, leur flanc gauche vers l'intérieur de l'Allemagne, et avec le Rhin et la frontière néerlandaise suspendues sur leur flanc droit et leurs lignes de communication trop étendues. Un exemple de flanc actif est le déploiement de la 3e armée allemande devant le Rhin en août 1870 ; Ce déploiement formait une position de flanc active et défendait l'ensemble du cours d'eau de la rivière. Pendant la guerre mondiale, une position à long terme qui bloquait la vallée d'Alsace à la hauteur de Strasbourg couvrait l'ensemble du Rhin supérieur. Bien sûr, la mise en place de ce type de virages offensifs et défensifs pourrait être combinée avec le renforcement passif direct de l'obstacle d'une ligne fluviale. Parfois, il sera nécessaire d'avancer jusqu'à la rive de l'ennemi afin de s'assurer des carrefours importants situés directement dans une vallée, mais ce genre d'opérations doit être considéré comme définitivement excessif, et il faut se demander s'il ne vaudrait pas mieux construire des embranchements ferroviaires et des routes qui nous permettraient de nous passer du carrefour routier menacé. Si nécessaire, il serait facile pour nos forces de traverser jusqu'à la rive de l'ennemi sans têtes de pont. La nécessité d'avoir des têtes de pont comme zones initiales de reconnaissance a maintenant diminué avec le développement de l'aviation.

Il serait inutile de dépenser une grande partie du budget militaire pour la construction de fortifications, mais 1 à 2 % du budget systématiquement dépensé d'année en année pour améliorer les défenses des théâtres frontaliers serait sans aucun doute rentabilisé en permettant à nos unités de déploiement stratégique d'avant-garde de se tenir immédiatement sur un terrain solide.

Nous ne nous sommes pas attardés sur les questions de la préparation d'un théâtre de guerre pour les opérations navales et aériennes, car en général, cela conduirait à une discussion approfondie sur l'art opérationnel. En ce qui concerne les bases navales, nous nous bornerons à dire que plus une base est proche d'un océan et plus ses lignes de communication sont sûres avec l'ensemble de la base, c'est-à-dire l'intérieur du pays, plus sa valeur stratégique est grande. Tout ce que nous avons à faire est de comparer la base orientale de l'escadre russe en 1904, Port Arthur, qui se trouvait au fond du golfe de Pechiliiskii et la base des croiseurs allemands d'Extrême-Orient sur la péninsule de Shantung, et de nous rappeler le sort de la flotte russe, qui était amarrée à Port Arthur, et la percée de l'escadre allemande, que les Anglais ne parvinrent à rattraper que sur la côte de l'Amérique du Sud, afin d'être d'accord avec cette affirmation. Si nous considérons le littoral de la mer Baltique et de la mer du Nord de Kronshtadt à Scapa How (sur la côte écossaise), nous devons reconnaître l'emplacement stratégique parfaitement terrible de Cronstadt en tant que base navale et remarquer l'amélioration progressive de la position stratégique des autres ports à mesure que l'on s'éloigne de Cronstadt à l'ouest. Les problèmes de base joueront un rôle encore plus décisif dans les batailles navales.



## 5. Le plan opérationnel

**Le contenu et l'ampleur du plan opérationnel.** Le plan opérationnel doit comprendre : un plan pour les opérations initiales, et un plan pour tous les transports auxiliaires, pour la création et le déploiement opérationnel eux-mêmes, ainsi qu'un plan d'approvisionnement<sup>38</sup>.

Comme nous le verrons plus loin dans notre section sur la combinaison des opérations, l'objectif ultime de la guerre a la signification d'un programme et d'une orientation, mais le désir d'élaborer à l'avance tout le chemin vers l'objectif, même en termes généraux, ne conduira qu'à une accumulation de conditions préalables et de préjugés, et la tâche deviendra invariablement utopique. Il faut établir deux périodes de prédiction, la période précédant un conflit avec les forces principales de l'ennemi et la période d'après, et autant que possible il faut élaborer en détail tout ce qui précède une crise anticipée. Cependant, de même que l'avenir ultérieur des opérations militaires semble être enveloppé d'un voile à peine perméable, certains efforts statistiques et opérationnels sont souhaitables afin de préparer la pensée du haut commandement et de l'état-major pour les occasions de profiter d'une victoire ou d'atténuer les conséquences d'une défaite ; cependant, ces efforts ne peuvent être que purement théoriques. Cela est particulièrement vrai si une guerre est menée pour un coup destructeur et qu'un conflit armé avec un ennemi est formulé comme une guerre jusqu'au bout. Dans une guerre planifiée pour l'usure, à certains égards, les prédictions de planification deviennent de nature à plus long terme, parce que nous définissons principalement l'attrition comme le rejet de l'importance d'un moyen unique et décisif dans l'opération principale ; par conséquent, d'autres moyens dont l'effet peut être pris en considération à l'avance peuvent d'une certaine manière nous aider, dans une guerre d'usure, à planifier un certain nombre de mesures militaires qui durent plus longtemps que la première collision prévue.

L'objectif ultime de la guerre lie le stratège de la même manière que le politicien est lié par le programme de son parti. Les stratèges et les politiciens qui considèrent l'idéal ultime tout en ignorant les réalités du jour se retrouveront dans la même situation que le métaphysicien de Krylov. Le souci des objectifs immédiats caractérise la stratégie comme un art pratique.

**Le degré de variabilité du plan opérationnel.** Le plan opérationnel est basé sur les informations existantes sur la situation politique et économique et sur nos conceptions des forces armées de l'ennemi et de nos propres forces, sur le déploiement probable de l'ennemi et sur la force et la configuration de notre système ferroviaire, sur les conditions de notre mobilisation et sur la préparation de nos zones frontalières. Tout travail sur le plan de guerre consiste en un certain nombre d'actions qui déterminent les premières données pour la rédaction du plan opérationnel. Dans le même temps, le plan opérationnel indique clairement où se situent les défauts de nos préparatifs et quels efforts doivent être faits pour les améliorer. Ainsi, l'analyse du plan opérationnel aboutit à des directives pour le plan de guerre.

Le travail sur le plan de guerre doit se faire pendant un certain nombre d'années dans une seule et même direction afin de produire des résultats perceptibles. Incidemment, les prémisses du plan opérationnel sont des données assez variables, par exemple, l'élan politique et les forces de l'ennemi ; les opinions des dirigeants hostiles et leurs plans ; notre situation variable, comme une mauvaise récolte ou un conflit sur un théâtre éloigné ou secondaire qui a entraîné une partie de nos forces armées, et ces données variables peuvent être évaluées de manières très différentes selon les personnes à la tête du haut commandement. Naturellement, ces conditions signifient que les plans opérationnels peuvent changer considérablement d'une année à l'autre et même que plusieurs variations peuvent et doivent exister en même temps que le plan opérationnel principal. On peut se

---

<sup>38</sup> Nous avons déjà discuté de la politique d'évacuation dans notre chapitre sur la politique et nous ne reviendrons pas sur les questions de l'évacuation ou du plan d'évacuation dans ce chapitre.

demander si un plan opérationnel flexible et variable peut servir de ligne directrice pour toutes les longues années de travail qu'implique la préparation.

L'expérience a montré que c'est possible. Tout d'abord, l'importance de l'information sur la géographie militaire change très, très lentement. L'expansion progressive des réseaux de lignes de communication lui est également subordonnée. Minsk, Molodechno, Borisov, Bobruisk, Orsha, Smolensk, Vitebsk, Polotsk, Drissa, Bérézina, le Dniepr, la Dvina et Ulla ont été d'une importance majeure dans le théâtre biélorusse de 1812 et le sont encore aujourd'hui. Les routes à travers la Belgique ont toujours été les plus pratiques pour une invasion de la France. Les raids tatars depuis la Crimée au XVI<sup>e</sup> siècle visaient la ligne de partage des eaux entre le Don et le Dniepr, et Dénikine a choisi la même direction pour son offensive sur Moscou en 1919. Kakhovka nourrit Sébastopol en 1855 et servit de point de départ important pour l'opération contre Wrangel en 1920. Minikh a contourné les fortifications de Perekop par le Sivash 183 ans avant Frounze<sup>39</sup>. En général, l'équilibre de nos forces et de celles de l'ennemi change assez progressivement. Dans la plupart des cas, un plan opérationnel n'est pas entièrement rédigé à neuf, mais est simplement mis à jour tous les un ou deux ans en apportant certaines révisions au plan précédent. Ainsi, les étapes de préparation qui ont déjà été accomplies par le plan de guerre n'impliquent pas beaucoup de travail qui a été fait en vain et, dans une certaine mesure, elles peuvent être utilisées dans un nouveau plan opérationnel puisqu'elles se trouvent sur la voie de la succession historique.

Lorsque la mission est d'infliger une frappe destructrice et que les forces principales doivent être employées, le plan opérationnel est moins sujet à des changements radicaux. Après 1870, sur le front français, les Allemands se préparèrent d'abord à un déploiement principalement défensif sur la Sarre, mais au cours des 15 dernières années avant la guerre, ils se préparèrent à une offensive à travers la Belgique et augmentèrent l'ampleur de cette offensive en 1905. Sur le front russe, les Allemands prévoyaient de se déployer d'abord contre le Narev, puis contre le Bobr, puis en Silésie (avec de petites forces). Et dans tous les cas, il y avait des indices sur les plans de déploiement laissés dans les dizaines de têtes de chemin de fer et autres structures. Ce travail s'étendit le long de toute la frontière russe et ne fut pas fait en vain, permettant aux Allemands d'effectuer des mouvements rapides le long de la frontière.

En Russie, le déploiement à Niémen et dans le district militaire de Kiev a été fermement établi au cours des 25 années précédant la guerre, seule la vision des Russes sur leurs missions dans le district militaire de Varsovie a radicalement changé. Bien sûr, les changements drastiques dans le haut commandement ont eu un effet négatif sur les préparatifs de guerre. En Russie, ce changement s'est produit en 1904 lorsque Kouropatkine a démissionné de son poste de ministre de la Guerre. En 1908, lorsque les Russes reprirent leurs préparatifs de guerre contre l'Allemagne, interrompus par la guerre russo-japonaise, il y eut un changement radical : de nombreuses troupes furent retirées des provinces proches de la Vistule vers les provinces intérieures, les forteresses de l'armée furent désarmées, les brigades de réserve furent dissoutes, etc. Mais ce changement était basé sur le désir de tirer parti de l'expérience de la guerre russo-japonaise, principalement une évaluation plus modeste des capacités des soldats et des commandants russes.

Nous devons avant tout assurer la stabilité du haut commandement militaire et la continuité du travail de l'organisme responsable du plan opérationnel, l'état-major. Il faut beaucoup d'attention et une réflexion approfondie sur les questions stratégiques afin d'éviter de dériver sans but. Nous avons besoin de dirigeants ayant des vues éprouvées sur l'art de la guerre. Bien sûr, la routine, le conservatisme et les traditions sont un grand risque dans l'élaboration d'un plan opérationnel (ils étaient évidents, par exemple, dans le travail du Plan 17 français). Les affirmations qui ne sont pas solidement fondées, mais qui sont répétées encore et encore dans le temps, se transforment en une sorte de vérité sacrée et acquièrent une sorte de valeur absolue, en particulier lorsque leur contenu est un secret majeur et que seul un cercle étroit d'augures est autorisé à les

---

39 Bien sûr, il n'y a rien de remarquable dans cette répétitivité historique. La ligne de partage des eaux entre le Dniepr et le Don contourne tous les obstacles fluviaux sur le chemin de Moscou jusqu'à l'Oka. Kakhova est le point où le Dniepr se rapproche le plus de la Crimée. Le Sivash, qui est desséché par le vent d'ouest, est une sécurité très trompeuse pour le flanc droit de l'isthme de Perekop.

critiquer. Mais nous avons besoin de sagesse pour permettre une certaine stabilité de comportement et une compréhension des exigences de l'évolution et de la persévérance plutôt qu'une conformité idiote aux modes. Les changements révolutionnaires dans les points de vue opérationnels sont dangereux et préjudiciables.

**La flexibilité d'un plan opérationnel.** Nous ne devons pas, pour des considérations techniques, prendre des décisions qui contrediraient radicalement l'exigence de la politique. Par conséquent, un plan opérationnel doit être flexible et comporter plusieurs versions, qui permettraient de choisir entre une guerre de destruction et une guerre d'usure, entre la défense et l'offensive et entre l'attaque d'une nation ou d'une autre dans une alliance hostile, en fonction des orientations politiques.

L'objectif politique d'une guerre ne peut être définitivement énoncé par les personnes responsables qu'à la dernière minute avant une déclaration de guerre, et l'objectif ultime d'un conflit armé peut être déterminé avec précision sur la base de cet objectif politique. Cependant, certains objectifs politiques d'une guerre avec des ennemis différents peuvent être prédits longtemps à l'avance, et en travaillant sur un plan opérationnel, nous devons déjà procéder à partir d'une certaine orientation politique. Cette orientation peut suffire à permettre de formuler un objectif premier dans les plans opérationnels, c'est-à-dire une première étape vers la réalisation de laquelle nos efforts opérationnels doivent être principalement dirigés une fois qu'une guerre a commencé. Si l'orientation existante n'est pas assez claire et que nous ne pouvons pas énoncer un seul objectif principal, nous devons en énoncer deux, voire plus, et élaborer une version distincte du plan opérationnel pour chacun d'entre eux. Par exemple, une version peut avoir un objectif principal offensif, à savoir se déplacer en territoire ennemi vers une position importante prête à attaquer les armées ennemies qui se sont rassemblées près de la frontière, tandis qu'une autre version peut avoir un objectif défensif, défendre une position très importante sur son propre territoire frontalier.

Il est très important de déterminer les mesures qui doivent être prises dans tous les cas et de les placer en dehors des versions individuelles afin de rendre les préparatifs de guerre plus définitifs. Par exemple, il est extrêmement souhaitable de maintenir la mobilisation la même dans toutes les versions d'un plan opérationnel. Peut-être pourrions-nous également conserver la même organisation de front dans différentes versions avec le même commandement, les mêmes frontières et les mêmes arrières, avec seulement le nombre d'armées ou de troupes incluses dans la variante, selon la version. Peut-être serions-nous en mesure de résoudre les questions de la concentration de la même manière ; mais s'il y a des propositions pour mener un raid de cavalerie une fois la mobilisation commencée (ces raids ont joué un rôle important dans les plans russes du début du 20<sup>e</sup> siècle), capturer un point important sur le territoire ennemi (par exemple, Liège) ou effectuer des raids aériens, alors, si des opérations principalement défensives ont été sélectionnées, nous devons avoir une autre version de la couverture de la concentration. Dans la concentration elle-même, il est extrêmement important de déterminer les armées et les corps à déployer dans toutes les versions dans les mêmes zones. En ce qui concerne les autres corps envoyés dans des zones différentes selon la version, nous pourrions peut-être utiliser les mêmes procédures pour les faire monter dans les trains et utiliser les mêmes itinéraires initiaux, de sorte que les variations ne commenceraient qu'après que l'échelon de tête d'un corps aurait atteint le nœud ferroviaire qui enverrait les transports à droite ou à gauche.

Le plan opérationnel de l'état-major russe était le plus flexible de la guerre mondiale. La flexibilité était extrêmement nécessaire pour les Russes, car leur front de déploiement était extraordinairement large et la situation sur leur front pouvait être très différente, selon que les Allemands envoyaient leurs forces principales contre la France ou contre la Russie. Le plan de déploiement de 1912, le plan A, prévoyait de concentrer les forces principales (744 bataillons) contre l'Autriche et la Hongrie et des forces plus petites (480 bataillons) contre l'Allemagne avec des missions offensives explicites. Dans le second plan, le plan D, le centre de gravité est déplacé vers la Prusse orientale (672 bataillons contre l'Allemagne et 552 bataillons contre l'Autriche-Hongrie). Alors que la plupart des unités étaient définitivement affectées à l'un ou l'autre front, la 4<sup>e</sup> armée se déploierait à Lublin dans un plan et dans la région de Riga et Szawli dans l'autre plan :

un total de 192 bataillons, 126 escadrons réguliers et cosaques et 708 canons, soit environ 15 % de toutes les forces à déployer. qui devaient être expédiées dans un sens ou dans l'autre, en modifièrent complètement les versions. Les forces des autres armées ont été soumises à certaines modifications afin de faciliter et de réduire le nombre de transports. Dans les premiers jours de la guerre, tout suivait les deux plans, et ce n'est qu'au huitième jour de la mobilisation que le haut commandement fut forcé de choisir le plan A ou le plan D<sup>40</sup>.

Cependant, dans ce plan, la volonté de répondre aux exigences de flexibilité n'est pas encore emphatique. Nous soupçonnons même que peut-être le plan D a été écrit dans le seul but de reconforter les Français, qui avaient le droit d'exiger, sur la base de la convention militaire, que nous envoyions 900 000 hommes contre les Allemands. On peut au moins voir la souplesse d'une telle procédure diplomatique dans le plan opérationnel allemand réalisé en 1914 : cinq bonnes divisions de réserve, appelées *Ersatzdivisionen* à des fins de dissimulation, devaient rester sur le front russe jusqu'au 11e jour de la mobilisation et pouvaient ensuite être transférées sur le front français (ce qui s'est effectivement passé). Ici, ils trompaient intentionnellement les Autrichiens : ces cinq divisions, qui étaient incluses dans le plan d'un large virage à travers la Belgique, étaient en même temps incluses dans l'effectif des 13 à 14 divisions actives promises aux Autrichiens et laissées en Prusse orientale soi-disant pour une offensive à travers la rivière Narev en direction de Sedlets.

Les exigences de flexibilité sont plus évidentes dans le plan russe de 1914. Tout d'abord, les sept divisions de deuxième ligne, qui mettraient plus de temps à se mobiliser et arriveraient dans la zone de déploiement après le 26e jour de mobilisation, n'ont pas été affectées à l'avance à des armées mais ont été mises à la disposition directe du commandant en chef suprême. Nous ne pouvons pas nous empêcher de considérer cela comme intelligent. En fait, après le 20e jour de mobilisation, on aurait pu s'attendre au développement de combats acharnés sur tous les fronts ; une à deux semaines plus tard, la situation aurait pu changer radicalement, et quel serait l'intérêt d'affecter de nouveaux renforts à des armées spécifiques alors que le système ferroviaire dans la zone de déploiement permettait de les envoyer dans n'importe quel secteur de notre vaste front ?

Il n'y avait pas de versions A et D dans le plan russe de 1914, mais il était prévu de déployer les Gardes et le 8e corps sur le front nord-ouest et les 1ère, 16e, 24e et 25e armées et le 3e corps caucasien sur le front sud-ouest, soit un total de sept corps pour lesquels différentes versions de transports ont été écrites. soit au Niémen, soit contre la Galice. On pourrait dire que l'état-major russe, qui était ferme dans son engagement des forces des districts militaires de Vilna et de Kiev et des éléments des districts de Moscou et d'Odessa, s'est laissé la liberté de déployer les corps de Petrograd, de Kazan et des districts militaires du Caucase. Le quartier général était également libre de manœuvrer 168 bataillons, initialement préparés par les districts asiatiques pour les transports vers la première ligne, qui devaient arriver à l'arrière de la zone de déploiement entre le 26e et le 41e jour de mobilisation.

En dernière analyse, 51,6 % des forces armées constituaient un noyau dur (950 bataillons) de déploiement opérationnel dans le plan de 1914 ; 12,2 % constituaient un groupe de sept corps dont les positions sur le front pouvaient varier sur la base des plans de transport préliminaires ; 21,2 % étaient la réserve du commandant en chef, qu'il pouvait déployer à sa guise dans les cinquième, sixième et septième semaines de mobilisation (un groupe de divisions de deuxième ligne arrivées tardivement, des unités de surveillance côtière, le premier échelon du corps asiatique) ; et 15 % constituaient le reste des forces russes, principalement le deuxième échelon asiatique<sup>41</sup>. Pour la période de 1914, il faut reconnaître l'amélioration majeure de la souplesse obtenue par ce plan<sup>42</sup>. À

40 Afin de faire un choix correct, l'état-major russe disposait d'agents spéciaux dans les zones des 2e, 5e et 6e corps allemands qui envoyaient des télégrammes codés indiquant que ces corps étaient partis pour l'ouest. Cette technique est extrêmement importante lorsqu'il s'agit de combattre un ennemi qui se bat sur deux fronts.

41 Un exposé détaillé des plans de déploiement opérationnel russes au cours des 30 années précédant la guerre mondiale, analysé du point de vue de la pensée stratégique de l'ancienne génération et contenant une multitude de documents d'archives, se trouve dans Zaionchkovskii, *Podgotovka Rossii k mirovoi voine*.

42 Il s'agit de tirer parti d'une « seconde main », à savoir les retards de déploiement. Ce n'est pas par hasard que le commandement russe a établi un record de flexibilité dans la préparation de la guerre mondiale. Étant donné que le

l'heure actuelle, nous imposons des exigences encore plus strictes en matière de flexibilité dans l'utilisation. Les nombreuses modifications apportées au plan de 1912 dans le déploiement même de 1914 indiquent que notre système ferroviaire, malgré ses lacunes majeures, a permis de modifier les propositions de plan sans complications majeures.

Ces exigences étaient remplies dans une moindre mesure en Autriche-Hongrie, car les conditions de concentration dans deux directions opposées, à savoir contre la Serbie au sud-ouest en direction de la Save et contre la Russie en Galicie au nord-est, étaient difficiles. Le plan de déploiement prévoyait d'affecter les unités A de manière permanente aux fronts russe et serbe, tandis que les unités B, à savoir les 4<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> corps et les deux corps tchèques (8<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup>), pourraient, selon les circonstances, être déployées sur les fronts russe ou serbe. Le 28 juillet a été le premier jour de mobilisation contre la Serbie. Le commandement austro-hongrois tenta d'infliger une frappe destructrice aux Serbes. Trois unités A, les 13<sup>e</sup>, 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> corps, renforcées par quatre corps B, sont affectées à la lutte contre la Serbie ; les forces sur le front serbe comprenaient 19 divisions d'infanterie et une division de cavalerie. Parce que le corps tchèque n'était pas particulièrement fiable dans la lutte contre les Slaves, le chef de l'état-major austro-hongrois, le général Konrad, décida de renforcer le front serbe avec le 3<sup>e</sup> corps et deux divisions prélevées sur les unités A, c'est-à-dire les divisions, qui avaient été basées en permanence sur le front russe selon le plan opérationnel.

Dans la nuit du 30 juillet, les Austro-Hongrois commencèrent à déplacer des troupes vers le Danube par quatre chemins de fer. Le personnel et le matériel roulant ont été largement empruntés à d'autres lignes ferroviaires pour mobiliser le système du Danube. Le mouvement contre la Serbie nécessita un total de 2 064 trains de troupes de 50 wagons chacun (512 000 hommes, 64 000 chevaux, 19 300 charrettes et 60 000 tonnes de matériel). Le transport battait son plein : en raison d'un certain nombre de malentendus, Vienne n'a appris la mobilisation générale en Russie que le matin du 1<sup>er</sup> août, 24 heures après Berlin. L'état-major allemand, dans un télégramme envoyé par Guillaume (16h40 le 31 juillet), exigea que l'Autriche-Hongrie mette ses forces principales en difficulté contre la Russie et ne se laisse pas distraire par une campagne contre la Serbie. Le général Konrad veut arrêter la concentration contre la Serbie et envoyer en Galicie les corps B et les unités A empruntées sur le front russe. Cependant, le chef de la communication militaire, le colonel Straub, démontre l'impossibilité de changer la direction de 2 000 trains et de les recevoir en Galicie, où les chemins de fer n'ont pas été mobilisés. Seule une seule division de cavalerie (la 2<sup>e</sup>) n'avait pas commencé à se déplacer vers le Danube. Le colonel Straub accepta d'envoyer en Galice la 1<sup>re</sup> division de cavalerie, qui était déjà en route pour le Danube. Les autres unités en route ont été consciencieusement livrées sur le Danube, débarquées et ensuite transférées en Galicie en tant qu'unités de deuxième ligne.

L'Autriche-Hongrie avait déclaré une mobilisation générale le 31 juillet, mais le premier jour de mobilisation devait tomber le 4 août, car quatre jours étaient nécessaires pour mettre de l'ordre dans les conditions d'une mobilisation générale après le tumulte produit par la mobilisation partielle contre la Serbie. Ce n'est que le matin du 6 août que les transports contre la Russie ont commencé, un total de 3 998 trains sur sept lignes vers la Galicie, et ce n'est que le 6 août que l'Autriche-Hongrie (qui n'était jusque-là pas armée) a décidé de déclarer la guerre à la Russie (cinq jours après l'Allemagne) et de commencer des opérations hostiles à la frontière. Les corps envoyés sur le Danube (les 4<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> corps, les 20<sup>e</sup> et 23<sup>e</sup> divisions) ne commencèrent à se déplacer que le 18 août et, comme nous le savons, ils arrivèrent en retard à la première moitié de la bataille de Galice<sup>43</sup>.

D'une manière générale, il faut croire que l'Autriche-Hongrie a payé pour sa tentative de lancer une aventure contre la Serbie avec un retard de cinq jours dans le déploiement des unités A

---

déploiement opérationnel de forces dispersées sur « l'océan » des terres russes aura toujours tendance à se prolonger, notre situation met particulièrement l'accent sur la flexibilité dans le déploiement opérationnel.

43 Le général Konrad avait prévu ces malentendus dès 1901, comme en témoignent ses mémoires et sa correspondance avec Moltke au sujet d'un accord sur la conduite des opérations militaires sur le front russe. Konrad a également prévu le pire, c'est-à-dire que les Russes donneraient aux Autrichiens le temps d'entrer en guerre avec la Serbie et d'agir avec retard. S'ils avaient sacrifié les Serbes de cette manière, les Russes n'auraient eu que 30 divisions autrichiennes face à eux en Galicie pendant trois mois. Reichsarchiv, *Der Weltkrieg*, vol. 2, pp. 3-14.

en Galicie et de sept jours dans le déploiement des unités B en raison de son manque de flexibilité. Si les Autrichiens avaient agi de manière cohérente, ils auraient été en mesure de commencer l'opération galicienne cinq jours plus tôt et de doubler la force de l'écran qu'ils avaient mis en place contre le district militaire de Kiev. Nous pensons que cela aurait conduit à une crise extrêmement grave sur la ligne Lublin-Cholm le 29 août, au moment de la catastrophe de Samsonov et du retrait très probable des forces russes de la Vistule au milieu du Boug.

La Pologne, en cas de guerre sur deux fronts, aurait du mal à trouver le temps de résoudre la question de savoir d'où viendrait l'attaque principale, car ses directions de concentration étaient complètement opposées. Le front allemand est incomparablement plus important pour la Pologne que le front russe, car il est traversé par trois fois plus de voies ferrées et de régions économiquement importantes se trouvent à proximité. Le pire scénario pour la Pologne serait une guerre avec la Russie suivie d'une intervention allemande après que la Pologne ait commencé à déplacer ses forces vers l'est.

Le manque de souplesse des plans opérationnels avant la guerre mondiale peut être attribué en partie à l'attitude négative de l'ensemble des états-majors à l'égard des concepts de réserves stratégiques et opérationnelles<sup>44</sup> ; les réserves stratégiques ne comprenaient généralement que les futures formations et unités qui devaient provenir d'un autre continent ; (le corps sibérien et les divisions coloniales britannique et française). Tous les hommes qu'ils avaient sous la main, ils essayèrent immédiatement de les affecter aux armées et aux fronts. Une attitude différente à l'égard d'une réserve stratégique, dont nous justifierons la nécessité à l'avenir, permettrait d'assouplir incomparablement les plans opérationnels initiaux et d'éviter les malentendus dont a tant souffert le déploiement austro-hongrois de 1914.

**Déploiement opérationnel.** Les opérations initiales d'une guerre sont conduites de la même manière que les opérations ultérieures. L'approche stratégique est la même, c'est pourquoi nous en ferons une analyse fondamentale dans la section suivante de notre traité, consacrée à la question de la combinaison des opérations pour atteindre le but d'une guerre. Nous ne devons en parler ici que parce que toute préparation des opérations initiales doit être faite sur la base des objectifs qui leur sont fixés. Si en effet les opérations initiales découlent du déploiement, le déploiement découle des premières opérations planifiées. Le déploiement est un moyen qui est subordonné à notre fin<sup>45</sup>.

D'une manière générale, un même déploiement sera souvent en mesure de répondre à des besoins défensifs et offensifs et ne nécessitera souvent des changements dans les déploiements qu'au sein des armées et, dans des cas extrêmes, à l'intérieur d'un Front.

Cependant, les variations entre une guerre de destruction et une guerre d'usure nous obligent à avoir des versions différentes, car des objectifs géographiques et généralement des zones secondaires peuvent nous obliger à y engager des forces importantes dans une guerre d'usure. Ainsi, la ligne de conduite stratégique que nous formulons sera déjà évidente dans le plan de déploiement.

Les exigences de base pour la planification des opérations initiales comprennent la prévision de la nature d'une guerre, la prise en compte de nos forces et de la résistance de l'ennemi, et la

---

44 Selon le plan 17, la concentration française en 1914 était extrêmement rigide et ne prévoyait que la possibilité de modifier les zones de débarquement de deux corps de la 4e armée, à savoir de part et d'autre des Ardennes ; Cette rigidité du plan de transport s'expliquait par le fait que l'ensemble des dix lignes principales disponibles menant à la zone de concentration étaient entièrement occupées par des transports (58 paires par jour et par ligne). Le désir de maximiser l'économie de temps dans le but de saisir l'initiative a rendu nécessaire d'éviter l'opportunité de toute sorte de manœuvre ferroviaire. Si les Français avaient décidé à l'avance d'organiser une réserve opérationnelle de trafic de 20 à 30 %, les choses se seraient beaucoup mieux passées pour eux. De même, le 15e jour de la mobilisation (16 août), les Français durent recourir à une manœuvre ferroviaire avant la fin de tous les transports afin de renforcer leur flanc gauche, mais cette manœuvre fut effectuée dans des conditions extrêmement difficiles et il fallut prendre des réserves sur l'aile droite au lieu de les envoyer directement de Paris.

45 En effet, comme dans le plan français 17, les opérations ne peuvent être écrites que sous la forme d'une très courte liste de missions assignées aux armées, et le centre de gravité de tout travail préparatoire peut résider dans un plan de mouvement et de concentration élaboré dans le détail. Cependant, le centre de gravité mental ne devrait pas résider dans l'occupation d'une position initiale mais dans les opérations, ne serait-ce que sur le papier. Il est mauvais pour le commandant en chef de les garder secrets ; nous accordons une importance majeure à leur développement, ne serait-ce que sous la forme de différents jeux de guerre et de sorties sur le terrain de l'état-major ; il se peut qu'il n'y ait pas de décision officielle finalement approuvée.

fixation d'objectifs adaptés aux ressources disponibles et donc réalisables, mais évitant de perdre un temps précieux à profiter des opportunités qui se présentent à nous.

Le choix correct d'une position pour le rassemblement des troupes transportées est très important pour toutes les mesures d'organisation ; cette position, qui est le point de départ d'une offensive, doit en même temps être avantageuse pour les forces défensives, car dans un premier temps il faut y maintenir des forces de couverture, et ensuite si l'ennemi nous empêche de nous y concentrer, il faudra peut-être engager une partie de notre armée au combat pour permettre à l'autre partie de se concentrer. Si la mobilisation et la préparation de l'ennemi et les chemins de fer sont supérieurs aux nôtres, cette position devrait être suffisamment éloignée de la frontière pour que nous puissions gagner le temps dont nous avons besoin. La présence de fortifications permanentes, de forts obstacles locaux et la richesse des régions frontalières constituent la base du choix d'une position particulière près d'une frontière afin de minimiser la perte de territoire. Compte tenu de la possibilité de s'impliquer dans des batailles extrêmement intenses et vastes dans une zone de déploiement, il est très important de faire des calculs extrêmement précis du temps dont l'ennemi a besoin pour se mobiliser, se concentrer et marcher de sa zone de déploiement à la nôtre. Il est très souhaitable pour nous d'avoir suffisamment de forces pour résister dans la zone de déploiement au moment d'une bataille. Le fait d'avoir un tiers du corps à l'arrière et sur les rails ne peut pas servir d'argument en faveur de la nécessité d'approfondir la ligne de déploiement. Ce tiers, si une opération est menée habilement, se trouvera dans la situation avantageuse d'une réserve opérationnelle qui pourra aller au combat à un moment décisif car actuellement les grandes batailles s'éternisent pendant de nombreux jours.

Si le déploiement de l'ennemi est extrêmement incertain, nous pouvons avoir des versions de deux déploiements prévues afin que, si nécessaire, nous puissions systématiquement placer des têtes de ligne dans les profondeurs d'un pays à deux ou quatre jours de marche (Moltke en 1870).

Nous n'avons pas peur de la critique selon laquelle nous nous sommes trop écartés de la doctrine de Moltke, car les 50 ans qui se sont écoulés et l'apparition d'un nouveau facteur, la manœuvre ferroviaire, expliquent nos déviations. Nous considérons que l'idée bien connue de Moltke est obsolète : la tâche principale de la stratégie est de préparer le matériel et le premier déploiement des armées. Ce faisant, la stratégie doit prendre en compte des considérations politiques, géographiques et étatiques multiformes. Une erreur commise lors de la concentration initiale d'une armée peut difficilement être corrigée au cours d'une campagne entière. Mais les plans peuvent être médités à l'avance, et si la mobilisation est opportune et les transports bien organisés, les plans devraient sans faute conduire aux résultats escomptés<sup>46</sup>.

À l'heure actuelle, le déploiement opérationnel n'est pas la tâche principale de la stratégie, et les manœuvres ferroviaires et la disponibilité d'une réserve opérationnelle peuvent rectifier les erreurs de déploiement ; au cours d'un déploiement, le travail stratégique ne se réduit pas à l'exécution automatique d'un plan élaboré en temps de paix, mais implique l'ajustement énergique du déploiement sur la base de nouvelles informations reçues sur l'ennemi, et le travail sur les déploiements opérationnels est de la même intensité que le travail sur la conduite d'une opération.

**L'organisation des fronts.** La détermination de la quantité de forces et de leur position de départ découle de nos conceptions des opérations à venir. Ces forces doivent être organisées en armées qui occupent certains secteurs. Plusieurs armées menant une opération conjointe ou déployées sur un théâtre d'opérations particulier composent un front. S'il est possible de se limiter à des forces n'excédant pas six corps d'armée avec plusieurs divisions de cavalerie sur un théâtre d'opérations particulier, il est souhaitable de n'organiser qu'une armée séparée.

Après avoir esquissé un front, un plan de campagne doit également couvrir son organisation, c'est-à-dire son commandement et ses frontières avec les fronts adjacents et l'intérieur du pays. Les limites ne doivent en aucun cas limiter l'ampleur de la manœuvre requise par une opération planifiée. La limite arrière sera tracée en fonction de la probabilité de changements offensifs et défensifs sur un front. Si l'on est convaincu qu'une offensive va se développer, alors il vaudrait

---

46 Moltke, Militaerische Werke, vol. 2, section 2, p. 287. Il s'agit d'un extrait de l'histoire officielle de la guerre franco-prussienne publiée en 1872.

mieux donner moins de place à un front en profondeur, ce qui rapprocherait tous les arrières des unités d'avant-garde, alors que si un retrait important est probable, il vaut mieux approfondir le front afin de lui permettre d'échelonner convenablement ses unités logistiques. Un terrain plus riche et plus densément peuplé permet de limiter la profondeur d'un front, alors que sur un territoire peu peuplé, les fronts doivent être plus profonds afin d'obtenir des aménagements et un espace suffisants pour ses unités et agences. Beaucoup d'entre eux sont étroitement liés aux chemins de fer, et ils ne devraient être installés que dans des zones peuplées à proximité des gares.

Le nombre d'organismes arrière d'un front et leur taille ne peuvent pas être déterminés par un modèle, en fonction du nombre de combattants ; il devrait plutôt être basé sur les exigences imposées aux organismes de l'arrière par les opérations prévues et sur le degré de facilité, de rapidité et de sécurité de livraison de tous les articles nécessaires de l'intérieur. Nous devons donc faire des calculs précis et apporter des corrections importantes pour les communications avec l'intérieur.

Parfois, il y a une tendance à organiser l'arrière d'un front comme une entité économique autonome et puissante. Dans la mesure où l'intérieur fonctionne sans problème et où les communications ferroviaires avec l'intérieur sont très sûres, il ne semble pas souhaitable d'étendre l'activité économique d'un front. Du point de vue des exigences économiques, une zone frontale devrait être limitée autant que possible car elle se situe complètement en dehors du domaine de la vie économique normale du pays et augmente ainsi la charge économique sur l'intérieur. En ce qui concerne les réalisations économiques du front lui-même, elles impliquent généralement des dépenses extrêmes en matériel humain mobilisé, et la question de leur opportunité économique ne peut être soulevée que si un front développe son économie sur le territoire ennemi occupé plutôt que sur le territoire ami.

**La base des opérations.** Les forces d'un front sont concentrées à la position choisie pour le déploiement ; au même endroit, il y a généralement des unités d'avant-garde qui couvrent l'ensemble des forces et tentent de retarder l'offensive de l'ennemi. En substance, cette position est la véritable frontière stratégique d'un État. En Russie, en 1914, la frontière stratégique de l'Allemagne était formée par le Niémen, le Bohr et la Vistule. Tout ce qui se trouvait à l'ouest et au nord de cette ligne était une sorte de terrain stratégique avancé ; le gouvernement russe a été incapable de fonctionner de manière fiable dans ce domaine une fois la guerre commencée ; économiquement, la région était bénéfique à tout ennemi qui y manœuvrait ; et ces zones doivent être systématiquement évacuées une fois la mobilisation commencée si l'on ne prévoit pas de passer à l'offensive.

La partie de la zone frontale située entre la ligne susmentionnée et sa limite arrière doit être considérée comme une base d'opérations. Cette base d'opérations devrait être pourvue de fournitures qui, combinées aux ressources mondiales, répondraient aux besoins des troupes concentrées jusqu'à ce que les chemins de fer fonctionnent à pleine capacité pour le transport des troupes ; en outre, il devrait y avoir des approvisionnements qui permettraient de commencer sans délai les premières opérations. Cependant, si les approvisionnements sont en général insuffisants, il serait erroné de les dépouiller de l'intérieur et de tout concentrer sur les frontières. Il faut adhérer au principe de l'échelonnement des approvisionnements. De la même manière, l'absence de fortifications permanentes et l'instabilité de notre situation à toutes les frontières peuvent conduire à une réduction de la quantité de fournitures stockées dans une base d'opérations.

Il est tout à fait souhaitable qu'une base d'opérations à l'intérieur d'un front soit divisée de telle sorte que, par rapport au système ferroviaire, elle soit une entité indépendante et qu'elle dispose d'au moins une ou deux lignes ferroviaires latérales.

**Transports de concentration.** Pendant la guerre mondiale, l'armée allemande avait besoin de 11 100 trains pour ses transports de concentration<sup>47</sup>. Ces derniers ont à leur tour nécessité 165 000 wagons couverts et 60 000 wagons plats, et le stock a été retourné deux ou trois fois au cours du déploiement. Au total, 660 trains, dont 550 au-delà du Rhin, circulaient chaque jour sur 13 lignes principales vers le front occidental. Les lignes à deux voies traitaient jusqu'à 72 paires par jour,

---

47 Reichsarchiv, *Der Weltkrieg*, vol. 1, pp. 144-145.



tandis que les lignes à voie unique en traitaient 24 ou même 30 paires, et 2 150 trains traversaient le pont de Cologne du 2 au 18 août. Il est douteux que dans les guerres futures, le trafic de concentration soit aussi lourd : en Allemagne, en 1914, le premier échelon de la mobilisation se composait de 3 120 000 hommes et de 860 000 chevaux, alors qu'aujourd'hui tous les États européens, y compris la France, mobilisent des forces beaucoup plus petites dans le premier échelon. Il est donc douteux que nous ayons besoin du maximum de 30 000 voitures arrivant dans le secteur de l'intervention, comme cela a été réalisé en 1914.

La concentration a été très lente dans la guerre soviéto-polonaise. En mars 1920, seuls 83 trains de troupes se rendirent sur le front occidental, alors qu'en avril, 203 trains arrivèrent. Il a fallu un mois aux chemins de fer pour faire une journée de travail.

À l'heure actuelle, nous assistons à une augmentation progressive du trafic ferroviaire soviétique. Nos chemins de fer traitent déjà plus de 15 000 wagons par jour<sup>48</sup>. Nos chemins de fer ont fait beaucoup de chemin depuis la période désastreuse de 1919-1920, où il était impossible de compter sur plus de quatre paires sur une seule voie (huit paires pour une ligne à deux voies) : compte tenu de cette réduction des deux tiers de la capacité ferroviaire, un corps, qui a besoin de 120 trains pour se déplacer sur 600 kilomètres, peut se concentrer à pied aussi vite qu'il le peut sur une seule voie. Et il faudrait deux mois à une armée, qui a besoin de 750 trains, pour parcourir 1000 kilomètres à un rythme normal, alors qu'il faudrait dix semaines pour y arriver sur trois voies.

Nous sommes également très optimistes quant à l'avenir proche en termes de concentration, bien sûr, à condition que les travaux persistants sur le système ferroviaire se poursuivent, car les transports de concentration deviennent maintenant plus limités et moins compliqués en raison de l'amélioration globale du système ferroviaire. Nous avons la possibilité de nous préparer tranquillement à ces transports, de déterminer les besoins de chaque ligne, de prévoir les pénuries de locomotives et de télégraphistes et de les emprunter dans des directions moins encombrées. La tâche de la concentration initiale est incomparablement plus simple pour les chemins de fer que pour les concentrations ultérieures, lorsque des manœuvres ferroviaires, ou des mouvements brusques de plusieurs centaines de trains dans une direction complètement non préparée à l'avance pour un mouvement seront nécessaires pour boucher une brèche ou lancer une attaque sur le flanc de l'ennemi. Alors que les stratèges accordaient auparavant une importance particulière aux lignes ferroviaires qui se rendent à la frontière dans l'idée d'accélérer le déploiement, ils considèrent aujourd'hui qu'il s'agit d'un problème plus ou moins résolu<sup>49</sup> et sont enclins à accorder plus d'attention aux chemins de fer parallèles à la frontière, qui permettent de se déplacer latéralement et d'utiliser largement les réserves stratégiques et opérationnelles.

Les techniques de concentration contemporaines sont déterminées par la grande longueur actuelle des fronts de déploiement et par la dépendance de la préparation au combat des troupes du bon fonctionnement de leurs arrières. Il serait très imprudent de mettre en place immédiatement un front continu le long d'une frontière entière. Il faut essayer de devenir capable de combattre et de manœuvrer dans des secteurs importants le plus rapidement possible. Des forces de couverture faiblement protégées et des espaces inoccupés entre elles ne constituent pas une menace particulière lorsqu'un grand nombre d'hommes armés se trouvent sur les rails derrière eux et qu'en deux ou trois jours, les hommes de plusieurs centaines de trains de troupes peuvent être lancés dans la bataille contre les unités ennemies qui percent la frontière.

L'Allemagne, qui était dans une position suffisamment bonne pour ouvrir la guerre sur le front français par une offensive majeure et avait fermement décidé d'employer le plan de destruction de Schlieffen, pouvait encore se permettre le luxe d'un plan de concentration rigide en

---

48 C'est avec satisfaction que nous conservons ce chiffre de la première édition, notant que lors de la deuxième édition, un an et demi plus tard, nous devons doubler ce chiffre pour atteindre 30 000 voitures.

49 Nous ne voudrions pas du tout être compris comme prônant l'indifférence à l'égard de la question très importante de la préparation à la guerre : nous partageons pleinement l'opinion selon laquelle le succès des actions militaires dépend à parts égales de l'art de conduire les opérations et de la préparation nationale à la mobilisation, du transport de concentration et de l'organisation du recrutement et de l'approvisionnement. et que pour toutes ces questions, il est nécessaire d'y consacrer la même attention et de les soumettre à la même étude approfondie. « Plan y voiny » [Le plan de guerre], dans *Angliiskii polevoi ustav 1920*, paragraphe 5.

1914. Après que les unités de couverture eurent été renforcées, les deuxième et troisième jours de la mobilisation, les Allemands déplacèrent les hommes des lignes de communication et des « escadrons », le personnel des transports de transmission, qui étaient formés sur place à partir de charrettes locales, dans la zone de déploiement ; ainsi, sous l'écran d'une forte force de couverture, la zone de déploiement a été préparée logistiquement pour le moment où les transports de troupes commenceraient ; et c'était important, car seules les charrettes de campagne voyageaient avec les troupes, et les divisions et les corps étaient déplacés sans aucun équipement logistique du tout. Les unités de deux corps étaient transportées simultanément sur une ligne principale ; c'est principalement l'infanterie qui est venue dans les premiers transports, puis l'artillerie, et après un certain temps, ils ont parfois été rejoints par un corps de réserve approprié ; ce n'est qu'après que toutes les troupes de première ligne eurent été transportées que les Allemands commencèrent à transporter les unités logistiques de division et de corps d'armée qui prenaient plus de temps à se mobiliser. Normalement, les unités de quatre divisions de deux corps étaient transportées en alternance, ce qui, lorsque chaque division débarquait à une station spéciale, permettait d'opérer les stations d'embarquement et de débarquement simultanément plutôt que successivement. La flexibilité de la concentration allemande en 1870 était évidente dans la capacité de déplacer les stations de débarquement de plusieurs jours vers le Rhin ; en 1914, il n'y avait pas une telle flexibilité ; seules quatre grandes lignes latérales traversant la zone de déploiement à angle droit constituaient une ressource puissante pour se regrouper entre les mains du haut commandement.

Après la guerre mondiale, les divisions et les corps d'armée ne doivent en aucun cas être privés de leurs agences logistiques, en particulier lorsque la logistique de l'armée et du Front n'a pas été organisée. À l'époque de Moltke, on pouvait encore s'engager dans des batailles féroces avec des approvisionnements en munitions et en munitions transportés à la main et transportés par de petites unités, mais maintenant c'est impossible. Les unités déplacées vers une zone de déploiement devraient avoir la possibilité de manœuvrer plutôt que d'être liées aux voies ferrées.

Du point de vue de notre conception d'un système de déploiement souple impliquant la possibilité de manœuvres ferroviaires, il est très important que nous déplaçons huit corps en 12 jours sur quatre lignes principales ou que nous déplaçons ces corps sur deux lignes, l'un après l'autre, ou même que nous les concentrons deux par deux en trois jours. Dans un premier temps, nous n'aurons pas d'unités entièrement manœuvrables avant la toute fin du mouvement (le corps de Samsonov n'a pas reçu ses transports de corps avant de mourir) ; deuxièmement, il serait impossible d'entreprendre une manœuvre ferroviaire au cours des douze jours sans une confusion organisationnelle extrême, car interrompre un transport et pointer les queues du corps dans une direction différente de leurs têtes est une mesure que le besoin impérieux peut nous obliger à prendre, mais qui ne peut en aucune façon être recommandée. D'ailleurs, dans le second cas, un corps non engagé en débarquant de son unité de tête peut facilement être changé de direction et transféré d'une armée à une autre.

Dans le but de mettre de l'ordre dans leurs transports de concentration, les Français les divisèrent en 1914 en deux lignes : le 11<sup>e</sup> jour de la mobilisation, il y eut une halte de 12 heures afin de donner un répit aux chemins de fer et de permettre aux retardataires de rattraper leur retard, dont il n'y avait en fait que 20 trains sur un total de 2 534 en première ligne. Tous les corps d'armée de campagne et certaines divisions de réserve ont été inclus dans la première ligne de transports, tandis que les unités logistiques et plusieurs unités techniques ont été incluses dans la deuxième ligne. Nous pensons que la division des transports en plusieurs lignes doit être maintenue, mais que chaque ligne doit représenter non seulement une opération ferroviaire distincte, mais aussi une entité opérationnelle distincte. La prochaine ligne de transports pourrait être effectuée de différentes manières, conformément aux nouvelles exigences de manœuvre.

Nous comprenons que les transports d'échelon que nous avons recommandés pourraient rencontrer un grand nombre de difficultés : il faudrait déterminer différents transports pour différents corps, et il est plus délicat de livrer du matériel roulant et de faire embarquer un corps en un seul point dans une seule zone en trois jours que de disperser ces opérations. Il sera également très difficile d'accélérer la mobilisation des arrières divisionnaires et de corps d'armée du premier

corps d'échelon. Les stations de débarquement sont celles qui nous inquiètent le moins, car si la zone de débarquement est suffisamment grande, avec un diamètre de marche de trois jours, il n'est peut-être pas nécessaire d'avoir besoin d'un équipement spécial pour ce transport par échelon. Cependant, nous devons changer radicalement notre point de vue sur les transports ferroviaires ; à l'époque de Moltke, c'était considéré comme une période où les troupes étaient sans défense et les stratèges essayaient de la sécuriser avec des forces de couverture ou des forteresses ou d'approfondir le déploiement ; les troupes dans les wagons étaient encore des passagers s'en remettant à la volonté des autorités ferroviaires, tout comme un voyageur qui monte à bord d'un navire fait confiance au capitaine ; Mais maintenant, ils ne sont plus des passagers mais une réserve opérationnelle, et le transport lui-même doit être compris comme une manœuvre sur rails. Des centaines de trains forment une formation de manœuvre opérationnelle<sup>50</sup> Les chemins de fer ont parcouru un si long chemin depuis 1870 qu'ils nous semblent être tout à fait capables de répondre à ces nouvelles exigences. En même temps, en préparant des transports de concentration, les cheminots se préparent également aux manœuvres ferroviaires qui leur seront demandées à plusieurs reprises au cours de la guerre.

Les transports ferroviaires doivent être largement combinés avec des marches. Si une armée est initialement déployée dans des secteurs séparés plutôt que comme un front solide, pour maximiser l'utilisation du rail, les gares de tête de ligne peuvent être sélectionnées sur un secteur plus large s'étendant d'un à deux jours de marche au-delà des extrémités du front de déploiement sélectionné, de sorte que la concentration peut être satisfaite par la marche et le mouvement vers le front. Il s'agit d'une technique de manœuvre ferroviaire normale pour former un « béliet ».

Que nos conceptions des manœuvres ferroviaires ne soient pas des fantasmes mais qu'elles soient appropriées aux capacités réelles actuelles est au moins démontré par l'exemple du déploiement russe en août 1914, lorsque des éléments de manœuvres ferroviaires ont été effectués par les 9e et 10e armées russes. Initialement, la 9e armée devait jouer le rôle de réserve stratégique dans les environs de Varsovie et devait passer à l'offensive sur la rive gauche de la Vistule et aider les 1re et 2e armées à traverser la basse Vistule. Après la tournure malheureuse des événements sur le front, la 9e armée, qui s'était déployée au sud-ouest de Lublin, avec la 4e armée, corrigea le principal défaut dans le déploiement opérationnel du front sud-ouest contre l'Autriche-Hongrie, à savoir l'extrême faiblesse de l'aile droite du front, à laquelle avaient été assignées les missions offensives les plus critiques. En général, la manœuvre de la 9e armée a été assez réussie. La 10e armée, après la tournure malheureuse des événements dans la 2e armée, devait se déployer entre la 1re et la 2e armée ; il est vrai que la 10e armée était en retard et n'a pas réussi à jouer son rôle, mais ce retard était dû à diverses erreurs et à une incapacité à comprendre la nécessité de déplacer la 1re armée vers la droite pour couvrir le débarquement de la 10e armée et sécuriser les communications avec elle. Cependant, l'échec de la manœuvre de la 10e armée ne jette en rien le doute sur l'idée de manœuvre ferroviaire et à partir des erreurs qui ont été commises, on peut tirer un certain nombre de conclusions opérationnelles précieuses concernant les méthodes de réalisation d'une telle manœuvre.

Malgré le désordre général des chemins de fer et leur lenteur pendant la guerre civile, nous pourrions signaler un certain nombre de manœuvres ferroviaires réussies en déploiement : par exemple, en août et septembre 1919, la concentration d'une force de frappe dans la 13e armée pour lancer une offensive décisive contre Dénikine, la concentration pour repousser l'offensive de Ioudénitch contre Pétrograd et ainsi de suite.

La France et l'Allemagne en tirèrent des avantages majeurs car leurs chemins de fer étaient largement standardisés : les dix lignes principales françaises utilisées pour les transports de concentration étaient toutes conçues pour accueillir 57 paires de trains de troupes, alors qu'en Allemagne, les lignes à deux voies étaient conçues pour en accueillir 48 paires et les lignes à voie

---

50 Il est tout à fait raisonnable pour les Allemands d'organiser les transports en fonction des exigences opérationnelles : en tête se trouve l'artillerie de défense aérienne pour sécuriser la tête de ligne ; derrière lui se trouvent des unités de reconnaissance et de transmission ; Viennent ensuite les unités du génie et l'infanterie avec l'artillerie et les véhicules nécessaires à une bataille acharnée. L'art d'organiser une marche doit aussi s'appliquer aux chemins de fer.

unique 24 paires. Si un système ferroviaire est normalisé, il est très facile de passer d'une ligne à deux voies à une autre ou à deux liaisons à voie unique, et les possibilités de manœuvre ferroviaire sont considérablement améliorées. En Russie, chaque chemin de fer était d'un type particulier ; la seule préoccupation de l'armée était de maximiser le succès des transports sur la base d'un déploiement établi de manière rigide et d'éliminer les blocages sur chaque artère de déploiement ; elle n'était absolument pas concernée par la normalisation, et les exigences militaires elles-mêmes ont été évoquées par le manque de coordination : par exemple, divers secteurs de la ligne Saint-Petersbourg-Varsovie devaient gérer un trafic de concentration de différentes intensités, mais sa capacité de charge différait d'un secteur à l'autre, de 30 à 65 paires de trains de troupes. Ce genre de préparations ferroviaires unilatérales pose un risque majeur pour le succès des manœuvres ferroviaires en réduisant les possibilités de modification du plan et il est tout à fait inapproprié pour les exigences des regroupements ultérieurs. L'élaboration d'une norme ferroviaire, même si ce n'est qu'une norme très large, telle que 12, 24, 48 et 60 paires de trains de troupes, et l'ajustement du système existant en conséquence auraient considérablement amélioré les possibilités de manœuvres ferroviaires. À l'heure actuelle, nos chemins de fer se trouvent dans une situation médiévale où chaque fusil et chaque fusil a son propre calibre spécial et chaque pique a sa propre longueur.

Nous considérerions que la préparation des chemins de fer pour les déploiements est idéale lorsque les spécialistes en chef des chemins de fer, connaissant les moments de mobilisation des corps d'armée dans leurs gares et ayant étudié toutes les caractéristiques du système ferroviaire dans les moindres détails, seraient en mesure d'élaborer un plan de transport valable en trois heures selon un plan de déploiement complètement improvisé et de commencer à le réaliser en trois jours, en tenant compte de la possibilité de plusieurs changements majeurs dans le plan de déploiement au cours des transports eux-mêmes. Les spécialistes qui doivent constituer des piles de listes et de tables et qui ont besoin de plusieurs mois de temps ne répondent pas aux exigences de la guerre moderne.

**Couverture du déploiement.** De toute évidence, nous devons consacrer beaucoup d'attention à éviter les dérapages dans les premières étapes d'une guerre ; si l'ennemi, après avoir pénétré dans la zone que nous avions prévue pour le déploiement, compromettrait les concentrations de troupes et nous forçait à abandonner les têtes de ligne dans différentes directions, ce serait un revers majeur pour nous. Les débuts ont toujours été particulièrement importants dans la guerre. Mais il serait erroné de surestimer l'importance de cela et de considérer le début comme un phénomène autonome. C'est ce que font les Français lorsqu'ils racontent tous les aspects d'une bataille à l'avant-garde. Dans le cadre d'une stratégie, les unités qui couvrent les concentrations jouent un rôle stratégique en matière de sécurité à certains égards ; les Français surestiment ce rôle à un point tel qu'ils appellent leur armée permanente existante une « armée de couverture », estimant que son rôle est celui d'une avant-garde stratégique couvrant le deuxième échelon d'une mobilisation.

Le front, jusqu'à ce que le déploiement soit terminé, sera en état de crise et la situation à la frontière au cours de la première semaine sera particulièrement douteuse car la mobilisation est toujours en cours dans le pays et les transports de concentration ne concernent que quelques unités (les unités de cavalerie qui sont presque en force de guerre se mobiliseront dans les deux premiers jours). Au cours de cette semaine, de petites unités semi-mobilisées, une sorte de brigade ou de corps frontalier, devront effectuer un travail critique pratiquement sans charrettes, renforcées uniquement par un garde-frontière et séparées de leurs voisins les plus proches et d'un soutien logistique par plusieurs jours de marche. Cependant, une telle crise se produira également du côté de l'ennemi de la frontière.

Si un front de déploiement est plus proche de la frontière et que le terrain offre de nombreux objectifs géographiques précieux, les corps frontaliers seront incapables de gérer la mission de couverture et il sera nécessaire d'utiliser les forces d'autres corps et d'avoir une sorte de concentration de premier échelon d'unités semi-mobilisées. En France, malgré la brièveté de sa frontière avec l'Allemagne et le déploiement dense de troupes dans les zones frontalières, il est devenu nécessaire d'envoyer environ 385 trains avec des unités de couverture et une deuxième série

de 349 trains avec des réserves appelées individuellement pour former une force de couverture. La force de couverture atteignit jusqu'à cinq corps d'armée et dix divisions de cavalerie. Les transports de couverture ont commencé deux jours avant le premier jour de mobilisation et se sont terminés le matin du deuxième jour. En termes d'échelle, ces transports représentaient un peu plus de 10 % de l'ensemble des transports de concentration.

Il est tout à fait probable que dans une guerre future, nous ne rencontrerons pas une division aussi drastique : 15 jours de rassemblement calme des deux côtés de la frontière, interrompus seulement par des raids de cavalerie légère ou des attaques isolées séparées (par exemple, Liège)<sup>51</sup>, suivis d'une bataille acharnée impliquant des millions d'hommes. Les objectifs secondaires fixés par une stratégie d'usure nous obligeront peut-être à commencer une guerre par un certain nombre d'opérations secondaires ; nous pourrions prévoir une série d'affrontements houleux et la possibilité qu'une opération majeure se développe à partir d'un soutien de couverture de plus en plus fort. Cependant, notre frontière occidentale n'a pas assez de valeur géographique partout pour justifier ce genre d'activité dans la période précédant l'achèvement de la concentration. Dans de nombreux secteurs, le terrain des deux côtés de la frontière est si pauvre que des manœuvres de repli par des unités de couverture sembleraient justifiées et que deux jours de marches en avant ne feraient que mettre en danger nos lignes de communication.

Il serait erroné d'envisager l'établissement d'une sorte de cordon le long de la frontière. Les unités de couverture doivent être concentrées dans les secteurs les plus importants, tandis que les secteurs moins importants pourraient être placés sous la surveillance des gardes-frontières et d'escadrons séparés. Il serait avantageux que la population d'un secteur frontalier soit disposée à l'organisation d'une milice frontalière spéciale qui pourrait empêcher l'infiltration de petites unités ennemies sur son territoire et assurer la sécurité des structures artificielles les plus importantes, et qui pourrait disparaître dans la clandestinité en cas d'offensive ennemie et fournir un cadre prêt à l'emploi pour organiser des détachements de partisans à l'arrière de l'ennemi.

Le recouvrement ne doit pas être simplement linéaire et doit être suffisamment profond, et des réserves sont nécessaires. Aux carrefours les plus importants d'une zone frontalière, nous devons avoir des trains et des locomotives à vapeur prêts et deux ou trois compagnies avec une paire de canons pour repousser immédiatement les raids de la cavalerie ennemie. Cela est particulièrement important pour les secteurs de la frontière qui ont une forte concentration ferroviaire ; les rivières parallèles à la frontière avec un chemin de fer sur notre rive favorisent également l'utilisation de cette tactique. Une fois que les transports commencent à se déplacer, ces réserves ferroviaires sont déjà inutiles et, en général, toutes les couvertures peuvent être assurées par les fronts, car le rôle de réserve est transféré aux troupes sur les rails.

La première incursion française en Alsace au début de la guerre mondiale a été repoussée par les forces allemandes transportées pour se concentrer en Lorraine ; après avoir vaincu les Français, ils sont remontés dans leurs trains et se sont dirigés vers leur destination.

Les troupes mobiles telles que la cavalerie, les unités d'artillerie automotrices, les voitures blindées, les trains blindés et les compagnies séparées voyageant sur des charrettes fournies par la population locale sont particulièrement précieuses pour la couverture. Si les aéroports en temps de paix sont situés à une distance qui permettrait un appui aérien pour l'opération de couverture à

---

51 Les entreprises offensives menées dans les premiers jours de la mobilisation dans le but d'améliorer les conditions de déploiement opérationnel imposent d'énormes exigences à l'état de préparation des forces et des chemins de fer. Le siège de Liège et l'occupation du Luxembourg exigeaient le renforcement de la couverture en Allemagne et l'affectation de 1 440 trains, dont 340 étaient nécessaires dans les premier et deuxième jours de la mobilisation. Comme l'opération de Lige a pris forme dans le plus grand secret, les chemins de fer n'ont même pas été informés à l'avance d'environ la moitié des transports de couverture qui s'y rattachaient. À 12h45, le premier jour de la mobilisation, la 16e division d'infanterie reçoit l'ordre d'occuper Luxembourg. Immédiatement, deux régiments de la structure du temps de paix ont été chargés dans un train blindé, des trains réguliers, des automobiles et même des bicyclettes – et au matin, le Grand-Duché de Luxembourg avec tous ses chemins de fer importants était occupé. Les deux régiments restants de la division apparaissent à 7 h le premier jour de la mobilisation. La division s'est retranchée en face de la frontière française et, pendant la seconde à la dernière journée de mobilisation, elle a reçu des réserves. Les brigades qui attaquent Liège reçoivent des réserves pendant l'opération elle-même.

partir d'un mouillage en temps de paix, les forces aériennes devraient immédiatement allouer des forces suffisantes à cette fin. Dans tous les cas, des aérodromes temporaires devront être mis en place dans la zone de concentration. L'artillerie de défense aérienne devra être prête à ouvrir le feu dans tout le secteur frontalier. Il est particulièrement important pour les avions de chasse d'être actifs dans les premiers jours de la guerre. Les premières batailles aériennes seront particulièrement féroces et détermineront les capacités et la réputation des forces aériennes pour longtemps encore.

La couverture doit être basée sur un plan soigneusement élaboré. Le déploiement de détachements séparés, leurs missions, la mobilisation des fortifications permanentes existantes, les travaux de construction de nouveaux aérodromes et le camouflage devraient être planifiés par les corps frontaliers pour chaque zone particulière qu'ils occupent. Tous les commandants doivent connaître leurs secteurs et être entraînés à l'aide de problèmes tactiques appropriés, de rapports, de jeux de guerre et d'excursions sur le terrain.

Une attention particulière doit être portée aux problèmes de communication, car les distances que nos troupes devront parcourir sont beaucoup plus grandes que la normale. Le développement approfondi d'un système de câbles télégraphiques et téléphoniques permanents dans la zone d'intervention facilitera considérablement la couverture. Mais ce système ne sera bénéfique que s'il est analysé au préalable et que son utilisation est soigneusement réfléchie.

Dès le premier jour, la couverture doit commencer à fortifier son front en utilisant autant que possible la main-d'œuvre locale. En principe, une position de couverture est un point où une armée concentrée devra également se battre si elle se met sur la défensive. Ce qui peut être fait avant la fin du déploiement constitue un cadre précieux pour la résistance. Une partie de cette position peut déjà être sécurisée par des emplacements en béton en temps de paix. Il est souhaitable que la position soit proche des têtes de ligne afin qu'elles puissent continuer à fonctionner sans interruption après que l'ennemi s'est approché de la position. Les travaux sur les fortifications devraient être organisés sur la base du principe du « toujours prêt » afin que les forces de couverture puissent compter sur elles à tout moment.

La construction des fortifications ne peut être réalisée avec succès que si la force de couverture se poste à une certaine distance devant elles. Dans un premier temps, lorsque les forces de couverture sont réduites, un grand pourcentage d'entre elles seront impliquées dans la fourniture de cette sécurité aux positions aménagées dans les secteurs les plus importants.

En général, au fur et à mesure que les fortifications sont construites, que les positions s'élargissent progressivement et que de nouvelles unités arrivent, la couverture changera constamment et la mission et la conception de la couverture devraient être pensées au jour le jour sous la forme d'un catalogue de décisions tactiques pour toute la période de mobilisation et de déploiement.

Les missions de couverture peuvent être gérées non seulement par des tactiques défensives, mais aussi offensivement ; les raids doivent être dirigés contre le carrefour routier le plus proche ou les structures humaines importantes. Si les opérations militaires se déroulent dans une atmosphère de lutte de classe aiguë, nous devons nous demander si l'apparition de nos forces et leur départ ne placeront pas nos sympathisants à l'étranger dans une situation difficile en abandonnant les habitants qui ont exprimé leur sympathie et prêté assistance à nos forces à la merci de leurs ennemis politiques. Dans une situation d'antagonisme national aigu, les rafles de ce type ont souvent des conséquences négatives. Le raid de Gurko en 1877 dans les Balkans entraîna des représailles turques massives contre la population bulgare, qui s'inspirait de son arrivée. Les deux invasions françaises timides de l'Alsace en août 1914 compromettent également les Alsaciens, qui sont des sympathisants français.

À la lumière de ces considérations et aussi de considérations diplomatiques, la rupture des relations diplomatiques et les incidents de tirs transfrontaliers ne devraient pas être considérés par des unités de couverture comme une autorisation de franchir une frontière. Même la cavalerie transfrontalière et les raids aériens ne devraient être effectués qu'après que le haut commandement ait envoyé un télégraphe annonçant le début des hostilités ; cet ordre peut ne pas arriver en même

temps que la déclaration de guerre, et il est souvent désavantageux de s'exposer à l'infamie de franchir une frontière.

Les commandants de couverture doivent être orientés vers la procédure et le lieu d'arrivée des renforts, dont l'attente leur permet souvent de se battre très féroce. Ils doivent également connaître les routes, les ponts et les structures qu'ils devront être prêts à faire sauter, quand ils doivent s'abstenir de faire sauter les routes et quelles routes doivent être détruites. Ces instructions font partie d'un plan global unique de préparation des démolitions qui doit être élaboré dans chaque quartier.

Si une forte attaque ennemie ne permet pas de compter sur la réussite du déploiement dans un secteur choisi, un commandant de front ne doit pas hésiter à donner l'ordre d'éviter des batailles décisives dans ce secteur et de déplacer le déploiement dans une autre zone. Tous les éléments d'une version de retrait d'un plan de couverture doivent tenir compte de cette manœuvre.

**La préparation idéologique de l'armée.** La mise en œuvre d'un plan opérationnel nécessite une formation appropriée de l'armée et de ses commandants. L'état-major allemand, en essayant de percer l'anneau de forteresses qui constituaient des obstacles sur le chemin des Allemands en France, en Belgique et en Russie, ne s'est pas limité à faire monter son artillerie lourde et à renforcer ses unités techniques ; ils publièrent également un manuel sur l'attaque des forteresses qui diffusait largement l'idée d'une attaque rapide et contredisait les traditions séculaires des ingénieurs militaires et organisait des exercices d'attaque des forteresses (par exemple, les principales manœuvres de la forteresse à Poznan en 1907). Le haut commandement et l'état-major général effectuaient de nombreuses excursions sur le terrain dans les forteresses afin d'obtenir des informations sur l'attaque et la défense des forteresses à grande échelle.

Les rapports des corps et des districts sont une phase obligatoire de l'entraînement pour tout plan opérationnel. La mission globale qui découle d'un plan opérationnel est décomposée en un certain nombre de problèmes opérationnels et tactiques pour le front, les armées et les corps d'armée ; si possible, ces problèmes devraient être résolus par les mêmes échelons qui devront les résoudre dans la vie réelle. Dans un quartier général de district, peut-être en utilisant la discussion de groupe, ces problèmes sont vérifiés, discutés et résumés, et le résumé est ensuite transmis au haut commandement dans un rapport. Un plan opérationnel constitue une série de missions ; le haut commandement utilise les rapports pour avoir une idée claire de la façon dont les fronts, les armées et les corps interprètent la solution de ces missions, et les rapports mettent en lumière les différences dans la compréhension d'une opération et permettent au haut commandement de déplacer consciemment l'entraînement opérationnel de ses subordonnés dans la direction souhaitée. Les rapports permettent aux commandants subordonnés de se familiariser avec leurs activités à venir. Par exemple, un commandant de corps d'armée d'un district frontalier devra se familiariser avec l'idée de couvrir le mouvement des forces de leurs postes vers d'autres points pour se mettre en formation de combat, cantonner les troupes et répondre à leurs besoins, organiser la logistique, etc. Il est évident qu'un chef-lieu de district qui aura déjà répondu à ces questions théoriquement sera beaucoup plus capable de traiter les mêmes questions dans la pratique.

Les affectations pour les excursions sur le terrain et les jeux de guerre créent différentes situations qui sont des variations possibles d'un plan opérationnel. Ces exercices bilatéraux sont également importants pour clarifier les points faibles de nos propositions opérationnelles. Le côté représentant l'ennemi fournit une critique pratique de notre plan avec ses actions. C'est pourquoi les visites sur le terrain de l'état-major sont souvent consacrées à la mise en scène de situations qui pourraient fournir des lignes directrices pour de nouveaux changements fondamentaux bénéfiques dans le plan opérationnel.

Une erreur typique des dirigeants russes dans les jeux de guerre et les voyages est le désir d'éviter les situations glissantes et de ne jouer que des versions calmes impliquant principalement un affrontement parallèle de deux fronts de force égale. D'ailleurs, il est hautement souhaitable d'affiner la pensée des commandants en discutant de situations difficiles qui nécessitent des solutions claires. Il est absolument nécessaire de choisir comme sujets de ces discussions non seulement des situations qui découlent du bon déroulement des opérations proposées, mais aussi des

situations qui sont proches de la catastrophe et impliquent un effondrement dans un secteur particulièrement menaçant. La pensée stratégique et opérationnelle doit s'habituer à l'élaboration de situations telles que l'encerclement des forces de Sheffer-Boiadel à Lodz ou le centre de la 10<sup>e</sup> armée russe à Augustow. Nous devons être prêts à faire face à des tempêtes opérationnelles ainsi qu'à un temps calme et dégagé.

**Le plan de ravitaillement.** Quel que soit le plan de mobilisation économique, un plan conçu à l'échelle nationale, les autorités militaires doivent avoir leur propre plan pour résoudre les problèmes d'approvisionnement des forces armées en cas de guerre. Ce plan doit essayer de calculer à l'avance tous les différents besoins des troupes en matière de ravitaillement et d'indiquer les moyens d'y répondre. Quels que soient les programmes économiques, le plan opérationnel doit toujours être lié aux capacités matérielles existantes. Ces derniers déterminent en fin de compte le nombre d'hommes qui peuvent être employés intelligemment et l'activité possible d'un front. Le manque de volonté de prendre en compte les capacités matérielles existantes conduit à la construction de châteaux opérationnels dans les airs ou à la mobilisation de châteaux de cartes et éloigne des centaines de milliers de citoyens du travail en temps de paix et les oblige à flotter dans des unités de réserve sans recevoir aucune formation. Le nombre de bouches à nourrir peut être augmenté, mais pas le nombre de combattants.

Au cours de l'hiver 1916-1917, la taille de l'armée russe a augmenté d'un tiers et les jeûnes de deux jours ont été étendus à des jeûnes de trois jours. Il est probable que l'armée aurait été plus forte sans ce gonflement si tous les jours de viande avaient été observés dans la semaine. Le général François, l'ancien brave commandant d'un corps prussien, qui a été touché par la catastrophe que l'Allemagne a subie en 1918 à cause du blocus de la faim, était même enclin à analyser tous les phénomènes de l'histoire militaire du point de vue de l'estomac et a utilisé l'exemple de 1812 pour essayer de le prouver, ce qui est, bien sûr, une digression.

Le plan doit calculer les capacités matérielles existantes en fonction des stocks existants en temps de paix, des commandes données à l'industrie, des marchandises sur le marché et des commandes qui pourraient être exécutées par l'industrie pendant une crise diplomatique et pendant les premiers jours d'une guerre. Le plan d'approvisionnement global sera évidemment divisé en sections en fonction des différentes spécialités, mais ces sections doivent être harmonieusement interdépendantes ; il y a certaines relations internes nécessaires entre les besoins en mètres de tissu, en paires de bottes, en fusils, en munitions et en obus qui dépendent fortement de la nature d'une guerre future et doivent être comprises autant que possible. Par exemple, avant la guerre mondiale, on croyait qu'un obus serait dépensé pour 500 cartouches, mais la réalité a rapidement forcé à passer d'un rapport de 1:500 à un rapport de 1:100.

Des personnes suffisamment compétentes pour manipuler des marchandises sur les marchés intérieurs pourraient prévoir les possibilités d'approvisionnement et le temps nécessaire pour les faire sur la base de la récolte et des prévisions des bouleversements sur les marchés produits par une guerre. Des personnes familières avec l'industrie impliquée dans l'élaboration des plans de mobilisation économique pourraient évaluer la capacité industrielle existante, c'est-à-dire le nombre de commandes et le temps nécessaire pour les exécuter. Il est évident que, compte tenu du taux actuel de croissance économique soviétique, le plan d'approvisionnement doit être soigneusement examiné et révisé chaque année.

La comptabilisation du matériel disponible pour l'approvisionnement des forces armées sera exprimée dans un tableau indiquant les approvisionnements disponibles et le taux d'arrivée des nouveaux approvisionnements ; et il serait utile de mettre la quantité de fournitures sur laquelle on peut compter fermement et la quantité de fournitures dont les achats nécessiteraient un certain temps dans un seul graphique.

Bien entendu, un plan d'approvisionnement doit être coordonné en détail non seulement avec les capacités d'approvisionnement, mais aussi avec les conditions de transport. Les approvisionnements devront parcourir un long chemin depuis l'usine qui les fabrique jusqu'au front qui les dévore. Dans un pays où les distances sont aussi grandes et dont le système de transport est aussi faible que l'URSS, l'approvisionnement présente des difficultés majeures. Nous ne pourrions



éviter les ruptures d'approvisionnement qu'en organisant des magasins plus grands que ceux qui caractérisent les petits pays dotés d'un bon système ferroviaire. Si nous déterminons les dépenses quotidiennes d'approvisionnement pour toutes les branches de service, nous devons stocker un plus grand nombre de rations quotidiennes dans nos magasins pour compenser la distance entre l'usine et une unité sur le front. Bien entendu, le montant de ce capital liquide variera selon les types d'articles. Il y a des approvisionnements saisonniers et différents types de fournitures, comme la nourriture, qui sont dévorés sur tous les fronts de la même manière et dépendent du nombre de combattants et de la richesse du théâtre ; il ne reste que les approvisionnements de bataille, dont les dépenses dépendent fortement de l'activité du front ; et il y a les ravitaillements de position, où un arrêt dans l'action peut immédiatement signifier des besoins importants en fil, pelles, haches, scies et fortifications positionnelles (ciment, poutres de fer, boucliers, briques, poêle en fer, lampes et ainsi de suite). Outre la nature différente des approvisionnements, il y a différentes exigences pour les échelonner, les centraliser ou les décentraliser, etc.

L'analyse de toutes ces questions révélera le type de réseau de magasins qui sera nécessaire pour répondre aux besoins des opérations prévues, le type de fournitures et les proportions qui devraient être disponibles dans chaque magasin, la mesure dans laquelle les réserves en temps de paix devraient être réduites au minimum et la mesure dans laquelle une mobilisation planifiée et un plan opérationnel mettront à rude épreuve nos ressources matérielles.

Le plan d'approvisionnement devrait viser à réduire au minimum le fardeau du transport, particulièrement pendant les jours critiques de mobilisation et de concentration, pour lesquels les magasins devraient être configurés en temps de paix alors qu'ils doivent l'être en temps de guerre, et les stocks de mobilisation devraient être déplacés le plus près possible de l'endroit où ils seront utilisés (si un régiment de deuxième ligne est mobilisé dans certaines casernes, alors l'unité qui occupe ces casernes en temps de paix devrait également stocker les approvisionnements de ce régiment) ; la base d'opération doit recevoir les fournitures dont elle a besoin pour la période des mouvements de concentration.

Si l'on n'accorde pas suffisamment d'attention à la préparation en temps opportun des stocks, les mouvements de concentration seront très inefficaces parce que les chemins de fer fourniront un pourcentage plus faible du nombre total de trains qu'ils peuvent gérer pour les mouvements de troupes. Environ 600 000 tonnes d'avoine sont nécessaires pour nourrir un million de chevaux pendant un mois<sup>52</sup> ; tandis que les calculs généraux du transport des fournitures nécessaires au cours des deux premiers mois d'une guerre dans la zone de déploiement donneraient probablement un chiffre largement supérieur à 1 100 trains de marchandises, dont le remplacement pourrait être pris par le même nombre de trains de troupes ; la réception et le déchargement des trains de troupes aux têtes de ligne sont une opération beaucoup moins difficile que le déchargement des trains contenant des fournitures de quartier-maître, de génie et d'artillerie. Des économies ne pourraient être réalisées dans l'entretien des magasins de base que s'il y avait une amélioration majeure du système ferroviaire. Il est évident qu'une partie du fret devrait être transportée après le début d'une guerre, quelle que soit la situation.

Lors des opérations subséquentes, si le système ferroviaire fonctionne correctement, il serait préférable d'éviter complètement les magasins de base et intermédiaires et d'avoir des approvisionnements limités sur roues et sur trains qui pourraient être envoyés directement aux magasins de décaissement.

Vers le début de la guerre mondiale, notre système consistait à transporter des vivres de l'intérieur du pays vers les dépôts de base et à envoyer deux séries de trains sur le théâtre de la guerre entre les dépôts de base et intermédiaires et entre les dépôts intermédiaires et les dépôts de décaissement. Par exemple, en 1914, le commandement russe prévoyait d'envoyer quotidiennement sept trains des magasins de base aux magasins intermédiaires et dix trains des magasins intermédiaires aux magasins de déboursage sur le front sud-ouest. Il est impossible de nier la

---

52 En 1912, dans nos districts frontaliers, nous étions censés garder dans des magasins de base principalement le long de la ligne de la Dvina occidentale et du Dniepr, mais aussi dans des magasins intermédiaires et de distribution basés à l'avance, 30 jours de provisions, 20 jours d'avoine et 15 jours de foin.

justesse de ce plan, mais il a conduit à une augmentation du nombre de non-combattants et à deux chargements et déchargements supplémentaires de trains, qui auraient pu être évités s'il y avait eu une plus grande confiance dans l'arrière-pays et moins de désir de la part des fronts de gérer leurs propres économies complètement spécialisées. Ce dernier système a permis à la France et à l'Allemagne de réduire considérablement le nombre de non-combattants dans la guerre mondiale.

L'importance du plan d'approvisionnement nécessite la participation des personnes qui dirigent la rédaction du plan opérationnel à son élaboration ; le haut commandement et ses employés responsables doivent être familiarisés avec les possibilités et les impossibilités du plan d'approvisionnement. Ils doivent jouer un rôle très actif dans l'élaboration du plan d'approvisionnement. En effet, toutes les informations initiales pour le plan d'approvisionnement dépendent de la nature des opérations prévues. Les opérations planifiées déterminent le moment et l'ampleur des besoins en approvisionnement ainsi que les conditions dans lesquelles ils sont transportés d'une base aux forces armées actives.

**Ravitaillement et opérations militaires réglementés.** La nature et l'ampleur des opérations militaires doivent être adaptées à la base économique existante. Toute entreprise offensive implique une certaine dépense de matériel ; l'ambition d'une stratégie doit être harmonisée avec la disponibilité des approvisionnements militaires, en particulier des munitions, et la possibilité de les reconstituer. Le calme sur le front français qui a commencé en novembre 1914 peut s'expliquer en grande partie par le fait que les forces allemandes et anglo-françaises avaient épuisé leurs réserves d'obus disponibles. L'attaque de Falkenhayn sur Verdun en 1916 indiquait la prospérité des dépôts allemands, qui s'étaient remplis au cours d'un hiver calme. Ludendorff a toujours considéré ses dépôts comme un baromètre par lequel il régulait son initiative. La malchance de l'armée russe à l'été 1915 peut s'expliquer par l'incapacité des commandants russes à coordonner leurs actions sur le front avec les capacités de leur arrière.

Nous devrions nous attendre à ce qu'une guerre future change radicalement une fois que les parties auront achevé leur mobilisation économique et que l'arrière sera prêt à répondre plus pleinement aux besoins d'approvisionnement militaire de l'armée et que cette guerre, si elle ne se termine pas rapidement, produira probablement, comme la guerre mondiale, deux types différents de stratégies et de tactiques. Au début, il y aura beaucoup de manœuvres, le matériel sera dépensé avec plus de prudence et les troupes seront plus énergiques ; la deuxième phase sera marquée par la massivité technique, l'utilisation extensive de nouvelles inventions, la matérialisation de l'art de la guerre, une perte de l'esprit offensif et des mouvements désagrégeants commençant par l'arrière et ébranlant la cohésion du front.

L'économie sera en mesure de subordonner la nature des opérations militaires et de les marquer. Mais l'anarchie peut avoir des conséquences catastrophiques dans ce cas, et il serait sans aucun doute bénéfique que l'adaptation aux conditions économiques suive les directives d'en haut. De ce point de vue, nous ne devons pas permettre la matérialisation anarchique des tactiques. La question qui se pose lorsque l'on différencie une infanterie théorique d'une infanterie réelle est le premier avertissement.

Cette question mérite plus d'attention en raison du fait que, si les forces économiques sont inégales, la tactique de la concurrence matérielle avec l'ennemi menace non seulement l'épuisement et la désintégration de l'arrière, mais aussi l'effondrement du moral du front. La guerre civile offre un certain nombre d'exemples de manœuvres qui sont particulièrement précieuses en ce sens qu'elles ont souvent posé des solutions de manœuvre très intéressantes à des problèmes avec une dépense minimale de ressources matérielles.

Les taux de dépenses matérielles, que l'on tente parfois de formaliser et de bureaucratiser, sont en fait extrêmement souples et permettent des fluctuations importantes. Il n'y a eu qu'un seul pas entre les sept coups par fusil tirés par l'infanterie prussienne pendant toute la guerre de 1866 et les 300 coups par homme tirés dans plusieurs unités en une seule journée dans la guerre russo-japonaise, mais l'efficacité des tirs de fusils était à peu près la même dans les deux guerres. L'appétit des armes automatiques peut être réduit plus que l'appétit de l'estomac humain. Une arme automatique est une machine qui peut se taire, tandis que la seconde est un être vivant qui ne peut

pas s'arrêter ne serait-ce qu'un jour. En temps de guerre, un pourcentage incomparablement plus élevé d'équipement est perdu et intentionnellement abandonné à des positions et est dépensé inutilement au combat qu'il n'est utilisé intelligemment en cas de besoin. La discipline et la conscience des cadres et un leadership intelligent peuvent faire des miracles en ce qui concerne la réduction des dépenses d'équipement.

Notre tâche la plus importante est de surmonter l'idéologie de l'extravagance et l'idée que la victoire est remportée par la personne qui dépense le plus de matériel. Le manque de volonté de victoire s'exprime principalement dans les besoins matériels excessifs des troupes. Par exemple, à l'été 1915, alors que l'infanterie allemande se reposait pendant son offensive en Russie, elle exigeait un nombre toujours croissant de balles pour attaquer les positions russes, bien qu'elle sût qu'elle s'éloignait de plus en plus des voies ferrées et qu'il était de plus en plus difficile de livrer des obus. Nous pensons que la crise d'approvisionnement dont l'armée russe a souffert en 1915 était avant tout une crise politique ; les occurrences d'une pénurie d'approvisionnement cachent souvent une crise de conscience.

# COMBINAISON DES OPÉRATIONS EN VUE D'ATTEINDRE LE BUT DE GUERRE ULTIME

## 1. Les formes de la conduite des opérations militaires

**Principes de base.** Si l'on ne voit qu'un fouillis chaotique d'événements dans la guerre, on devrait rejeter complètement l'art stratégique. La réflexion stratégique commence lorsqu'au cours d'une opération militaire commence à apparaître un certain chemin qui doit être parcouru pour atteindre les objectifs de la guerre. L'étude de la stratégie s'est construite autour de cette voie pendant cent ans ; son début a été marqué par le traité de Lloyd, et sa fin a été marquée par le traité de G. A. Leer. Cependant, ce chemin a été interprété comme une ligne géométrique représentant une abstraction des chemins de terre les plus importants le long desquels une armée se déplace. Leer voyait dans cette ligne opérationnelle l'idée de base d'une opération en termes d'objectif et de direction ; le tronçon de cette ligne qui avait été couvert représentait les routes territoriales reliant une force armée à sa base (ligne de communication), tandis que le tronçon qui n'avait pas été couvert représentait l'idée et le plan de l'opération. Les points individuels de cette ligne caractérisaient les étapes (objectifs intermédiaires) sur le chemin de la réalisation du but ultime. La ligne opérationnelle de Leer englobait tout le sens des opérations militaires, la tête et la queue du phénomène, car pour Leer, une opération était pratiquement synonyme de guerre.

Nous ne pouvons pas être d'accord avec ces enseignements, même en ce qui concerne l'art opérationnel, qui était ce que Leer avait principalement à l'esprit. Les objectifs intermédiaires étaient exprimés par un point géométrique, ce qui permettait de les combiner en une seule ligne opérationnelle, une ligne d'objectifs, car tous, du point de vue de Leer, étaient identiques : à savoir détruire l'ennemi en un point donné. Cependant, cette méthode géométrique ne peut en aucun cas expliquer le dosage des efforts. Il ignore complètement les objectifs défensifs, et il est impossible de dire qu'une défense ne poursuit pas d'objectifs. De plus, les offensives des fronts modernes, qui ont un millier de kilomètres de large, et les batailles dans les grandes opérations dispersées sur une vaste zone sont très mal exprimées par une ligne géométrique, qui n'a aucune dimension de largeur, ou par un point, qui n'a pas de dimensions du tout. Nous n'obtenons aucune clarté.

Les opérations militaires peuvent prendre différentes formes : la destruction, l'usure, la défensive, l'offensive, la guerre de manœuvre et la guerre de position. Chaque forme a un effet significatif sur la ligne de conduite stratégique. C'est pourquoi nous commencerons notre discussion par une analyse de ces formes. Nous nous familiariserons ensuite avec l'effet majeur des communications sur la forme stratégique des opérations. Ensuite, nous ferons un examen superficiel de ce que représentent les opérations modernes à buts limités dont la combinaison est de la responsabilité du stratège. Enfin, nous examinerons les questions que soulève la notion de ligne de conduite stratégique.

**Destruction.** En discutant de l'objectif politique d'une guerre, nous sommes arrivés à la conclusion que les dirigeants politiques sont responsables de l'orientation des opérations du front armé vers la destruction ou l'attrition après des discussions attentives avec les stratèges. La contradiction entre ces formes est beaucoup plus profonde et lourde de conséquences plus importantes que la contradiction entre la défensive et l'offensive.

La tâche de la stratégie est grandement simplifiée si nous, ou l'ennemi, suivant les exemples de Napoléon et de Moltke, essayons de mettre fin à une guerre par une frappe destructrice. Les traités de stratégie qui s'intéressaient exclusivement à une stratégie de destruction se sont essentiellement transformés en traités sur l'art opérationnel, et G. A. Leer avait tout à fait raison de

mettre un sous-titre, *The Tactics of a Theater of Military Operations*, sous le titre *Stratégie* sur les couvertures de ses livres. La passion des stratèges de la vieille école pour l'analyse des campagnes de Napoléon était naturelle : Napoléon réduisait une campagne entière à une seule opération sur un théâtre principal ; les questions de stratégie ne présentaient aucune difficulté et se contentaient de déterminer le théâtre principal ; la répartition des forces entre le théâtre principal et le théâtre secondaire suivait le principe d'une préférence écrasante pour le théâtre principal<sup>53</sup>, et l'affirmation d'un objectif pour une opération unique sur un théâtre principal ne pouvait soulever aucun doute, puisque dans une stratégie de destruction, il s'agit de détruire le personnel déployé par l'ennemi sur ce théâtre. Dans la plupart des cas, l'étude des campagnes de Napoléon se réduisait à l'étude de l'art opérationnel plutôt qu'à l'art stratégique. Il était naturel pour Jomini de considérer les questions de stratégie plus simples que les questions de tactique. Cela ne veut nullement dire que nous ne considérons pas Napoléon comme un géant stratégique, mais étant donné les techniques de guerre dominantes, sa stature stratégique a été engloutie par la politique : dans une seule perspective générale, nous pouvons considérer les guerres de 1805, 1806, 1807 et 1809 comme des opérations gigantesques distinctes contre des ennemis parrainés par l'Angleterre sur le continent européen ; ensuite, nous sommes impressionnés par la formulation correcte de l'objectif de chaque guerre, le bon moment pour le début des opérations militaires et la conclusion extrêmement habile de chaque campagne au bon moment. Mais il ne fait aucun doute qu'à l'époque de Napoléon, une opération de destruction ne conduisait pas toujours immédiatement au dénouement ; par exemple, dans les guerres de 1796-1797, 1812 et 1813, Napoléon a dû résoudre des problèmes stratégiques. Cependant, les historiens militaires de Napoléon sont toujours des historiens de ses opérations individuelles et seule l'histoire politique nous a donné une certaine perspective pour examiner son art stratégique. Les trois éléments de base d'une opération, la force, le temps et l'espace, sont toujours combinés dans une stratégie de destruction de sorte que gagner du temps et de l'espace est un moyen et vaincre la masse de l'armée ennemie est la fin. Tout est subordonné aux intérêts de l'opération générale, et dans l'opération générale, tout dépend d'un point décisif. Pour la stratégie, ce point décisif est une sorte d'aiguille magnétique dans une boussole qui détermine toutes les manœuvres. Il n'y a qu'une seule ligne pure de destruction et il n'y a qu'une seule décision correcte ; en substance, un chef militaire est privé de la liberté de choix parce que son devoir est de comprendre les décisions dictées par la situation. L'idée de destruction l'oblige à considérer tous les intérêts secondaires, les directions et les objectifs géographiques comme dénués de sens. Les pauses dans le développement des opérations militaires contredisent l'idée de destruction. Si nous regardons la pause de six semaines entre les batailles d'Aspern et de Wagram, il est clair qu'elle était le résultat de l'insouciance de Napoléon dans la préparation de la première traversée du Danube et de son échec ultérieur. Une stratégie de destruction se caractérise par une unité de but, de temps, de lieu et d'action. Les exemples de stratégie de destruction sont vraiment classiques en termes de style, de simplicité et de cohérence. Les théoriciens de la destruction ont ridiculisé la clôture subtile de la stratégie du XVIIIe siècle. En fait, par rapport au jeu de coups stratégiques et de défenses de Turenne, les assauts de Napoléon et Moltke rappellent une flèche qui brise les crânes d'un seul coup.

Une stratégie de destruction nécessite encore une autre prémisse, à savoir la victoire extraordinaire. Un objectif géographique ne peut être le but d'une offensive de destruction que lorsque les hommes de l'ennemi deviennent des fantômes. Jusque-là, une offensive de destruction doit viser à la désorganisation complète des effectifs de l'ennemi et à sa destruction complète, en brisant tous les liens entre ses fragments intacts et en capturant les communications les plus importantes pour les forces armées plutôt que pour le pays dans son ensemble.

Une campagne de destruction met les armées attaquantes dans une situation matérielle très défavorable parce qu'elles sont affaiblies par la sécurisation des flancs et de l'arrière, et parce qu'une telle campagne exige de si grands efforts pour approvisionner ces armées que l'on ne peut se protéger de la défaite finale qu'en remportant une série de victoires opérationnelles exceptionnelles.

---

53 L'idée de destruction encourage les acteurs du théâtre secondaire à être passifs ; C'est vrai à la fois en stratégie et en politique.

Le succès de la destruction nécessite de faire des centaines de milliers de prisonniers, de détruire des armées entières et de capturer des milliers de canons, de dépôts et de charrettes. Seuls des succès de ce genre peuvent empêcher un désastre complet en dernière analyse. Aucune victoire de ce type n'a été remportée en Galicie, ni dans la « bataille frontalière », ni dans l'offensive de l'Armée rouge en 1920. Dans chaque cas, il s'agissait de victoires banales dans lesquelles l'ennemi a été repoussé avec des pertes un peu plus importantes que celles subies par l'armée attaquante. C'est totalement insuffisant.

La nécessité d'une victoire extraordinaire dans la destruction pose des exigences particulières pour le choix de la forme d'une opération. Les principales forces de l'ennemi doivent être encerclées ou piégées par la mer ou à une frontière neutre. Bien sûr, ce genre d'objectif est risqué. Si les ressources dont nous disposons sont inadaptées, nous devons éviter complètement une stratégie de destruction. Si Moltke n'avait pas réussi à détruire complètement les forces de Bazaine et de Mac-Mahon sur le chemin de Paris en 1870, les Allemands auraient été dans une situation désespérée à Paris. Nous ne pouvons pas être d'accord avec la première décision de Moltke, le 25 août 1870, lors de la préparation de l'opération Sedan (se concentrant à Damvillers) alors qu'il poursuivait le modeste objectif de bloquer frontalement la route de MacMahon vers Metz. Une stratégie de destruction doit profiter de chaque occasion pour détruire complètement l'ennemi, et Moltke aurait dû immédiatement envoyer ses forces principales pour couper la route de retraite de MacMahon vers l'ouest.

Le commandement opérationnel du général Alekseev dans l'opération galicienne de 1914 était encore plus douteux ; la stratégie avait donné à cette opération l'objectif majestueux d'encercler toutes les armées autrichiennes par un double enveloppement par les deux ailes russes ; mais la seule préoccupation du général Alekseev était de réduire son risque et il essaya de se rapprocher du centre, gardant ses ailes comme un échelon arrière. De telles tactiques ne pouvaient que conduire à des victoires banales et repousser les Autrichiens hors de la Galicie orientale, mais excluaient la possibilité d'une campagne contre Berlin ou Vienne.

Schlieffen avait tout à fait raison d'harmoniser l'idée derrière l'opération Cannes, la destruction complète de l'ennemi dans un affrontement armé, avec une stratégie de destruction. Ses idées de destruction se caractérisaient par une concentration maximale des forces sur le flanc droit de l'invasion allemande de la France. En 1912, en réponse aux demandes autrichiennes de renforcer les forces allemandes à déployer contre la Russie, Schlieffen élaborait un plan pour ne laisser que la Landwehr sans divisions de campagne ou de réserve pour arrêter les Russes. Toutes les unités de campagne devaient être envoyées à l'ouest afin d'obtenir une supériorité suffisante à un point décisif. Selon lui, le sort de l'Autriche-Hongrie se jouerait sur la Seine plutôt que sur le Bug.

Cependant, par la suite, ni Schlieffen ni le jeune Moltke ne restèrent fidèles à leur logique. Ils étaient intéressés à amener les Autrichiens à passer à l'offensive contre les Russes et à distraire les Russes d'une invasion de l'Allemagne. Ils dirent ainsi au commandement autrichien qu'il n'était pas nécessaire de gaspiller des efforts sur le front serbe et qu'ils devaient jeter toutes leurs forces contre la Russie, car le sort de l'armée serbe serait décidé en même temps que le sort des armées russes. C'est ainsi que l'état-major allemand suggéra à l'Autriche d'adopter le même plan de lutte sur deux fronts contre la Russie et la Serbie que l'état-major allemand avait adopté contre la France et la Russie. Mais il aurait été insensé de mener à bien deux plans de destruction en même temps. L'offensive de 49 divisions austro-hongroises va créer un second point décisif sur le Bug dont l'importance sera proche de celle du point décisif de 80 divisions allemandes sur la Marne. Les demandes d'aide des Autrichiens à la Prusse orientale ont acquis un certain poids. Mais le jeune Moltke aurait dû tenir compte de l'importance accrue du front de l'Est ; il détacha 14 divisions de campagne et de réserve pour le front de l'Est, puis tenta de voler cinq divisions de ce détachement en trompant les Autrichiens, mais la bataille de Gumbinen les obligea à retourner sur le front de l'Est. Le plan Schlieffen n'était un plan de destruction que dans la mesure où l'Allemagne menait seule la guerre sur deux fronts et n'était en aucun cas d'accord avec la participation de l'Autriche-Hongrie à la guerre. La logique de destruction exigeait de tenir les Autrichiens à l'écart d'une offensive sur le front russe jusqu'à ce que la France soit vaincue, et peut-être même d'avoir

quelques corps austro-hongrois occupant le front lorrain afin de renforcer l'aile droite de l'invasion allemande.

Dans ces conditions, une offensive de destruction est constituée d'une série d'opérations successives qui sont si étroitement liées entre elles qu'elles se combinent en une opération gigantesque. La position de départ de l'opération suivante découle directement de l'objectif atteint par l'opération qui vient de se terminer.

Actuellement, nous classons une offensive de destruction comme une série d'opérations qui ont une direction constante et une série d'objectifs qui composent une seule ligne droite logique. Par exemple, en 1870, Moltke mena sa première opération visant à détruire l'armée de Bazaine et l'encercla à Metz ; puis il s'orienta immédiatement vers son but ultime, Paris ; en chemin, il découvrit la manœuvre stupide de Mac-Mahon entre les trois forces des Allemands et la frontière belge et sa deuxième opération élimina cette armée à Sedan ; et sa troisième manœuvre le conduisit à un blocus de la faim de Paris. Bismarck avait raison d'exiger le bombardement et l'attaque de Paris, car un assaut sur Paris aurait vraiment été approprié à la stratégie de destruction que la situation politique avait indiquée pour la guerre.

Après la victoire sur les Autrichiens en Galicie en 1914, une stratégie de destruction aurait nécessité une offensive russe directe en Moravie et en Silésie. Cependant, nous n'avions pas les forces supérieures requises pour cela, et à cause de la menace de la 9e armée qui entourait notre flanc droit, nous avons dû éviter de poursuivre les Autrichiens et commencer un nouveau déploiement sur la Vistule, de l'embouchure de la San à Varsovie, qui à son tour nécessitait le retrait de la 9e, 4e et 5e armées. Ce nouveau déploiement constituait une rupture radicale avec les principes de destruction. C'était le début d'un match d'escrime ; mais la destruction essaie d'éviter les clôtures et n'a qu'un seul moyen d'y parvenir, le développement constant et énergique d'un assaut contre le centre le plus vital de l'ennemi ; plus notre force de frappe est concentrée et massive dans ce cas, plus tôt l'ennemi est obligé d'orienter ses actions en fonction des nôtres, c'est-à-dire, dans les anciens termes, « nous dicterons des principes opérationnels à l'ennemi ».

Une stratégie de destruction a caractérisé la majeure partie de l'offensive de l'Armée rouge depuis les rives de la Dvina jusqu'à la Vistule en 1920. La concentration d'une force de frappe sur l'aile droite et le mouvement en avant de cette force sur des centaines de kilomètres ont en fait bloqué toutes les contre-mesures opérationnelles des Polonais et perturbé toutes leurs tentatives de tenir des positions favorables, de la Bérézina au Boug ; l'escrime et l'attrition de la guerre mondiale se sont évaporées. Le trait de Napoléon, qui avait décidé de la guerre d'un seul coup, semblait être ressuscité en rouge. Cependant, sur le chemin de la Vistule, l'Armée rouge, comme les armées allemandes sur le chemin de la Marne, n'ont pas été en mesure de remporter des victoires extraordinaires ; des considérations géographiques entrèrent en ligne de compte dans la dernière partie de l'offensive, car dans le couloir polonais, les armées rouges s'efforçaient davantage de tenter de couper l'artère vitale de toute la nation polonaise plutôt que les lignes de communication des armées polonaises. Comme si elle ignorait les forces matérielles des Polonais dans le conflit armé, l'Armée rouge s'est battue contre le traité de Versailles. C'était déjà du mysticisme, en particulier pour une stratégie de destruction.

La destruction n'implique pas seulement la vitesse et la linéarité, mais aussi l'ampleur. En approchant de la Vistule, les armées rouges étaient devenues si faibles en nombre et si coupées de leurs sources d'approvisionnement qu'elles étaient plus des fantômes qu'une réalité tangible. En 1829, Dibich, qui s'était rapproché de Constantinople dans à peu près les mêmes conditions, a pu conclure une paix à temps. En 1797, Napoléon, qui se trouvait dans une situation un peu meilleure près de Vienne, put également conclure une paix très souhaitable pour la France révolutionnaire en donnant Venise aux Autrichiens vaincus. Nous avons surestimé nos exploits et avons continué notre offensive, et au-delà de la ligne Bialystok-Brest, le point culminant de nos succès possibles était loin derrière, et chaque pas en avant aggravait notre situation.

L'importance qu'une stratégie de destruction accorde à une opération générale de destruction d'un ennemi rétrécit considérablement la perspective de la pensée stratégique. Le lendemain de la fin d'une opération, nous serons confrontés à une situation complètement nouvelle, et les

événements extraordinaires de l'opération modifieront radicalement la situation et conduiront à une réévaluation de toutes les valeurs. Avec une stratégie de destruction, qui attribue une importance si unique et si primordiale à un affrontement armé avec l'ennemi, la situation acquiert les caractéristiques d'un spectacle kaléidoscopique : le clic d'une opération décisive produit une image complètement nouvelle, inattendue et totalement imprévisible. Dans une stratégie de destruction, le lendemain d'une opération est enveloppé d'un épais brouillard. Ce n'est que s'il possède une supériorité de forces aussi écrasante que celle de Napoléon en 1806 ou de Moltke en 1870 qu'un stratège de la destruction sera capable de garder à l'esprit le but ultime guidé par la boussole d'un « point décisif », et toute violation de ses préceptes est considérée comme une déviation dangereuse ou une « idée préconçue ».

Les temps modernes ont imposé des limites majeures à une stratégie de destruction. Le premier d'entre eux, la courte portée des opérations modernes et le retour forcé à un système de marche de cinq jours, sera discuté dans le chapitre suivant. Une opération doit être divisée en parties, et la progression d'un Front doit être momentanément arrêtée afin de réparer les voies ferrées à l'arrière. Les pauses qui en résultent sont très efficaces pour transformer la guerre en guerre de position. La deuxième limite réside dans le fait qu'actuellement le début d'une guerre ne constitue pas aujourd'hui le point culminant de l'intensité stratégique. La mobilisation militaire et économique fournit les deuxième et troisième échelons de la main-d'œuvre mobilisée et équipée. Face aux armées improvisées par Gambetta, Moltke père doit faire face à un second échelon de la mobilisation française totalement non préparée dès 1870. Les armées permanentes de la France avaient été détruites en un seul mois, mais Moltke dut combattre le deuxième échelon pendant quatre mois. Il nous semble que c'est sur cette expérience que se fondaient les vues de Moltke d'une future guerre allemande sur deux fronts en tant que guerre d'usure. L'opération Marengo de 1800 donna à elle seule toute l'Italie à Napoléon, tandis que l'opération d'Iéna de 1806 permit d'éliminer toute la Prusse jusqu'à la Vistule. Dans nos conditions, Napoléon aurait eu à mener des opérations successives de plus en plus difficiles contre de nouvelles forces rassemblées par l'État.

**L'opportunité d'une opération.** L'importance accrue de l'opération générale dans une stratégie de destruction a conduit à une situation dans laquelle l'opération n'est plus décrite comme un moyen de faire la guerre, mais constitue plutôt le but ultime de la guerre et est importante en soi. La question de l'opportunité d'une opération passe au second plan. Les considérations opérationnelles et tactiques deviennent primordiales. Peu importe où ou quand l'ennemi doit être détruit ; la seule considération importante est de rendre l'attaque décisive. Il est important que les opérations tactiques suivent la ligne de moindre résistance. Ainsi, dans la perspective d'une stratégie de destruction, il ne faut pas reprocher à Ludendorff d'avoir choisi Amiens, le secteur stratégiquement le moins important à la jonction des armées française et anglaise, pour une attaque décisive en mars 1918. Dans une stratégie de destruction, la direction d'un assaut est moins importante que son ampleur. L'erreur du commandement allemand l'a conduit à vouloir minimiser ses risques, maintenir un front solide et éviter le mélange le plus important de ses propres forces et de celles de l'ennemi dans le gâteau qui aurait été cuit si les Allemands avaient avancé en ignorant les secteurs occupés par l'ennemi ; les Allemands auraient dû tenter de maximiser la zone de l'opération, en gardant à l'esprit que toutes les unités et les ressources des deux camps qui y étaient mélangées finiraient par tomber entre les mains du vainqueur. Au contraire, les tentatives ultérieures de Ludendorff sur de nouveaux secteurs, qui étaient en partie démonstratives, contredisaient clairement une stratégie de destruction. Il s'agissait simplement d'une clôture d'usure, une clôture qui limitait la volonté de l'ennemi dans une bien moindre mesure ; de la même manière que la situation dans laquelle se trouvait l'Allemagne en 1918 aurait pu justifier une offensive dans le style de la destruction, les opérations actives dans une guerre d'usure étaient inappropriées.

La nécessité de tracer une ligne de démarcation claire entre une stratégie de destruction et une stratégie d'usure n'est nulle part plus évidente que dans la question de l'opportunité d'une opération (précédemment appelée bataille générale). G. A. Leer, dont toute la pensée était basée sur la destruction, a commis une grossière erreur de logique, à notre avis, en discutant de l'opportunité de la bataille couronnant une opération ; Napoléon, bien sûr, n'avait aucun doute à ce sujet, car une



bataille générale était l'idéal et le but qu'il poursuivait. Pour étayer ses idées, qui entrent en conflit avec une stratégie de destruction, Leer a dû recourir aux idées de théoriciens de l'usure tels que Maurice de Saxe, pour qui « les batailles étaient le refuge quotidien de la stupidité », et Frédéric le Grand, qui affirmait que « la bataille est un outil de généraux stupides » et ne devrait être engagée que lorsque les gains attendus sont supérieurs à ce que nous risquons. Leer<sup>54</sup> cite même le discours au comte d'Albe, chef militaire du milieu du XVI<sup>e</sup> siècle, qui visait à refroidir l'ardeur de ses adjoints, qui réclamaient une bataille contre les Français, et en appelait à leur intelligence et à leur sang-froid : le royaume tout entier ne doit pas être mis en jeu contre le seul caftan brodé d'un chef militaire français ; ce dernier se retirera et ne risquera de perdre que sa charrette dans une bataille. La victoire peut aussi être sans effusion de sang ; les batailles ne doivent être menées que : 1) pour sauver une forteresse importante ; 2) si des renforts qui pourraient donner à l'ennemi une supériorité décisive sont en route ; 3) au début d'une guerre, ou pour faire une impression politique sur des alliés et des ennemis secrets ; 4) s'il y a une perte totale du moral de l'ennemi le rendant incapable de résister davantage ; et 5) lorsque nous sommes tellement cloués au sol que le seul choix est entre conquérir ou mourir.

Les arguments de Maurice, Frédéric le Grand et du comte d'Albe sont assez intéressants, mais ils n'ont rien à voir avec une stratégie de destruction. La théorie stratégique peut donner un sens à la question de l'opportunité entre destruction et attrition<sup>55</sup>.

**Attrition.** Le terme attrition est une très mauvaise expression de toutes les nuances diverses de différentes méthodes stratégiques en dehors du domaine de la destruction. La « guerre de la pomme de terre » (guerre de Succession de Bavière) et la campagne de 1757 (la deuxième année de la guerre de Sept Ans), les deux produits de la créativité de Frédéric le Grand, appartiennent à la catégorie de l'usure, car ils n'impliquaient pas un mouvement décisif vers le but ultime de la guerre ; l'idée d'une campagne sur Vienne était absente d'eux. Mais une campagne impliquait des manœuvres sans effusion de sang, tandis que l'autre impliquait quatre grandes batailles, Prague, Kolin, Rossbach et Leuthen. L'attrition se caractérise par la diversité dans laquelle elle se manifeste<sup>56</sup>. Une sorte d'attrition est très proche d'une stratégie de destruction, qui a même permis à l'état-major prussien d'affirmer, bien qu'à tort, que Frédéric le Grand avait inventé les techniques de destruction de Napoléon ; le type opposé peut impliquer la formule « ni guerre ni paix » – le simple fait d'éviter un traité de paix accompagné d'une simple menace d'opérations militaires. Il y a toute une gamme de formes intermédiaires entre ces deux extrêmes. Une stratégie de destruction est unifiée et ne permet de prendre qu'une seule décision correcte. Dans une stratégie d'usure, l'intensité d'un conflit armé peut varier, et chaque niveau d'intensité peut donc avoir sa propre décision correcte. On ne peut déterminer le niveau d'intensité requis par une situation donnée qu'en étudiant très attentivement les conditions économiques et politiques. Un champ très large est ouvert à la politique, et la stratégie doit être très souple.

Une stratégie d'attrition ne renonce en rien en principe à la destruction du personnel ennemi comme objectif d'une opération. Mais il ne voit en cela qu'une partie de la mission du front armé plutôt que la mission entière. Les objectifs géographiques et les opérations secondaires deviennent beaucoup plus importants lorsqu'une stratégie de destruction est rejetée. La répartition des forces entre les opérations primaires et secondaires devient un problème stratégique très compliqué, parce que le « point décisif » – c'est-à-dire cette aiguille magnétique qui permet de justifier facilement

---

54 G. A. Leer, *Strategiia* [Stratégie], 5e édition (1893), 1re partie, p. 336-337 ; Annexe 7, p. 156 et 157.

55 Il y a des critiques à courte vue qui considèrent le passage de la guerre mondiale sur les rails de l'attrition stratégique comme l'héritage des erreurs et du manque de prévoyance de l'état-major. Une telle critique, bien sûr, est dépourvue de toute « conscience objective ». Nous considérons l'attrition dans la guerre mondiale comme une nécessité historique.

56 Nous admettons la validité de la critique selon laquelle nos catégories de destruction et d'usure ne sont pas deux opposées – elles ne sont pas noires et blanches, mais blanches et non blanches. Cependant, à notre avis, dans ce cas, il n'y a pas de défaillance philosophique ou logique. L'intensité variable des conflits armés est caractérisée par un grand nombre de niveaux d'usure et atteint sa limite dans la destruction. Ce n'est que pour cette limite que certains principes de stratégie sont absolus ; pour d'autres gradations, elles sont conditionnelles et parfois complètement fausses.

une décision de destruction à chaque fois – fait défaut dans une stratégie d’usure<sup>57</sup>. Nous devons réfléchir non seulement à l’orientation des efforts, mais aussi à leur proportion.

Pendant la guerre mondiale, les stratèges français ont très mal analysé ces questions. Ils restaient dans l’illusion que le front français était aussi important et décisif après l’échec du plan Schlieffen qu’il l’était auparavant et que tout devait être orienté vers lui, même si la guerre était devenue une guerre d’usure. Les Français soutenaient que l’Allemagne continuait d’être l’ennemi le plus important contre lequel il valait la peine de déployer des efforts. Bien qu’en termes de stratégie de destruction, l’Autriche-Hongrie était un ennemi secondaire, en termes d’attrition, elle était encore plus importante que l’Allemagne. Alors qu’une stratégie de destruction aurait dû suivre la ligne opérationnelle de moindre résistance pour vaincre les principales forces allemandes, une stratégie d’usure aurait dû suivre la ligne stratégique de moindre résistance dans la Triple Alliance, une ligne qui traversait l’Autriche-Hongrie après les défaites qui lui ont été infligées par les Russes. Dès que le centre de gravité de l’activité allemande s’est déplacé sur le front russe en 1915, la Grande-Bretagne et la France auraient dû faire tout ce qui était possible dans leurs communications sur le front des Balkans pour soutenir la Serbie ; le déploiement d’une armée anglo-française de 500 000 hommes sur le Danube aurait forcé la Bulgarie à rester neutre, encouragé la Roumanie à agir, coupé toute communication allemande avec la Turquie, permis aux Italiens de sortir par les montagnes frontalières, aurait soulagé la pression sur le front russe, qui aurait pu tenir en Pologne, et aurait considérablement accéléré l’effondrement de l’Autriche-Hongrie. La guerre mondiale aurait pu être écourtée d’au moins deux ans.

On peut voir le changement dans les relations entre les zones primaires et secondaires qui a accompagné le passage à une stratégie d’attrition dans le sort de la zone de Riga-Szawli. Au départ, parce que nous pensions en termes de destruction, nous avons à juste titre accordé très peu d’importance à cette zone et nous nous sommes limités à la surveiller par des unités de garde nationale. Mais une fois que notre front s’est éteint au cours de l’hiver 1914-1915, sans aucun doute, cette zone est devenue plus importante. C’est de là qu’est venue toute une série de malheurs : l’encercllement du flanc droit de la 10<sup>e</sup> armée, l’extension progressive des Allemands en Courlande et finalement l’opération Vilna-Sventsiany.

Comme une stratégie de destruction, une stratégie d’usure poursuit la recherche de la supériorité matérielle et la lutte pour celle-ci, mais cette recherche ne se limite pas uniquement au désir de déployer des forces supérieures dans un secteur décisif. Encore faut-il créer les conditions pour qu’un « point décisif » existe. Le chemin fatigant d’une stratégie d’usure, qui conduit à dépenser des ressources beaucoup plus importantes qu’une courte frappe destructrice visant le cœur de l’ennemi, n’est généralement choisi que lorsqu’une guerre ne peut être terminée d’un seul coup. Les opérations d’une stratégie d’usure ne sont pas tant des étapes directes vers la réalisation d’un but ultime que des étapes dans le déploiement d’une supériorité matérielle, qui finirait par priver l’ennemi des moyens de résister avec succès.

Les Français aiment parler du coup décisif qu’ils avaient prévu d’infliger en Lorraine le 14 novembre 1918, mais qu’ils ont dû abandonner à cause de la conclusion de l’armistice. Nous sommes assez sceptiques quant à la faisabilité de ce coup à la fin de la guerre mondiale.

Ludendorff n’a pas réussi à infliger ce coup décisif au début de 1918 ; il serait tombé aux mains des Français à la fin de 1918, et les Français et Foch ont eu beaucoup de chance que ce coup ne soit jamais devenu rien de plus qu’une menace. Il nous semble que la mission de la stratégie allemande en 1918 était d’anticiper et de repousser ce coup décisif afin de rendre l’Entente plus disposée à l’armistice et à la paix.

En dernière analyse, seul le chauvinisme français attribuerait la victoire de l’Entente aux succès du maréchal Foch sur le théâtre d’opérations français, car les Allemands disposaient encore de vastes ressources pour résister. La victoire finale a été garantie par l’effondrement de l’Autriche-Hongrie, qui avait de profondes racines historiques ; la ligne droite et logique de la victoire dans la

---

57 Cependant, comme nous l’indiquerons ci-dessous, il serait erroné de considérer le passage de la destruction à l’usure comme un passage du domaine de la nécessité au domaine de la liberté.

guerre mondiale commence avec la victoire des Russes en Galicie et se termine avec la victoire du front balkanique des Serbes et de l'Entente.

Quarante divisions françaises avançant auraient rencontré des forces suffisantes sur des positions très bien fortifiées ; les moyens matériels de résistance des Allemands étaient suffisants, et même dans une situation de désintégration naissante, les Français n'auraient pas été en mesure de franchir la Sarre. Nous ne pensons pas qu'il y ait de raison de considérer toute la guerre mondiale comme un prologue à cette attaque pitoyable qui n'a jamais été menée. En fait, dans une stratégie d'usure, toutes les opérations sont principalement caractérisées par le fait qu'elles ont des objectifs limités ; une guerre ne se déroule pas comme un assaut décisif, mais comme une lutte pour des positions sur les fronts militaire, politique et économique à partir desquelles il deviendrait finalement possible de faire un tel assaut. Cependant, au cours de cette lutte, toutes les valeurs sont complètement réévaluées. Le théâtre principal, dans lequel la guerre devient une impasse et où de vastes forces et ressources sont dépensées, perd progressivement de son importance primordiale. Le point décisif, ce cheval de bataille de la stratégie de destruction, se transforme en un bibelot coûteux mais vide. D'autre part, les objectifs géographiques qui incarnent des intérêts politiques et économiques deviennent extrêmement importants. En stratégie, les questions opérationnelles et tactiques deviennent de plus en plus secondaires et techniques. Au lieu de la logique de destruction de Paris-Berlin, nous obtenons la logique d'usure de Paris-Salonique-Vienne-Berlin. Le 14 novembre 1918, l'Entente aurait occupé des positions décisives non pas sur le front de Lorraine, comme l'affirmait Foch, mais sur le Danube.

Un boxeur concentre ses efforts sur la protection de sa mâchoire inférieure contre un coup de poing, car ce coup de poing pourrait lui faire perdre connaissance et tomber ; la protection contre un coup décisif est la première règle de tout conflit. Une stratégie de destruction, qui vise à assommer l'ennemi à tout moment, limite les actions de l'ennemi et l'oblige à orienter ses actions sur les nôtres<sup>58</sup>. Les coups limités infligés par la stratégie d'usure contraignent l'ennemi à un degré beaucoup moindre. Certaines opérations ne sont pas directement liées au but ultime et ne sont que des souches qui subordonnent mal la volonté de l'ennemi à celles-ci. Chaque souche nécessite un déploiement opérationnel spécial. L'ennemi a pleinement l'occasion de poursuivre ses propres objectifs dans ce jeu de déploiements opérationnels<sup>59</sup>. La ligne opérationnelle de Napoléon était le seul axe le long duquel se développaient les événements de la guerre, et les désirs opérationnels de ses ennemis devaient se conformer complètement à la volonté de ce grand artiste de la destruction. La discorde est tout à fait possible dans une stratégie d'usure : en 1915, on aurait pu imaginer un tel cours des événements, si les principales forces allemandes étaient encore bloquées sur le front français, dans lequel Ludendorff renforcerait progressivement ses forces dans les provinces baltes, tandis que les armées russes s'empareraient des débouchés des Carpates vers la plaine hongroise.

Dans une stratégie de destruction, l'unité d'action semble tout à fait nécessaire ; si, dans les premières semaines de la guerre mondiale, la France est devenue le théâtre des efforts de destruction des Allemands, les Russes étaient certainement obligés d'envahir la Prusse orientale sans hésitation afin de soulager la France. Mais si l'idée de destruction s'estompe, alors ce type de coordination opérationnelle n'est admissible que sur une base tout à fait relative. La poursuite d'objectifs limités permet à chaque souche opérationnelle de conserver dans une certaine mesure son indépendance. Afin de rendre difficile pour l'ennemi d'employer ses réserves de manière systématique et cohérente, les périodes d'activité sur les différents théâtres devraient généralement coïncider. Mais il n'était pas du tout nécessaire de lier notre offensive de mars 1916 au lac Naroch à la défense de Verdun, ou de poursuivre l'opération de Broussilov parce que les Français poursuivaient avec succès l'opération de la Somme, qui était conçue pour l'usure. Au lieu de la

---

58 Le terme de boxe implique d'infliger un coup si écrasant que l'adversaire ne peut pas se tenir debout pendant une période déterminée.

59 Le jeune Moltke, après la bataille frontalière d'août 1914, croyait qu'il avait déjà marqué un KO. Mais les Français ne sont pas bloqués par les Allemands sur tout le front et peuvent procéder à un nouveau déploiement opérationnel en déplaçant les corps d'armée du flanc droit vers le centre et vers le flanc gauche. C'est cette opportunité de nouveaux déploiements opérationnels qui exclut une stratégie de destruction.

coordination, dans une guerre d'usure, il est nécessaire que chaque opération aboutisse à elle-même à certaines réalisations tangibles.

Dans une guerre d'usure, une opération générale ne forme pas un écran imperméable qui obscurcit complètement notre réflexion sur le développement ultérieur d'une guerre. Les échelons de mobilisation militaire et économique sont tout à fait appropriés pour une stratégie d'usure, mais ils sont étrangers dans l'esprit à une stratégie de destruction. Une guerre d'usure est guidée par des objectifs à plus long terme que par les préparatifs d'une opération majeure à venir. La conduite même de cette opération, qui est incapable de produire des résultats décisifs dans une guerre d'usure, doit souvent être, dans le cas de l'usure, préconçue, c'est-à-dire que sa direction doit être subordonnée et coordonnée avec les problèmes ultérieurs qui doivent être résolus. Dans une guerre d'usure, les problèmes stratégiques sont, dans une large mesure, compliqués par cet élargissement et cet approfondissement. Pour que le stratège soit en mesure de prendre une bonne décision, il ne lui suffit pas d'évaluer correctement la direction la plus importante d'une opération ; il doit garder à l'esprit la perspective globale de la guerre. Un exemple d'une décision qui découle de cette perspective est le programme de quatre ans de Kitchener visant à organiser de nouvelles unités britanniques et à limiter l'aide britannique aux Français dans les premières années de la guerre.

Seules les réserves opérationnelles jouent un rôle important dans une stratégie de destruction, c'est-à-dire des réserves qui peuvent être envoyées à un moment décisif dans le secteur décisif d'une opération. Une stratégie de destruction, qui attribue un rôle décisif à une opération générale, ne peut connaître de réserves stratégiques qui ne participeraient pas à l'accomplissement de la mission dans le cadre du temps et de l'espace que représente l'opération. Mais une stratégie d'attrition peut et doit prendre en considération les réserves stratégiques (par exemple, le corps asiatique russe en 1914, les forces de milice, les échelons de mobilisation ultérieurs, les contingents coloniaux, l'entrée tardive des alliés dans la guerre) et coordonner sa ligne de conduite avec elles.

Dans une guerre d'usure, nous nous retrouvons parfois dans une situation où le camp attaquant a atteint son objectif ultime de guerre limité, mais la guerre continue parce qu'une solution n'a pas été trouvée sur les fronts politique et économique. Ce fut le cas lors de la guerre russo-japonaise : le but ultime de la guerre japonaise était de détruire la flotte russe du Pacifique, de capturer sa base, Port Arthur, et d'expulser les troupes russes du sud de la Mandchourie. Cet objectif a été atteint au moment où les armées russes ont été battues à Mukden. Cependant, la guerre se poursuit pendant encore six mois. Les centres vitaux de la Russie étaient invulnérables à l'attaque japonaise, et les Japonais devaient attendre qu'un mouvement révolutionnaire se développe en Russie. Une situation similaire caractérisa les six derniers mois de la guerre de Crimée : Sébastopol fut débarrassée des troupes russes le 9 septembre 1855, et à ce moment-là, les alliés atteignirent leur objectif de guerre ultime, la destruction de la flotte russe de la mer Noire et de sa base, mais le Congrès de Paris ne s'ouvrit que le 13 février 1856. Ces périodes de guerre, qui sont caractérisées par un niveau élevé d'activité sur les fronts politique et économique, se distinguent par un calme sur le front militaire interrompu seulement par des explosions de désespoir (par exemple, Tsushima) ou des entreprises très mineures (l'attaque de Kinburn en 1855 et l'expédition de Sakhaline à l'été 1905).

**L'offensive et la défensive stratégique.** Chaque opération est inévitablement une combinaison de moments défensifs et offensifs. Malgré cela, nous différencions les opérations offensives et défensives selon que le stratège pose des objectifs positifs ou négatifs. L'avancement d'une série d'objectifs positifs caractérise une offensive stratégique, tandis qu'une série d'objectifs négatifs caractérise une défense stratégique.

Nous ne sommes pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle tout retard sur le front militaire doit toujours se faire au détriment de la partie qui poursuit des objectifs positifs. Un objectif politique offensif peut être lié à une défense stratégique, le conflit se déroulera simultanément sur les fronts économique et politique, et si le temps joue en notre faveur – c'est-à-dire si l'équilibre entre les avantages et les inconvénients est à notre avantage – alors le front militaire, même s'il est au point mort, peut progressivement réaliser un changement favorable dans l'équilibre des forces. Si une guerre est une sorte de blocus, comme le blocus russe de Chamil au

Daghestan ou le blocus anglais de la France de Napoléon ou de l'Allemagne du Kaiser, le front militaire peut gagner beaucoup du temps à jouer en sa faveur. En général, une défense stratégique composée d'une série d'opérations avec des objectifs négatifs peut poursuivre un objectif final positif. Bien sûr, juillet 1918, alors que le front armé avançait, ne peut pas être considéré comme le moment où l'Entente a commencé à poursuivre un objectif ultime positif concernant l'Allemagne. Cette poursuite a commencé avec le début des opérations militaires, même si pendant de nombreuses années, elle n'a impliqué aucun mouvement vers l'avant des lignes de front. Même les opérations défensives de cinq mois menées par les Russes en 1915 lors de leur retraite de Pologne, qui ont obligé les Allemands à dépenser tout leur temps et leurs forces qui auraient pu être utilisées pour obtenir des résultats majeurs en France, constituent, en termes de stratégie d'usure, un maillon majeur dans la chaîne d'événements qui a conduit à la défaite finale de l'Allemagne.

En général, la poursuite d'objectifs négatifs, c'est-à-dire la lutte pour le maintien complet ou partiel du statu quo, nécessite moins de dépenses de forces ou de ressources que la poursuite d'objectifs positifs, à savoir la lutte pour la conquête et le mouvement vers l'avant. Il est plus facile de garder ce que vous avez que d'obtenir quelque chose de nouveau. Le côté le plus faible se mettra naturellement sur la défensive.

Ces principes sont évidents à la fois en politique et dans l'art de la guerre, mais seulement à la condition que les parties aient une certaine stabilité et une capacité défensive dans le statu quo. De la même manière que les vagues de l'océan broient les rochers du rivage les uns contre les autres, les conflits historiques complètent les formations politiques amorphes, érodent les frontières trop sinueuses et donnent naissance à la stabilité nécessaire aux capacités défensives.

Cependant, il arrive que cette condition soit absente. Le traité de Versailles a rempli la carte de l'Europe de bizarreries historiques. La lutte des classes a créé un gâteau de différents intérêts et factions sur cette carte. Dans ces conditions, la poursuite de l'objectif négatif du maintien du statu quo peut être la forme de guerre la plus faible plutôt que la plus forte : parfois, une supériorité de forces sera nécessaire pour une défense plutôt que pour une offensive, privant la défense de tout sens. Telle était la situation lors de la guerre de 1866 sur le théâtre d'opérations allemand. Moltke considérait ce théâtre de guerre comme secondaire par rapport au théâtre bohémien et n'y laissa que trois divisions contre les forces allemandes moyennes, trois fois plus grandes qu'elles. La fragmentation des États allemands et le système en plein champ des domaines prussiens résultant des traités de paix de Westphalie et de Vienne rendirent la défense incomparablement plus difficile pour les Prussiens que l'attaque. Les Prussiens étaient tout à fait capables de passer à l'offensive malgré la supériorité des forces ennemies.

Les mêmes conditions sont souvent rencontrées dans une guerre civile ; la guerre civile éclate sur une vaste zone et des fronts précis ne se forment que progressivement. Mais dans l'intensité de la lutte de classe, ces fronts définis n'expriment pas tout le cœur du problème : l'arrière de chaque camp contient des oasis qui font des bases toutes faites pour l'ennemi : en avançant de la Volga à l'Oural, les forces rouges ne se sont pas séparées de leur base, ce qui est généralement un inconvénient significatif d'une offensive, mais se sont rapprochées de nouvelles sources plus riches de nourriture et d'énergie de classe et économique. Si la situation politique est bonne, pourquoi même penser à une défensive ? Réprimer les soulèvements armés dans les arrières ? La chute de la Commune de Paris en 1871 s'explique en partie par son incapacité à considérer la nécessité d'une offensive pour établir des communications avec les provinces ; Paris seul contre toute la France était une position indéfendable dans tous les cas.

Pendant des siècles, depuis l'époque du cardinal de Richelieu, la pensée diplomatique française s'est nourrie de l'idée de créer des conditions de fragmentation, de champs ouverts et de faiblesse en Europe. À la suite du travail de la politique française, dont les idées sont exprimées dans le traité de paix de Versailles, toute l'Europe centrale – l'Allemagne, la Pologne, la Tchécoslovaquie et ainsi de suite – a été placée dans une situation qui exclut complètement la possibilité de la défense et de la guerre de position. Les vassaux français ont été habilement placés dans la position d'un écureuil obligé de tourner le tapis roulant du militarisme. L'art de la politique française réside dans la création habile de situations instables. C'est la raison de l'impermanence de

cette création. L'idée sous-jacente au traité de Versailles, qui mettait l'Allemagne dans une position indéfendable, a rendu physiquement nécessaire pour l'Allemagne de se préparer à des opérations offensives. La Pologne aura encore l'occasion de réfléchir à la manière dont elle devrait remercier la France pour le don du corridor polonais, qui a placé la Pologne en première ligne pour une attaque allemande.

Les opérations défensives impliquent généralement certaines pertes territoriales. Elles ont tendance à remettre les décisions au dernier moment possible. Par conséquent, pour qu'une défense soit couronnée de succès, nous devons disposer d'un territoire sacrificiable et le temps doit jouer à notre avantage. Ces conditions seront très probablement remplies dans un grand pays qui peut plus facilement se permettre de perdre temporairement des dizaines ou même des centaines de milliers de kilomètres carrés de territoire et qui, avec le temps, aura la possibilité d'utiliser de nouvelles ressources dispersées sur de grandes distances. En termes de défense, les petits pays ne sont pas indépendants et ne peuvent exister que dans la mesure où ils peuvent compter sur une aide extérieure. Mais la taille d'un territoire ne garantit à elle seule le succès d'une défense : un État a besoin d'un gouvernement résolu et d'une situation intérieure stable pour survivre aux pertes matérielles associées à une offensive ennemie et faire jouer le temps en sa faveur plutôt qu'en faveur de l'ennemi. Les chefs de guerre doivent être fermes et éviter de gaspiller les effectifs nécessaires en cas de crise à la défense de différents trésors géographiques.

Une offensive stratégique nécessite une dépense importante de forces, nous éloigne de notre base et nécessite l'allocation de forces importantes pour organiser et sécuriser les communications avec la base. Une condition préalable à une offensive prolongée est un afflux continu de forces fraîches. Les dépenses inévitables d'une offensive conduisent à une situation dans laquelle son développement dans des conditions normales, lorsqu'il n'y a pas de base avancée, affaiblit l'attaquant. Cela signifie que si une offensive peut théoriquement être considérée comme illimitée, il faut admettre que son succès atteindra un point culminant puis s'estompera sous l'effet de difficultés matérielles. L'offensive stratégique la plus astucieuse conduira à un désastre si nous n'avons pas assez de ressources pour atteindre l'objectif ultime qui nous assurera la paix.

La pensée stratégique de base de la défense devrait aussi se baser sur cette caractéristique de l'offensive : à savoir, où est la limite à laquelle on pourrait mettre fin aux succès du développement d'une offensive ? Cette idée domine l'art stratégique, opérationnel et tactique. L'ennemi a écrasé nos lignes avancées et pénètre dans la profondeur de nos dispositions de bataille, et le tacticien, afin d'éviter de gaspiller ses forces, doit immédiatement essayer de se faire une idée de l'endroit et du moment où il pourra déployer ses réserves, arrêter l'ennemi et passer à la contre-attaque. Si les lignes avancées n'ont pas été rompues mais que le front de déploiement est fortement menacé, cette question est également fondamentale pour le commandement d'une opération. Si nous devons mener une guerre défensive, alors la pensée d'un stratège devrait d'abord s'attarder sur la position dans le temps et dans l'espace de laquelle on peut changer le cours d'une guerre, provoquer une crise et passer d'objectifs négatifs à des objectifs positifs (Torres Vedras en 1810, Tchadalja en 1912, la Marne en 1914 et la Vistule en 1920).

Une offensive qui a dépassé son point culminant devient très rapidement une aventure, et tout développement ultérieur ne fait que jeter les bases de la transition de l'ennemi de la poursuite d'objectifs négatifs à la poursuite d'objectifs positifs, ce qui pourrait devenir très compromettre. L'aventure des Carpates sur le front du Sud-Ouest fournit un terrain très fertile au printemps 1915 pour une offensive austro-allemande majeure sur le front russe qui dure cinq mois : les dernières réserves et armes russes sont épuisées et l'arrière et le flanc du front du Sud-Ouest deviennent de plus en plus vulnérables à l'attaque imminente de Mackensen. Le général Falkenhayn admit qu'il n'aurait pas pu s'attendre à de meilleures conditions et, le 13 avril 1915, il écrivit au chef de l'état-major autrichien pour lui demander de ne pas opposer une résistance féroce aux Russes dans les Carpates en prévision d'une attaque allemande, mais qu'une percée sur le Danube serait plus facile et que la « récolte » serait encore plus grande à mesure que les Russes parviendraient à pénétrer dans les montagnes au sud du front prévu pour l'attaque<sup>60</sup>. L'intelligence des Autrichiens à cette

---

60 Falkenhayn, *Verkhovnoe komandavanie* [Le haut commandement], p. 83.

demande aurait pu conduire à un succès tout à fait déconcertant. Les armées russes n'ont été sauvées de ce désastre que par les obstacles majeurs que les Hongrois ont placés sur le chemin d'une manœuvre de retrait à travers leur territoire. Si cela ne s'était pas produit, le sort de la division Kornilov, qui n'a pas réussi à sortir des montagnes et y a été détruite, aurait été partagé par des armées russes entières.

Bien sûr, toute la splendeur de l'offensive de Foch en juillet 1918 a été préparée par l'avance infructueuse de Ludendorff sur la Marne en direction de Château-Thierry. La manœuvre du Front occidental à la mi-août 1920, c'est-à-dire l'offensive vers la basse Vistule, était une préparation idéale pour la contre-attaque polonaise.

Cela montre à quel point il est important de faire une évaluation opportune de la limite au-delà de laquelle une offensive se transforme en aventure et commence à jeter les bases d'une contre-attaque ennemie. Il s'agit d'une question très vaste dont la résolution exige de tenir compte de l'immunité politique et économique de l'ennemi en cas d'échec ; sa capacité à maintenir son armée prête au combat après des opérations défensives prolongées et des retraites ; et les forces qui nous seront fournies, à nous et à l'ennemi, à la suite de nouveaux échelons de mobilisation militaire et économique. Dans une guerre de destruction, le point culminant d'une offensive et la ligne de défense finale sont principalement définis par une ligne dans l'espace : l'armée de Napoléon a péri après avoir parcouru 2 000 kilomètres de la frontière française à Moscou. Dans une guerre d'usure, cette ligne devient en partie temporelle : au cours de la quatrième année de la guerre, les capacités de combat des forces armées des puissances centrales s'étaient considérablement affaiblies.

Un attaquant doit se rappeler que le simple fait d'avancer ne fait que l'affaiblir et n'est avantageux que dans la mesure où cela réduit la distance jusqu'à un point culminant dans l'espace duquel il peut récolter les fruits de ses succès. Chaque kilomètre parcouru par les Allemands après la bataille frontalière en direction de la Marne était une perte évidente car ils n'ont pas obtenu de succès tactiques notables<sup>61</sup>.

Une défense stratégique doit soigneusement rationner ses efforts avant un moment critique ; d'une part, nous devons limiter autant que possible nos pertes territoriales et empêcher l'ennemi de faire du cakewalking en l'obligeant à mener des opérations majeures, à effectuer des regroupements, à acheminer des milliers de tonnes de ravitaillement vers les lignes avancées et à franchir des obstacles difficiles ; d'autre part, nous devons maintenir notre armée à un certain niveau de préparation au combat en dessous duquel nous n'aurons qu'à réfléchir à la manière d'éviter le contact avec l'ennemi ; nous devons nous donner l'occasion d'opérer un changement radical de la situation. Ne pas éviter la bataille ou se laisser distraire par la bataille est une tâche difficile qui ne peut souvent être gérée que par une armée hautement entraînée.

**Guerre de position et guerre de manœuvre.** Si les deux parties se fixent des objectifs positifs pour une opération, elles participent à des opérations de manœuvre qui impliquent souvent des engagements de rencontre. La guerre civile russe, qui offrait de tels avantages pour la poursuite d'objectifs positifs, était un cas extrême de guerre de manœuvre. Si les deux parties mettent l'accent sur des objectifs négatifs, les opérations militaires deviennent positionnelles. Lorsque la guerre est menée par une coalition, les objectifs négatifs sont beaucoup plus courants, car les intérêts égoïstes de chaque allié la poussent à donner aux autres alliés l'honneur d'attaquer l'ennemi et à se donner l'honneur de garder avec vigilance ce qu'elle a et d'économiser ses forces pour la dernière minute afin de forcer les parties belligérantes à tenir compte de ses intérêts dans la conclusion d'une paix. C'est pourquoi les guerres de coalition sont plus de nature positionnelle que le combat singulier entre deux États. La France et la Grande-Bretagne avaient appris ces vérités simples à l'automne 1914, tandis que la Russie n'a commencé à y réfléchir qu'à l'automne 1916, ce qui était la raison de la position très défavorable de la Russie.

Tant que les deux parties poursuivent des objectifs négatifs, le calme de la position prévaut. Les pertes et les dépenses matérielles sur le front sont réduites, ce qui a un effet très favorable sur les échelons ultérieurs de la mobilisation. Ainsi, si les deux camps sont assez mal préparés et manquent de matériel, il est fort probable qu'il faut s'attendre à une guerre de position. Des

---

61 La question de l'élargissement de la base d'une guerre est examinée ci-dessus.

tendances positionnelles très importantes ont caractérisé la guerre de Sécession, à laquelle le Nord et le Sud étaient mal préparés. À l'automne 1877, la guerre russo-turque sur le théâtre bulgare était très stratégique en raison de l'incapacité des Turcs à poursuivre des objectifs positifs et des forces insuffisantes avec lesquelles les Russes envahissaient les Balkans. Les envois ultérieurs de nouveaux corps russes sur le théâtre étaient similaires aux échelons successifs contemporains de la mobilisation. Dans la guerre russo-japonaise, le front de position sur la rivière Sha Ho a pris racine à la suite de difficultés logistiques affectant les deux camps et de l'épuisement des forces disponibles, ce qui a forcé un basculement temporaire vers la poursuite d'objectifs négatifs. Un front de position peut aussi être facilement mis en place lorsqu'une armée ennemie est une force de débarquement en mer dont la mobilité est restreinte (Sébastopol en 1844-1855, Arkhangelsk en 1919).

Les petits pays sont mal adaptés à la guerre de position. En fait, les fronts qu'ils auraient à occuper sont réduits à une échelle beaucoup plus petite que le territoire dont les ressources devraient nourrir leur résistance ; si deux États ont des frontières similaires et que le front d'un État est huit fois plus court, alors son territoire serait 64 fois plus petit, et il faut plus de mille kilomètres carrés d'un arrière qui fonctionne bien pour maintenir un kilomètre linéaire d'un front positionnel. Tous ces chiffres sont très relatifs, car les conditions économiques d'un territoire sont très importantes, mais il ne fait aucun doute qu'une Grande Chine est nécessaire pour construire une Grande Muraille de Chine et qu'il est impossible de blinder un navire qui a le tonnage d'un torpilleur.

L'attrait séduisant du retrait est tout à fait évident dans une guerre de manœuvre, et les commandants doivent être déterminés et consciencieux afin d'empêcher leurs troupes de se disperser dans une zone débarrassée de l'ennemi. Dans la guerre de position, l'avant de chaque camp s'efforce de s'appuyer sur l'avant de l'ennemi. Il semble que la réalité ne tolère pas un espace vide entre les avant-gardes des deux camps, et la surestimation de l'importance du terrain, qui résulte des pertes que coûtent la progression de plusieurs centaines de mètres, oblige les fronts à se rapprocher. Essentiellement, la guerre de position, qui poursuit un objectif négatif, est basée sur l'illusion bilatérale de la préparation d'une offensive ; par conséquent, dans la plupart des cas, un front positionnel est tactiquement caractérisé comme le point de départ d'une attaque plutôt que la position la plus favorable pour une défense. Les meilleures positions sont abandonnées s'il y a une opportunité d'avancer de plusieurs kilomètres. Pendant des années, les troupes se sont retrouvées dans des tranchées gorgées d'eau sous le feu sur des terrains bas, parfois à seulement deux ou trois kilomètres devant un terrain sain, sec et élevé. La guerre de position, où il y a beaucoup d'équipement, où le commandement est rigidement centralisé et où la guerre prend de telles formes matérielles et est apparemment organisée scientifiquement, constitue en réalité un champ ouvert à l'anarchie. Un haut commandement intelligent et sans illusion peut maîtriser cette anarchie et obtenir de grands résultats en postant systématiquement ses propres troupes dans les secteurs avantageux afin de forcer l'ennemi à déployer ses forces de manière extrêmement désavantageuse sur des centaines de kilomètres.

Dans le cas où cette manœuvre est évitée, l'importance des différents secteurs a tendance à être surestimée et la valeur géographique de l'aire protégée passe au premier plan. Un centre industriel riche, un carrefour routier important et la proximité d'une ligne de chemin de fer propice aux manœuvres latérales obligent à occuper plus fermement un secteur ; les pays pauvres privés de tout objectif géographique précieux seront couverts dans une moindre mesure ; mais cette différence ne sera pas aussi importante que dans une guerre de manœuvre, car les secteurs secondaires en général deviennent plus importants. Le secteur le long de la Manche est devenu le secteur le plus important du front de position en France et en Belgique en 1914, car tenir la côte nord de la France aurait fourni des avantages significatifs aux Allemands pour l'organisation d'un blocus sous-marin de la Grande-Bretagne. Le front de Lorraine et des Vosges, qui avait été étudié en détail par l'état-major français avant la guerre, est devenu secondaire, car sur ce front il n'y avait pas de lignes de communication importantes ni de villes industrielles (à l'exception de Nancy).



Il est facile de s'engager dans une guerre de position, même contre sa volonté, mais il n'est pas si facile d'en sortir ; personne n'a réussi à le faire pendant la guerre mondiale. Si un front positionnel est relativement petit, l'encerclement d'un flanc ouvert peut donner de très bons résultats. En temps de paix, les Français avaient fait des préparatifs pour mettre en place un front de position à la frontière franco-allemande ; le contournement de ce front par la Belgique constituait l'idée de base du plan Schlieffen. Lors de son invasion de la Prusse orientale en 1915, la 10<sup>e</sup> armée russe occupa un front de position au début de 1915 mais n'étendit pas son aile droite à la Baltique, ce qui donna à Ludendorff l'occasion d'encercler l'aile droite russe, ce qui conduisit à l'encerclement de la 10<sup>e</sup> armée dans la forêt d'Augustow. La menace d'une catastrophe posée par ce type de manœuvre de flanquement pour l'ensemble d'un front de position rend nécessaire d'étendre un front de position sur toute la largeur d'un théâtre et d'attacher ses flancs à des obstacles fiables tels que la mer ou un pays neutre capable d'assurer sa neutralité par les armes.

C'était l'essence de la « fuite vers la mer » qui a eu lieu en 1914 au-delà de Mariskaia. Cette manœuvre ne constituait pas la poursuite d'objectifs communs par les deux camps – déborder l'ennemi – mais la poursuite d'un objectif négatif, une contre-manœuvre contre une telle manœuvre de débordement. La « fuite vers la mer » était une manœuvre défensive stratégique plutôt qu'une manœuvre offensive.

Il peut y avoir deux types d'objectifs positifs dont la poursuite est préparée dans le processus de guerre de position : soit faire pression sur l'ennemi sans s'éloigner de la guerre de position, soit mener une opération de position (comme les opérations de Verdun et de la Somme de 1916 et l'opération des Flandres de 1917) ; ou des opérations menées dans le but de passer de la guerre de position à la guerre de manœuvre. Lorsqu'il y a un front de position couvrant un théâtre entier, cette dernière option peut être menée de trois manières : une percée (l'offensive de Broussilov en 1916 et l'offensive de Nivelles en 1917) ; un mouvement de flanc, qui peut impliquer la violation de la neutralité d'un pays ou l'entrée en guerre d'un nouvel allié (Roumanie en août 1916) ; ou un repli pour opérer un changement général. Ce dernier est basé sur l'attrait séduisant du retrait. On peut se retirer de plusieurs secteurs pour créer un front brisé qui ne pourrait être défendu par aucun pays. Plusieurs secteurs pouvaient être complètement abandonnés, tandis que derrière les secteurs encore tenus, on pouvait rassembler de fortes réserves pour passer à l'offensive. La progression de l'ennemi doit jeter les bases de cette offensive. Des propositions similaires ont été faites à plusieurs reprises au cours de la guerre mondiale, mais n'ont pas été approuvées par des stratèges responsables. Apparemment, sur un terrain riche avec une abondance de chemins de fer, cette idée est purement théorique et complètement impraticable<sup>62</sup>. Un retrait entraînerait le sacrifice d'un trop grand nombre d'intérêts économiques et de transport vitaux. Mais il est impossible de ne pas remarquer que des perspectives très favorables pour une telle manœuvre s'ouvrent sur le théâtre biélorusse-polonais.

Dans les guerres futures, nous devons compter avec le fait qu'au moins certains secteurs d'un front de position seront organisés dès le début, pendant la période de déploiement opérationnel. Si une frontière ne s'étend que sur quelques centaines de kilomètres et repose sur des positions géographiques solides, alors on pourrait s'attendre au développement d'un front de position continu dès le début d'une guerre. Dans un conflit futur, par exemple, un futur conflit franco-allemand, les quantités massives de matériel nécessaires pour faire la guerre et la nécessité d'attendre les résultats de la mobilisation industrielle et les échelons ultérieurs de la mobilisation militaire rendront tout à fait possible le renoncement temporaire à la poursuite d'objectifs militaires positifs. Bien sûr, la guerre de position peut prendre des formes plus douces, comme sur le front russe à l'hiver 1914-1915, qui a permis des manœuvres assez importantes dans les espaces entre les secteurs de position, mais les fronts de position ne coïncidaient pas partout (par exemple, beaucoup d'espace était laissé entre le Narev et la frontière prussienne de l'escadron Prasnyskii). Mais nous

---

62 Le retrait remarquable de Ludendorff en mars 1917 vers la ligne Siegfried poursuit l'objectif opposé de renforcer le front et de le rendre plus positionnel. Après que le commandement eut été remis à Falkenhayn, le jeune Moltke considéra que le passage à la guerre de position en France était inacceptable et suggéra une manœuvre de retrait afin d'attaquer les Français une fois qu'ils se lanceraient à leur poursuite.

devons nous préparer à une guerre de position. Nous devons peut-être jeter les bases de manœuvres de grande envergure en prévenant les tentatives de l'ennemi de mettre en place un front de position.

## 2. Communications

**La stratégie est l'étude des communications.** Le maintien de l'état de préparation au combat des forces armées en les renforçant et en les approvisionnant ne sera possible que si les opérations sont menées de telle sorte que les forces opérant sur un front soient reliées aux régions intérieures du pays par des lignes de communication satisfaisantes. Les lignes de communication sont si importantes que Willisen a même défini toute la stratégie comme l'étude des communications, la tâche la plus importante du stratège comme étant de maintenir la possibilité de répondre aux besoins d'approvisionnement de sa propre armée et de priver l'armée ennemie de ravitaillement. En fait, il est possible d'examiner des questions tactiques en dehors des communications, mais l'élément stratégique ne joue qu'en lien avec les communications.

L'analyse de la guerre de destruction et de la guerre d'usure, de la défense et de l'offensive, de la manœuvre et de la guerre de position a conduit à toute une série de points de vue sur les objectifs que nous pouvons nous fixer dans la conduite d'opérations militaires. Il s'avère qu'il y a toute une bacchanale de différentes solutions plausibles ; nous ne pouvons passer de la richesse infinie du fantasme au terrain ferme de la réalité qu'en analysant la question des communications.

Il ne suffit pas d'avoir des forces et des ressources, nous devons les avoir où et quand nous en avons besoin. Si, en économie, le commerce<sup>63</sup> donne à une marchandise la propriété inestimable de se présenter là où et quand il y a une demande pour elle, alors, en temps de guerre, cette propriété inestimable est communiquée aux troupes et au matériel par une direction stratégique intelligente sous forme de communications.

En 1812, le désastre qui s'abattit sur l'armée de Napoléon n'était pas dû à l'hiver russe, mais plutôt à l'impossibilité d'approvisionner une armée massive qui avait pénétré des centaines de kilomètres dans un territoire pauvre et peu peuplé sur de mauvais chemins de terre.

L'approche adoptée par plusieurs générations d'historiens à l'égard de la campagne de 1813 est assez intéressante. Les premiers historiens attribuent l'échec de Napoléon à l'affaiblissement de ses talents opérationnels. Puis les historiens ont commencé à attribuer ses échecs au fait que les masses avec lesquelles Napoléon opérait avaient dépassé les possibilités de succès des opérations sur des lignes opérationnelles intérieures. La génération suivante se référait à la jeunesse de l'armée de Napoléon de 1813, c'est-à-dire aux nouvelles recrues qui avaient remplacé les vétérans français qui avaient péri dans les neiges de la Russie et les marigots de l'Espagne. Enfin, à l'occasion du 100e anniversaire de la campagne, les historiens ont analysé les communications de Napoléon : la Saxe était un pays très riche, mais Napoléon avait foulé un très petit lopin de terrain pendant dix semaines avec 100 000 soldats et, finalement, les conditions en Saxe en sont venues à ressembler à celles des espaces vides de la Biélorussie ; et sa ligne de communication, un chemin de terre de l'Elbe au Rhin, était bien sûr incapable de ravitailler une armée aussi nombreuse. En fait, au moment décisif de la bataille de Leipzig, les forces de l'armée française ont dû être réduites de moitié, et il a dû y avoir une grave pénurie d'obus d'artillerie<sup>64</sup>.

---

63 Cette comparaison avec le commerce semble encore plus pertinente si l'on considère que Goethe a discuté les concepts trinitaires de la guerre, du commerce et du banditisme, et que Clausewitz, en définissant l'art de la guerre, ne l'a classé ni comme un art ni comme une science, mais l'a assimilé au commerce.

64 Bien sûr, toutes ces explications ne peuvent prétendre contenir qu'un grain de vérité, et nous avancerons une nouvelle explication : le succès de l'agitation dirigée par Stein et basée sur l'excitation des sentiments nationaux allemands ; cette agitation a non seulement conduit à la désertion de nombreux Allemands de l'armée de Napoléon, mais aussi au sabotage d'unités entières. Alors que Napoléon avait auparavant tiré ses forces de l'expansion de la base de la guerre, maintenant, alors que le mouvement révolutionnaire vacillait et que la propagande nationaliste réussissait, l'expansion de la base de la guerre se retournait contre lui.

Au milieu du XVII<sup>e</sup> siècle, le système de marche de ravitaillement de cinq jours basé sur des charrettes tirées par des animaux a pris racine. Ce système permettait aux armées de ne pas s'éloigner de plus de 125 kilomètres des magasins de leur base d'opérations. La richesse des théâtres d'opérations des armées révolutionnaires françaises et napoléoniennes, la facilité remarquable avec laquelle les forces révolutionnaires se sont adaptées à l'utilisation des ressources locales, la rapidité avec laquelle les opérations se sont développées et les faibles dépenses en artillerie ont entretenu l'illusion que l'art stratégique était indépendant des communications au début du XIX<sup>e</sup> siècle. C'était une illusion car, comme nous pouvons le voir dans les exemples de 1812 et 1813, le plus grand nombre de troupes et l'augmentation de la résistance ont fait que les communications ont eu un effet décisif.

La question de la communication peut être examinée à différentes échelles. Nous appellerons théâtre d'opérations militaires la partie du territoire englobée par des opérations militaires caractérisées par la présence d'un réseau indépendant de communications et les régions intérieures de la nation sur laquelle il est basé. Ce chapitre se concentre principalement sur l'étude de l'effet des communications à l'échelle d'un théâtre individuel. Mais les communications peuvent aussi être considérées à l'échelle de l'ensemble du front militaire, à savoir la possibilité plus ou moins grande de déplacer des réserves entre différents théâtres. Ces questions se posent dans les guerres de coalition (par exemple, l'Entente dans la guerre mondiale), dans une guerre sur deux fronts (l'Allemagne et l'Union soviétique), et même en cas de guerre sur un seul front si elle s'étend sur une vaste distance, est divisée par un obstacle majeur et constitue deux théâtres d'opérations distincts (les théâtres biélorusse et ukrainien, au nord et au sud du marais de Polésie). Nous nous attarderons sur ces questions dans notre chapitre sur la ligne de conduite stratégique. Enfin, les communications peuvent être examinées à l'échelle nationale : l'interruption des communications de la Russie par les Dardanelles et les chemins de fer d'Arkhangelsk et de Mourmansk comme débouchés vers l'Arctique pendant la guerre mondiale, le blocus de l'Allemagne pendant la guerre mondiale, la nécessité pour la Grande-Bretagne de maintenir des lignes de communication maritimes, le corridor polonais pour la Pologne et ainsi de suite. Cependant, nous classons les communications à l'échelle nationale comme des questions de conflit sur le front économique ; les économistes, après les avoir discutés, fixent des objectifs appropriés pour le front militaire, tandis que la stratégie ne s'y intéresse qu'indirectement, en essayant de les relier, comme d'autres objectifs géographiques, aux conditions de conflit sur le front militaire.

**Les communications dans la stratégie du XX<sup>e</sup> siècle.** L'importance des communications a augmenté proportionnellement à la quantité de ressources utilisées dans une guerre. Compte tenu des distances relativement courtes et de la présence d'un bon réseau de chemins de terre, Moltke était relativement indépendant des chemins de fer dans la définition des objectifs opérationnels ; il y a 50 ans, seul le siège d'une grande forteresse nécessitait que le haut commandement s'attaque au problème du déplacement des canons de siège, ce qui nécessitait plusieurs dizaines de trains à écartement large. Les conditions de communication obligent Moltke à repousser de trois mois le bombardement de Paris. Aujourd'hui, la guerre est devenue si massive que les préparatifs de toute opération majeure nécessitent plus de travail par les lignes de communication que ce qui était auparavant requis pour le siège d'une grande forteresse.

Pendant la guerre mondiale, les illusions sur la possibilité de se détacher des lignes de communication ferroviaires ont été brisées une fois pour toutes : le système de marche de cinq jours a été ressuscité, et dans le nouveau système, seul un magasin fixe dans une base a été remplacé par une ligne de gares ferroviaires principales ouvertes à l'arrière pour la circulation<sup>65</sup>. À la question de savoir pourquoi les Allemands ont perdu l'opération de la Marne, de nombreux enquêteurs ont donné la réponse raisonnable que les Français recevaient un soutien splendide de leurs chemins de fer, tandis que le flanc droit et le centre allemands étaient séparés par plus de 100 kilomètres des gares principales ; et de plus, les chemins de fer français que les Allemands ont restaurés ne pouvaient gérer qu'un trafic léger et incontrôlé. De la même manière qu'un camion ne peut

---

65 Nous pouvons nous référer à l'article détaillé de V. Triandafilov intitulé « Razmakh operatsii sovremennykh armii » [L'échelle des opérations des armées modernes] dans *Voïna i revoliutsiia*, n° 3 (mars 1926), pp. 40-61.

parcourir qu'une certaine distance déterminée par son approvisionnement en carburant et ne peut pas aller plus loin, les armées modernes sont enchaînées<sup>66</sup> à une ligne de gares principales. Apparemment, dans une prochaine édition, nous ne mentionnerons peut-être qu'un système de marche de trois jours. Pendant la guerre civile, les communications perdirent à nouveau temporairement de leur importance en raison de la pauvreté de l'intérieur, du petit nombre de personnes impliquées et de l'utilisation extensive des ressources locales : les combattants combattirent même avec des armes qu'ils avaient prises à l'ennemi. Mais la campagne de 1920 démontre une fois de plus le caractère éphémère des succès d'une armée qui ne peut compter sur des communications ferroviaires fiables avec l'arrière.

Le système de communication présente un fait tout à fait concret. Dans certaines directions, des tonnes de marchandises ne peuvent être transportées qu'avec une extrême difficulté, tandis que dans d'autres directions, nous pourrions compter sur la livraison de 60 000 tonnes par jour. En se préparant à une guerre, un stratège doit déterminer les directions importantes et développer les pistes de manière appropriée. Dans la conduite des opérations militaires, il doit diriger les opérations en fonction des capacités de transport.

Les communications qui régissent l'ampleur d'un saut opérationnel constituent des obstacles majeurs au passage à une stratégie de destruction. Une opération majeure doit être habilement divisée en deux ou trois opérations plus petites en fonction des besoins de communication. Au début de la guerre mondiale, les armées allemandes auraient dû s'arrêter après avoir atteint l'Ain et attendre une semaine que leurs communications les rattrapent. Ils auraient dû donner un répit à leurs arrières, même si cela signifiait aussi donner un répit à l'ennemi. Le commandement russe a dû donner un tel répit au début de novembre 1914 après l'opération Ivangorod-Varsovie, après avoir voyagé environ cinq jours de marche depuis leur disposition initiale sur la Vistule. Il a fallu au moins une semaine pour mettre de l'ordre dans les voies ferrées et les autoroutes endommagées par les Allemands. Ils n'ont pas pu renouveler leur offensive parce que l'initiative était passée aux Allemands (opération de Lodz). Lorsqu'il y a des pauses forcées ou des interruptions dans les opérations, il faut généralement disposer de forces très supérieures pour continuer une offensive dans la même direction.

L'importance croissante des communications rend les guerres d'usure de plus en plus probables. En suscitant des inquiétudes quant à la continuité du front et à l'intégrité des carrefours et des lignes latérales, et en conduisant à des défenses temporaires, l'importance accrue des communications a également conduit à une tendance à la guerre de position et a rendu extrêmement difficile le passage de la guerre de position à la guerre de manœuvre.

L'analyse de la communication permet d'obtenir un grand nombre de lignes directrices extrêmement importantes pour l'art stratégique : la pensée stratégique doit accorder suffisamment d'attention à la logistique ; les directions de base d'une offensive doivent coïncider avec les principales lignes de communication les plus importantes disponibles, et le rythme d'une offensive ne peut que temporairement être en retard sur le rythme de la restauration des chemins de fer démolis par l'ennemi ; le stratège doit garder à l'esprit les communications, même lorsqu'il s'écarte de l'analyse de sa propre logistique et regarde vers l'avenir ; et seules les attaques contre l'ennemi qui lui feront perdre des carrefours et des lignes latérales importants doivent être sérieusement prises en considération, et la seule façon de détruire une armée ennemie est de couper toutes les artères qui l'alimentent.

**L'œuvre utile du front armé.** L'utilité des forces militaires est dans une large mesure déterminée par l'état de leurs communications. L'art opérationnel doit placer les troupes dans la meilleure position tactique possible. L'art stratégique doit placer nos opérations dans les meilleures conditions de communication possibles vis-à-vis de l'ennemi. Ces avantages sont encore plus

---

66 Cette chaîne se compose de charrettes et de camions qui deviennent rapidement moins efficaces à des distances de 80 kilomètres. Le volume de véhicules utilisés, les mauvais chemins de terre et les pénuries de charrettes et de camions raccourcissent cette chaîne, tandis que la présence de voies navigables, la capacité de restaurer rapidement les sentiers et la faible résistance de l'ennemi, qui permettent de s'en sortir avec moins de véhicules, allongent cette chaîne.

importants que les avantages tactiques. Si les lignes de communication fonctionnent mal, une opération suffoquera.

Selon les calculs officiels allemands, une journée de la bataille indécise de Gumbinen contre trois corps de l'armée de Rennenkampf a coûté aux Allemands 14 700 pertes, tandis que sept jours d'opération contre cinq corps de l'armée de Samsonov ne leur ont coûté que 9 000<sup>67</sup> et se sont terminés par la destruction complète du centre russe et la défaite totale des deux ailes de l'armée. La supériorité de la 1<sup>re</sup> armée sur la 2<sup>e</sup> armée et la supériorité des talents de Rennenkampf sur ceux de Samsonov sont-elles la clé de l'œuvre incomparablement plus utile des troupes de Rennenkampf, ou dans l'arrivée de Hindenburg et de Ludendorff sur le front russe ? Il faut répondre par la négative à toutes ces questions. Les Allemands se sont battus plus mal contre les troupes de Samsonov que contre celles de Rennenkampf. Le 17<sup>e</sup> corps, se souvenant de sa panique et de sa défaite à Gumbinen et ayant rencontré la 4<sup>e</sup> division du 6<sup>e</sup> corps russe, se limita longtemps aux tirs d'artillerie et aux demandes d'aide de ses voisins. À la fin de la journée, la splendide 2<sup>e</sup> division prussienne n'avait toujours pas vaincu le régiment de la garde de Keksholm et avait apparemment perdu son esprit offensif. Au moment de la victoire, la 41<sup>e</sup> division prussienne déclencha une panique terrible. Ludendorff s'est comporté comme un homme qui a raté l'autobus, et sa volonté et son habileté étaient les moins évidentes dans cette opération. Dans une large mesure, la solution réside dans le fait que les lignes de communication de Rennenkampf étaient meilleures que celles de la 2<sup>e</sup> armée. La ligne de Werzbol, le demi-cercle ferroviaire de Suwalki, un réseau dense de routes à l'arrière et le fait que les opérations aient été menées au terminus de la Prusse orientale, qui laissait les deux flancs de Rennenkampf libres, tout cela lui fournissait de magnifiques voies de communication. Samsonov n'avait qu'un seul éperon de chemin de fer faible partant de son flanc gauche, il n'avait pas de routes à l'arrière, il était coupé de sa base, son flanc gauche faisait face à la Vistule inférieure, d'où l'on pouvait toujours s'attendre à une forte attaque, et son flanc droit était suspendu, ce qui le mettait dans une très mauvaise position. À cela s'ajoutent un certain nombre d'affrontements qui perturbent l'équilibre mental de Samsonov et l'obligent à se déplacer de Neidenburg vers le nord, laissant ainsi échapper le dernier moment pour sauver ses lignes.

Les sources officielles autrichiennes (les archives de Vienne) présentent les troupes du district militaire de Kiev qui composaient les armées de Ruzskii et de Broussilov sous un meilleur jour que les 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> armées russes, qui étaient principalement composées de soldats des districts de l'intérieur. Sans le nier fondamentalement, nous ne pouvons nous empêcher de souligner que les armées de Ruzskii et de Broussilov avaient des communications tout aussi bonnes que celles de Rennenkampf, tandis que celles des 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> étaient pires, ressemblant en partie à celles de Samsonov.

Le général Kluck n'a pas été en mesure d'infliger immédiatement une défaite totale à l'armée de Manoury dans l'opération de la Marne, ce qui s'explique principalement par la situation très favorable des communications de l'armée de Manoury, déployée à Paris, et la situation très douteuse des communications de l'armée de Kluck.

Afin de permettre le développement de l'offensive du printemps 1915 sur le front russe, Falkenhayn concentra l'armée de Mackensen face au Danube dans un secteur où le front autrichien avait les meilleures communications ferroviaires, tandis que les Russes avaient des chemins de fer qui n'étaient pas encore reliés et à partir desquels se trouvait la distance la plus courte entre le flanc et l'arrière des communications des armées russes dans les Carpates. Au début de 1916, Falkenhayn choisit le secteur de Verdun pour son attaque, où les Allemands avaient une supériorité écrasante en matière de communications sur les Français, car le trafic sur les deux lignes principales menant à Verdun avait été coupé et les Français n'avaient qu'une seule voie à voie étroite.

L'utilité des troupes est déterminée non seulement par l'obstination avec laquelle elles combattent dans un combat frontal, mais aussi par la pression qu'elles exercent sur les communications ennemies, ce qui réduit rapidement la capacité de résistance de l'ennemi. Ce n'est

---

<sup>67</sup> Le dernier chiffre semble être quelque peu faible. De nombreux volontaires ont rejoint les forces allemandes au cours de l'opération et ont augmenté le nombre d'unités présentes, de sorte que les calculs allemands n'ont apparemment couvert qu'une partie des pertes. Mais l'image d'ensemble est toujours exacte.

qu'en de rares occasions que les deux conditions peuvent être remplies, et alors le résultat est presque prédéterminé. Habituellement, la pression sur les communications ennemies n'est exercée qu'au détriment de ses propres communications. La tentative des Turcs d'appliquer une pression sur les communications de l'armée russe caucasienne à Sarakamysh a conduit à une longue marche dans un hiver rigoureux sur des sentiers de montagne glacés et à la reddition massive des Turcs faibles et gelés sur l'arrière russe. Ainsi, en principe, nous ne pouvons pas condamner les déploiements des 2e, 4e et 5e armées russes en août 1914 ; malgré le fait qu'en raison de leurs communications, ils n'ont pas été en mesure de se battre avec autant de persévérance que les 1ère, 3ème et 8ème armées, ils ont fait leur travail sur les communications dans les secteurs sensibles pour l'ennemi. La présence de la 2e armée influe sur l'issue de la bataille de Gumbinen en réduisant la persistance des Allemands. La présence des 4e et 5e armées (renforcées par la 9e) apporta une solution définitive à l'opération galicienne. Le succès opérationnel peut être obtenu par des unités qui ont complètement abandonné leurs unités et sont allées à l'arrière de l'ennemi et combattent avec un front qui est à l'arrière. Le 1er corps prussien, qui s'étendait sur 40 kilomètres le long de la frontière russe à l'arrière de Samsonov face à la Prusse dos à la Russie, piégea l'armée de Samsonov dans ses filets. Deux divisions prussiennes, qui étaient sorties entre la forêt d'Augustow et Grodno dos à Grodno, s'emparèrent du noyau de la 10e armée russe. Nous devons former des commandants et des hommes qui peuvent se battre avec ce qu'ils emportent avec eux sans aucune ligne de communication.

Lorsque nous étudions les actions de combat des troupes, nous avons l'habitude de considérer immédiatement les avantages et les inconvénients tactiques présentés par les conditions locales pour les deux camps. Lorsque nous essayons d'étudier les actions stratégiques des troupes, nous devons d'abord apprendre à concentrer notre attention sur les communications et à nous faire une idée complète des conséquences qui découlent de ces conditions. Nous devrions juger de l'ampleur et du but des opérations en fonction des communications ennemies qu'elles sont censées capturer. Nous considérons le plan Schlieffen comme magnifique parce qu'il a prévu la capture en profondeur de toutes les communications des armées françaises déployées en Lorraine à la frontière avec l'Allemagne. La même échelle a été prévue par Ludendorff en 1915 pour une opération de destruction sur le front russe en direction de Kovno et Minsk, opérations destinées à capturer les lignes principales du Nord-Ouest, de Bologoe-Sedlets et d'Aleksandrov, à savoir tous les chemins de fer allant au nord de la Polésie. Pendant la période de guerre de position et jusqu'à la fin du front français, le plus grand danger pour les Allemands était posé par leurs communications convergeant vers un secteur de la Meuse entre Verdun et la Hollande ; la concentration des forces allemandes devant Verdun est dictée par la prudence. La stature chétive d'Alekseev en tant que stratège est évidente dans le fait qu'il n'a jamais attaqué les communications de l'ennemi, même dans les moments favorables de la fin de la bataille de Galicie. Plusieurs opérations de la guerre civile, telles que l'opération de Kiev contre les Polonais dans la première moitié de 1920 et l'opération contre Wrangel à l'automne de la même année, présentent un grand intérêt stratégique en termes de plans, qui visaient à la capture complète des communications ennemies.

La profondeur à laquelle la question de la communication imprègne toute la stratégie est évidente du fait que tout le souci d'un stratège pour sa propre préservation est concentré sur ses propres communications et que tous ses plans pour détruire l'ennemi se concentrent sur ses communications. Nous nous arrêterons sur la nature des contradictions qui surgissent en matière de communications entre les exigences de l'auto-conservation et les exigences de la destruction de l'ennemi.

**La logique d'Alexandre le Grand.** De par sa nature même, une offensive nous éloignera de notre base, étirera nos communications et les mettra sous la menace d'une attaque ; l'ennemi se replie profondément dans son propre pays et se met dans une situation de communication très favorable. Pour cette raison, le but de la planification d'une offensive est de minimiser autant que possible ces inconvénients et de sécuriser l'offensive, tandis que le but de la planification d'une défense est de maximiser la menace pour l'attaquant (positions de flanc et attaques, retraits dans des directions excentriques).

Une condition préalable de base à toute opération est de placer nos forces dans la situation de communication la plus favorable (commodité et sécurité) vis-à-vis de l'ennemi. Ainsi, si nous essayons d'éviter de construire un château de cartes et d'essayer plutôt d'avancer vers notre objectif ultime en atteignant une série d'objectifs intermédiaires, cela devrait principalement impliquer la création de bonnes conditions pour la communication des opérations ultérieures. L'idéologie de la communication est formée par la chaîne logique qui relie les opérations en un tout unique, à savoir la ligne de conduite stratégique.

Alexandre le Grand a résolu le problème d'une invasion très profonde de l'Asie de manière exemplaire pour son époque en termes de communications. Il a d'abord sécurisé la Grèce, sa base, de l'intérieur en réprimant ses opposants politiques (Thèbes). Puis il l'a sécurisée de l'extérieur en supprimant les tribus barbares des Balkans. Libéré du danger sur ses arrières, il traverse ensuite les Dardanelles pour entrer en Asie. Mais tant que les villes grecques d'Asie Mineure furent des refuges pour ses ennemis politiques qui avaient fui la Grèce, il ne put rester calme, car ces émigrés auraient pu facilement causer des troubles en Grèce. Après y avoir mis fin, Alexandre s'abstint encore de réaliser son rêve – une campagne à l'intérieur de la Perse – parce que la flotte asiatique dominait toujours sur ses arrières, en Méditerranée. Cette flotte devait être éliminée, et il n'y avait qu'un seul moyen d'y parvenir : capturer toute la côte asiatique où la flotte était basée. Ce faisant, Alexandre perturba les communications entre la Perse et sa riche province africaine, l'Égypte, qu'il captura sans grand effort<sup>68</sup>. Ce n'est qu'à ce moment-là, après s'être établi un nouvel arrière afro-asiatique, qu'Alexandre se rendit sur le Tigre et infligea une défaite décisive aux Perses. Son rêve est passé par de nombreuses étapes avant de devenir réalité.

On peut aussi justifier le temps qu'Alexandre a passé à capturer l'Égypte. L'État perse vivait du commerce caravanier entre l'Inde et la Méditerranée. La perte de la côte asiatique a privé la monarchie perse de ses moyens économiques d'existence, a affecté les intérêts de tous ses centres urbains et n'a pu que conduire la Perse à l'effondrement. Alexandre accéléra plutôt qu'il ne retarda ce processus en capturant l'Égypte.

L'opération du corps de la Landwehr de Woyrsch, l'offensive de Kalisz et Czystochowa jusqu'à la Vistule au-dessus d'Ivangorod, a été menée dans le but de couvrir une artère vitale de la concentration austro-hongroise, la ligne principale Cracovie-Lwów, par le nord. L'opération allemande contre Rennenkampf (Gumbinen) a été menée pour sécuriser les communications allemandes de l'est lors de l'attaque autrichienne promise à travers la rivière Narev contre les communications des 4e et 5e armées russes. Ce fut un échec. L'attaque sur Samsonov a été lancée par les Allemands avec un certain risque, mais le commandement allemand, qui avait Rennenkampf à l'arrière, a décidé de ne pas la poursuivre jusqu'à la rivière Narev et la ville de Sedlets et a plutôt entrepris une opération pour repousser les Russes vers Niémen et soulager la pression sur ses communications. Cette opération réussit, mais au moment où les Allemands avaient réuni les conditions de communication nécessaires à une attaque sur le Narev, les Autrichiens avaient déjà été mis en déroute en Galicie orientale et l'opération de Narev était devenue inutile. Après avoir été sûrs de la Prusse orientale, les Allemands envoyèrent leurs forces principales pour s'occuper de la mission que Woyrsch avait accomplie en août, à savoir couvrir les communications des Autrichiens, qui lançaient une nouvelle offensive contre la rivière San, depuis le nord. Après l'échec de cette opération, les Allemands profitent de la situation risquée des communications russes pour lancer une attaque sur Lodz.

Nos communications en Pologne, entourée par la Prusse orientale et la Galicie, étaient dans une situation difficile. Non seulement nous devons oublier une invasion immédiate de l'Allemagne, sur laquelle les Français insistaient<sup>69</sup>, mais nous devons aussi nous méfier de toute opération

---

68 On peut aussi justifier le temps qu'Alexandre a passé à capturer l'Égypte. L'État perse vivait du commerce caravanier entre l'Inde et la Méditerranée. La perte de la côte asiatique a privé la monarchie perse de ses moyens économiques d'existence, a affecté les intérêts de tous ses centres urbains et n'a pu que conduire la Perse à l'effondrement. Alexandre accéléra plutôt qu'il ne retarda ce processus en capturant l'Égypte.

69 Il est évident que les stratèges français avaient la même attitude irréfléchie à l'égard des conséquences de leurs suggestions pour les Russes qu'ils l'avaient fait lorsqu'ils insistaient sur l'action roumaine en 1916 et sur l'« action Kerensky » en 1918. Si la stratégie française n'a pas fondamentalement changé depuis, les alliés et les vassaux de la

impliquant des forces importantes sur la rive gauche de la Vistule. Cette situation aurait été vraiment menaçante pour les Allemands, et nos communications auraient été couvertes à droite par la Baltique et à gauche par les Carpates. Cela aurait permis de compter sur l'atteinte de la ligne de l'Oder en deux sauts opérationnels.

Son estimation quelque peu exagérée de nos propres forces et les supplications françaises poussèrent notre état-major à mener deux opérations en même temps, en Galicie et en Prusse orientale. Il n'y a pas de doute qu'il aurait été préférable (si les Français nous avaient donné l'espoir de tenir sans notre aide) de mener une offensive en Galicie avec des forces supérieures, ce qui aurait sans doute obligé les Prussiens soit à passer à l'offensive contre la Narev, soit à abandonner volontairement la Prusse orientale pour apporter un soutien direct aux Autrichiens.

Après l'échec de la première invasion de la Prusse orientale en août 1914, les conditions de communication exigeaient une répétition de cette opération. La fin de l'opération Ivangorod-Varsovie était le moment le plus approprié pour cela. Seule la cavalerie pouvait poursuivre la retraite de la 9<sup>e</sup> armée en Silésie. Au début de l'année 1914, il faudra dépêcher pas moins de 50 divisions russes pour mettre fin à ce « nid de frelons ». Si cette opération, en termes d'hommes et de matériel, avait été impossible, nous aurions complètement évité toute autre opération et nous serions entrés dans l'hiver en position d'attente.

L'opération de Lodz a été un revers pour les Russes car elle a été menée sur la rive droite de la Vistule<sup>70</sup>. Les revers de Samsonov et Rennenkampf rendirent la campagne de Prusse orientale impopulaire. Les stratèges russes ont décidé de passer à l'opération suivante sans s'occuper d'abord de cette affaire. En conséquence, le flanc russe de Bialystok à Lodz a été soumis aux attaques prussiennes. Les communications russes étaient en jeu. Quoi qu'il en soit, il est évident que l'offensive russe ne pouvait pas réussir.

**Brûler ses propres vaisseaux.** Tant que les conditions d'une frappe destructrice font défaut et qu'il faut essayer de les créer, la logique employée par Alexandre le Grand avant son invasion de l'Asie est tout à fait applicable. Cependant, cette logique est totalement inappropriée pour la période du développement d'une opération de destruction, et Jomini et Leer ont eu tort lorsqu'ils ont fait des principes de sécurité et de commodité d'une ligne opérationnelle une loi éternelle et inviolable. Les chapitres pertinents de leurs traités contredisent l'idée de destruction sur laquelle repose leur doctrine. En analysant les campagnes de Napoléon, ils n'ont pas compris l'énorme risque pris par Napoléon qui est consubstantielle à toute stratégie de destruction. Comme l'a écrit Clausewitz, le succès et le danger vont inévitablement de pair et c'est une loi de la guerre dynamique. Par conséquent, si nous essayons d'amplifier notre succès, notre danger est amplifié proportionnellement et la seule question importante est de savoir si cette augmentation est appropriée aux exigences et aux caractéristiques de notre situation<sup>71</sup>.

Il ne faut pas condamner le risque en général, mais il faut étudier au préalable si le risque est approprié dans un cas donné. Ce n'est que si le risque est inapproprié que l'on peut parler d'aventurisme. Yermak Timofeevich était un conquérant, pas un aventurier.

En 1519, après avoir entendu parler de la richesse en or du Mexique, Velasquez, le gouverneur général espagnol de Cuba, rassembla une expédition à Santiago de Cuba composée de 11 navires de 10 canons, de 508 soldats de 16 chevaux et de 110 marins sous le commandement de Ferdinand Cortez, l'un de ses subordonnés les plus courageux. Cependant, Velasquez, connaissant l'obstination de Cortez, lui ordonne d'abandonner le commandement de l'expédition et de retourner à terre. Après avoir reçu l'ordre, Cortez dit aux marins de lever l'ancre, navigua vers le Mexique et débarqua au port de Vera Cruz, où ses soldats, après avoir découvert que Cortez les commandait sans autorisation légale, commencèrent à se mutiner. Cortez les a calmés. Après avoir décidé de se

---

France devraient être aux aguets.

70 Déjà au XVIII<sup>e</sup> siècle, Lloyd déclarait que « peu importe à quel point la Russie veut prendre part aux affaires allemandes, elle ne peut y intervenir qu'en tant que force auxiliaire et n'opérer en Allemagne que quelques mois par an. La Russie est totalement incapable de s'accrocher à une quelconque conquête à l'ouest de la Vistule. *Strategiia v trudakli voennykh klassikov*, vol. I, p. 52. Dans les conditions du XX<sup>e</sup> siècle, cela était justifiable tant que les forces armées allemandes en Prusse orientale restaient intactes.

71 Lettre à K. Redar datée du 27 décembre 1827.



rendre au Mexique dans sa capitale, Cortez ne pouvait pas compter sur la sécurisation de ses communications sur plusieurs centaines de kilomètres. Les navires du port de Vera Cruz ne pouvaient pas être gardés et lui rappelaient simplement la base qui avait dénigré son autorité et introduit des dissensions dans ses rangs. Cortez donna l'ordre de brûler les navires et s'enfonça profondément dans le pays des Aztèques. Une semaine après son arrivée dans la capitale, il captura l'empereur Montezuma et commença à exploiter le pays. Un an plus tard, Velasquez rassembla une nouvelle expédition (18 navires de 12 canons, 900 fantassins, 85 cavaliers) et l'envoya au Mexique pour déposer et arrêter Cortez. Laissant 140 hommes dans la capitale, Cortez se déplaça avec ses meilleurs hommes à la rencontre de la nouvelle expédition et, malgré son écrasante supériorité numérique, l'attaqua, la mit en déroute et ajouta à ses rangs les membres encore en vie. Malgré tous les soulèvements provoqués par les cruautés de l'exploitation, Cortez garda le contrôle de la situation, jura allégeance de l'empire conquis à la couronne espagnole et partit dès qu'il fut rappelé en Espagne.

En espagnol, *conquista* signifie conquête et *conquistador* signifie conquérant. La remarquable capacité de Cortez à prendre des risques devrait être la marque de fabrique de tout stratège à qui l'histoire fait appel pour accomplir des exploits intimidants qui nécessitent un plan de destruction. Hannibal n'a-t-il pas brûlé ses navires et n'est-il pas allé d'Espagne à travers les Pyrénées, les Alpes, le puissant Rhône et les pays habités par des tribus barbares hostiles en Italie, qui avait été organisée par la puissante Rome ? Mais il n'y avait pas d'autre moyen tant que la flotte ennemie dominait la mer. Hannibal abandonna les communications parce qu'il avait la même supériorité tactique sur les Romains que Cortez sur les Aztèques. En 1706, Eugène de Savoie, qui était dans une situation très désespérée et avait abandonné ses communications, sauta à Turin, contournant les Français sur la rive droite du Pô, engagea la bataille avec l'ennemi et repoussa complètement les Français hors de Lombardie d'un seul coup. De tels exploits désespérés ne devraient en aucun cas être tentés dans tous les cas. Nous condamnons la campagne d'Ukraine de Charles XII l'année suivante et l'appelons une aventure non pas parce que les Suédois ont été battus à Poltava, mais parce que cette prise de risque était totalement injustifiée par la situation, étant donné que les choses s'étaient plutôt bien passées pour lui pendant la guerre du Nord.

Napoléon avait sans doute le cœur d'un conquistador plutôt que le désir de se prémunir contre une chute, comme le dépeignent Jomini et Leer.

Afin de briser la puissance de l'Angleterre, qui avait continué à se battre avec la France à une époque où les ennemis de la révolution sur le continent avaient déjà conclu la paix, Napoléon décida de lancer une campagne vers l'Inde et d'attaquer cette source de la puissance économique anglaise. Compte tenu de l'équilibre des forces navales, il aurait été impossible d'atteindre l'Inde par voie maritime. Napoléon décida de faire un saut à travers la Méditerranée, d'atterrir en Égypte puis de suivre le chemin d'Alexandre le Grand.

Une armée de 32 300 hommes a été chargée sur 232 navires de transport escortés par 13 cuirassés et 20 petits navires de guerre dans différents ports, dont Toulon, Marseille, Chivita-Vecchia et la Corse. L'expédition prit la mer le 19 mai 1798, prit Malte le 12 juin et dans la nuit du 2 juillet, commença à débarquer près d'Alexandrie en Égypte. L'escadre anglaise de Nelson, qui était à la recherche de l'expédition française, avait quitté Alexandrie seulement trois jours auparavant et avait accidentellement perdu l'expédition de Napoléon en Méditerranée. Le 12 août, Nelson revint et, lors d'une bataille à Abukir, détruisit les navires de Napoléon. Il n'y avait aucun moyen de transporter par voie maritime le deuxième échelon de l'expédition (6 000 hommes de Toulon). Napoléon était dans la même position sur la côte africaine que Cortez sur la côte américaine. L'armée se découragea. Mais l'ordre de Napoléon indiquait qu'il était l'égal de Cortez : « Nous sommes obligés d'accomplir de grands exploits, et nous le ferons, nous devons créer un grand pays, et nous le ferons. Des mers sur lesquelles les autres sont supérieurs nous séparent de notre patrie, mais il n'y a pas de mer pour nous séparer de l'Afrique et de l'Asie. Nous sommes nombreux, et nous avons beaucoup d'hommes ici pour remplir nos rangs. Nous ne manquerons pas de munitions, nous en avons beaucoup, mais si nous ne sommes pas à la hauteur, Champy et Conte le feront pour nous ».

L'Égypte devait jouer le rôle d'une base intermédiaire, et l'armée française devait se renforcer, acquérir les chameaux et les chevaux pour la campagne, établir sa souveraineté sur le Nil après avoir détruit l'état féodal des Mamelouks et marcher sur l'Inde dans un délai de 15 mois. Les hostilités avec la Turquie obligent Napoléon à lancer une campagne précipitée en Syrie. Les échecs de cette campagne et la nécessité évidente de remplacer le Directoire en France, ainsi que les victoires de Souvorov en Italie, détournèrent Napoléon de la suite de l'expédition égyptienne. Mais pensez au nombre de coïncidences heureuses qui ont dû se produire pour que Napoléon puisse même débarquer en Égypte !

Tippoo Sahib, un patriote indien qui avait organisé une rébellion en Inde contre l'exploitation anglaise, a joué un rôle majeur dans les plans de Napoléon. Un rôle clé dans les plans d'Hannibal a été joué par les promesses des Gaulois, qui venaient d'être conquis par Rome, de lancer une rébellion contre les Romains et d'aider le chef carthaginois. Dans la campagne de 1920, une grande foi a été placée dans le prolétariat polonais. La validité de ces espoirs d'une base avancée détermine l'opportunité du risque auquel les communications sont placées dans le processus. Les guerres révolutionnaires historiques impliquent souvent de tels espoirs et poussent les dirigeants à prendre des risques stratégiques.

**Destruction des communications.** Un risque opérationnel d'une ampleur un peu moindre, impliquant l'abandon des communications pour une période de quelques jours seulement, est étroitement lié à une stratégie de destruction. S'engager dans la bataille sur un front renversé est un objectif que Napoléon poursuit avec persistance dans ses meilleures campagnes (1800, 1805, 1806, 1807), lorsqu'il est convaincu de sa propre supériorité tactique. Si nous doutons totalement de la possibilité de s'engager dans une bataille de cette manière dans laquelle les deux camps perdraient temporairement leurs communications et où les vaincus seraient totalement à la merci du vainqueur, nous devrions éviter une stratégie de destruction, qui ne repose que sur des victoires extraordinaires.

La destruction exige des conditions qui permettraient de déterminer si une partie des forces de l'ennemi qui a tenté d'effectuer une manœuvre d'enveloppement peut être considérée comme coupée. L'erreur dans le plan de Pful en 1812 réside dans le fait qu'il n'a pas compris la nature destructrice de l'invasion de la Russie par Napoléon dans sa phase initiale et a essayé d'arrêter cette invasion avec une armée russe sur une position fortifiée à la Drissa tout en demandant à l'autre armée russe d'attaquer les communications de Napoléon. Napoléon disposait de forces suffisantes pour encercler et détruire simultanément les deux armées russes.

Le développement même d'une attaque destructrice placera nos communications dans une situation quelque peu plus sûre. Si l'ennemi a été saisi à la gorge, il est moins probable qu'il nous attaque par derrière. L'exposition du flanc droit du front allemand lors de l'invasion de la France, de la période de la bataille frontalière au début de l'opération de la Marne, a été une surprise. Toutes les communications des trois armées allemandes du flanc droit étaient suspendues au vent. Une seule division de cavalerie française fit un raid sur eux. Pourquoi pas plus ? Et pourquoi la concentration de l'armée de Manoury s'est-elle déplacée d'Amiens à Paris vers le flanc de l'ennemi alors que Manoury était déjà pratiquement suspendu au-dessus des arrières de l'ennemi ?

L'indice réside dans la volonté de destruction des Allemands. Tant que la puissante vague d'attaque allemande déferlait et menaçait d'écraser et d'envelopper les armées françaises, de les séparer du front fortifié lorrain et d'ouvrir une ligne de communication directe avec Metz au sud de Verdun, et tant que le commandement français était terrorisé par l'ampleur de l'assaut allemand, le flanc droit de Kluck était en bonne position. Un cavalier qui charge n'a besoin que de savoir comment pirater les gens, il ne peut pas utiliser de techniques d'escrime et la pression qu'il applique est la meilleure protection qu'il ait contre les attaques ennemies.

La position dangereuse de l'aile droite allemande était évidente immédiatement après que l'avance du front eut été quelque peu freinée et que Paris fut sorti de l'enveloppement ; cela a été compris simultanément par les commandements allemand et français. Moltke essaya d'arrêter deux de ses armées du flanc droit, de les faire tourner pour qu'elles fassent face à Paris et de leur donner une mission défensive. Kluck, qui jusque-là s'était déplacé avec une rare audace et des manœuvres nettes contre Manoury, partageait cette vision de la menace sur la droite et surestimait même le

danger pour les communications allemandes. En France, tout le monde s'est immédiatement mis au travail sur le plan Galliepi pour une attaque de Paris. La nouvelle logique<sup>72</sup> s'est immédiatement emparée de la tête de tout le monde dès que la destruction ne semblait plus imminente, et la « fuite à la mer » en était une illustration supplémentaire.

### 3. Opération à but limité

**L'évolution d'une opération.** L'étude des méthodes de conduite d'une opération relève de l'art opérationnel plutôt que de la stratégie. En consacrant plusieurs pages de notre traité à un aperçu des opérations, nous ne le faisons pas pour combler une lacune sensible dans la théorie de l'art opérationnel ; la stratégie, qui a pour tâche dans la conduite des opérations militaires de combiner les opérations pour atteindre l'objectif ultime, ne s'intéresse pas seulement à l'énoncé de l'objectif d'une opération, mais impose également certaines exigences quant aux méthodes pour y parvenir. Toutes les branches de l'art de la guerre sont étroitement liées : la tactique fait les pas qui constituent un saut opérationnel, et la stratégie montre la voie.

Dans l'art de la guerre, une opération<sup>73</sup> signifie une combinaison de différentes actions visant à atteindre un objectif fixé par la stratégie. Plusieurs opérations intégrées dans le temps et l'espace forment une campagne, et le nombre total de campagnes au cours d'une année est appelé une campagne annuelle. Une ou plusieurs campagnes annuelles aboutissent finalement à une situation dans laquelle les deux camps admettent la faillite de leur violence et établissent une trêve. Le déploiement opérationnel n'est pas une opération distincte mais un élément essentiel de chaque opération.

Par conséquent, nous éviterons de diviser les opérations en opérations primaires et en opérations préparatoires. La mobilisation était auparavant considérée comme une opération préparatoire, mais celle-ci n'est pas un acte de conduite directe d'opérations militaires mais d'opération logistique, et il nous semble qu'il serait inopportun d'appliquer une terminologie opérationnelle à cet acte. Nous considérons que le terme « marche-manœuvre » est dépassé et nous l'avons écarté.

Avant la fin du XIXe siècle, une opération était clairement divisée en deux parties : la manœuvre destinée à mettre nos forces dans la position la plus avantageuse au moment d'un affrontement décisif, et la bataille elle-même.

Bien sûr, les théories habituelles basées sur l'expérience des guerres napoléoniennes comprenaient également une troisième phase, la poursuite. Il suffit de penser à tous les mots fleuris que les théoriciens ont dépensés pour cet acte nécessaire pour atteindre un succès. Il serait difficile d'adhérer à la logique de la destruction si nous évitions l'idée de poursuite, c'est-à-dire l'élargissement colossal des succès que nous avons obtenus. Cependant, de Napoléon jusqu'à la guerre mondiale incluse, nous ne rencontrons pas une seule poursuite qui découlerait de considérations tactiques étroites dans l'histoire militaire. Les guerres de 1853-1856, 1859, 1861-1865, 1866, 1780, 1877-1878, 1899-1903, 1904-1905 et 1914-1918 ne donnent pas un seul exemple de poursuite, et parce que nous nous efforçons d'utiliser des concepts qui existent dans la réalité, nous excluons la poursuite de notre présentation. Ce faisant, nous rencontrons un certain nombre de malentendus qui découlent du fait que les théoriciens ont souvent préféré s'attarder sur le désirable plutôt que sur le réel, et que la notion de poursuite stratégique s'est pratiquement enracinée dans les esprits modernes.

---

72 De nombreux critiques (par exemple, Pierfe) sont enclins à fustiger les actions de Joffre dans la préparation de l'opération de la Marne, en partant de la perspective de la logique d'usure qui s'était enracinée dans le déroulement de l'opération de la Marne elle-même. Cela nous semble totalement injustifié ; les critiques ne font que révéler leur propre incompréhension.

73 En latin, *opera* signifie « œuvres » et *operari* signifie « agir » ; Philologiquement, donc, le mot *operatsiia* [opération] signifie action.

Il est difficile pour l'idée d'une poursuite limitée de se frayer un chemin à travers la phraséologie fleurie laissée par le passé.

Si nous devons essayer de trouver quoi que ce soit dans l'histoire militaire de la dernière décennie qui ressemblerait à une poursuite, nous devrions nous pencher sur les derniers jours de la guerre russo-turque, c'est-à-dire le mouvement de l'armée russe après la capitulation des Turcs à Sheinov, ou les derniers jours de la guerre mondiale sur le front bulgare, lorsque la Bulgarie a presque intentionnellement exposé son front, ou finalement, l'effondrement complet des armées blanches lors de la guerre civile de 1918-1920. La poursuite n'est possible que dans les circonstances de l'effondrement complet d'un État ennemi et de sa faillite politique totale, et dans les dernières minutes avant l'élimination de la résistance armée. La puissance de l'État moderne, ses vastes ressources, ses nouveaux échelons de mobilisation, ses manœuvres ferroviaires et ses systèmes de communication rendent la poursuite impossible aujourd'hui. On peut récolter une moisson sur un front militaire tant que l'ennemi n'est pas encore politiquement désorganisé uniquement au sein d'une opération, et que la poursuite n'est pas la marque d'une victoire politique plutôt que militaire.

À l'époque de Napoléon, les manœuvres nécessitaient souvent dix jours de marche ou plus (1806). L'ampleur des manœuvres napoléoniennes a conduit à une situation dans laquelle les Français, qui ont créé leur propre terminologie pour étudier les campagnes de Napoléon, appellent encore une opération une « manœuvre ».

Avec l'avènement des chemins de fer, à l'époque de Moltke, les manœuvres pour les opérations initiales ont commencé à être effectuées en partie par le biais des chemins de fer ou en tant que déploiement opérationnel initial ; les deux camps ont débarqué non loin l'un de l'autre, et les manœuvres de marche ont été quelque peu abrégées lors de l'opération initiale. Les opérations ultérieures (comme l'opération Sedan) ont suivi le modèle napoléonien.

À l'heure actuelle, chaque opération est précédée d'un déploiement opérationnel spécial qui dépend fortement des chemins de fer. Compte tenu de la difficulté de déplacer les armées trop loin des voies ferrées, il est important de réaliser ce déploiement opérationnel au plus près des zones où l'objectif de l'opération peut être atteint. Ainsi, les phases initiales de toutes les opérations modernes sont similaires aux opérations initiales de Moltke. Mais dans leurs phases finales, elles sont tout à fait différentes des opérations de Moltke, car aujourd'hui les batailles, qui sont un phénomène du passé historique, n'existent plus, et si ces termes sont encore utilisés, ils ne sont utilisés que comme des expressions qui révèlent une préférence pour la vivacité d'un concept plutôt que pour l'exactitude de sa formulation<sup>74</sup>. Aujourd'hui la bataille générale se retrouve dispersée sur une large partie de l'opération.

Une bataille du 19<sup>ème</sup> siècle consistait en une série d'affrontements se déroulant sur une courte période de temps dans une petite zone avec les ennemis à proximité ; la durée totale d'une bataille n'était pas trop supérieure à la durée d'un affrontement individuel. D'un point de vue stratégique, Clausewitz pouvait considérer une bataille comme un point dans le temps et dans l'espace. Une fois que les canons commençaient à tirer, la stratégie prenait une pause, confiant tout

---

74 La bataille de Galice, la bataille de la Marne et la bataille de Tannenberg sont des figures littéraires que le vainqueur utilise pour faire connaître son succès auprès des masses. Nous pouvons tout à fait comprendre le désespoir de plusieurs jeunes historiens de la guerre civile, qui ont cherché des phénomènes spécifiques similaires dans la guerre civile et n'ont pas pu les trouver, car ces phénomènes appartiennent au passé historique du 19<sup>ème</sup> siècle. Mais les vainqueurs ne doivent jamais ignorer un nom efficace pour une opération réussie. Napoléon a appelé la bataille de Borodino « la bataille de Moscou », bien que la rivière Moscou coule par le flanc droit russe, où personne ne combattait ; Ludendorff a appelé l'opération Samsonov « la bataille de Tannenberg », d'après le nom d'un hameau situé à plusieurs kilomètres du site de la bataille qui n'avait aucune signification opérationnelle mais était connu pour une bataille en 1410 au cours de laquelle les tribus slaves ont arrêté une poussée allemande vers l'est. Dans les deux cas, ils étaient guidés par les mêmes considérations qui ont poussé les agents de change français à insister pour changer le nom de la Compagnie du chemin de fer de Bogulma en Compagnie du chemin de fer de la Volga Bogulma, parce que le Français moyen a une idée de l'endroit où se trouve la Volga mais n'a absolument aucune idée de l'endroit où se trouve la Bogulma. Pendant la guerre de Sécession, ces détails importants de la propagande ont souvent été ignorés, et les communiqués du quartier général se sont trop appuyés sur les connaissances géographiques de l'homme ordinaire.

le leadership aux tacticiens jusqu'à la fin de la bataille. Les troupes n'étaient pas remplacées, regroupées ou renforcées, et elles ne se reposaient pas pendant une bataille ; en dehors d'elles, seules les réserves tactiques avaient la possibilité de participer à la décision sur l'issue. Tout cela était encore vrai à l'époque de Moltke, mais les conditions ont commencé à changer une fois que la guerre russo-japonaise a commencé.

Le front de bataille a commencé à s'élargir, et les sites des batailles sont devenus fragmentés et étaient très éloignés les uns des autres. Alors qu'à l'époque de Napoléon, une avance de deux ou trois kilomètres dans la formation de combat de l'ennemi conduisait à sa désintégration complète, aujourd'hui des pénétrations de 60 à 70 kilomètres ne produisent pas toujours les mêmes résultats (voir l'opération galicienne d'août 1914, l'offensive allemande de mars 1918 et ainsi de suite). Nous avons besoin de toute une combinaison de batailles, d'une séquence de batailles et de plusieurs jours de marche avec des combats réussis pour briser la résistance de l'ennemi. La durée globale de ces affrontements est réduite en semaines plutôt qu'en heures. La durée d'un affrontement général dans le temps est d'une certaine manière liée à la durée d'un affrontement tactique individuel, qui peut parfois épuiser toute l'énergie d'une unité militaire. Les troupes doivent être remplacées, mises au repos et pourvues de renforts et de matériel au fur et à mesure que l'affrontement se développe ; il est désormais possible de regrouper les forces, de faire venir de nouvelles réserves de loin et de compléter et d'ajuster le déploiement initial avec de nouvelles manœuvres ferroviaires. Une seule poussée s'est fragmentée en plusieurs poussées, et un seul affrontement armé est parfois séparé d'un autre par des journées entières de marche parce que l'arène moderne de la bataille est devenue si vaste. Le mouvement, le combat, le repos, l'attaque, la défense, la reconnaissance, la sécurité, l'approvisionnement et le renfort, toutes ces activités individuelles sont interdépendantes et constituent le contenu d'une opération moderne. Auparavant, nous pouvions faire une distinction claire entre la bataille, le repos et la marche.

La quantité s'est transformée en qualité. Une bataille n'avait autrefois que des fissures à peine perceptibles qui la divisaient en affrontements individuels. L'expansion d'une bataille dans le temps et l'espace a conduit à une situation dans laquelle une bataille s'est désintégrée en morceaux séparés qui ne sont évidents que dans l'opération entière.

Alors qu'auparavant les opérations étaient divisées en manœuvres et en batailles, nous devons maintenant établir d'autres distinctions : désormais, les manœuvres sont menées en partie sur des rails et en partie dans le maelström du champ de bataille dans le but de combiner des affrontements individuels pour atteindre l'objectif d'une opération. Les manœuvres sont devenues en partie un élément de déploiement opérationnel et en partie un lien entre les batailles individuelles.

Nous avons à l'esprit les mêmes circonstances qui ont rendu la destruction extrêmement difficile dans la guerre moderne lorsque nous mettons l'accent sur les objectifs limités des opérations modernes. Une fois de plus, nous soulignerons qu'un attaquant a généralement de moins bonnes communications avec son arrière qu'un défenseur, qui a tout son système de rails à sa disposition. Lors de la planification d'une opération, il faut garder à l'esprit non seulement les forces initiales de l'ennemi au moment où une opération commence, mais aussi l'accumulation probable de ses forces au cours d'une bataille. L'attaquant doit comparer son propre présent avec l'avenir du défenseur, qui est devenu particulièrement désavantageux maintenant, à l'ère actuelle de la mobilisation permanente et de la formation rapide de nouveaux échelons armés à l'arrière. En 1870, Moltke commença son invasion de la France avec 500 000 soldats contre 250 000. Aujourd'hui, même ce rapport de 2:1 entre attaquants et défenseurs, qui n'est pas souvent rencontré, peut s'avérer insuffisant ; si l'offensive de Moltke avait été répétée 50 ans plus tard, elle se serait noyée en un mois dans la mer de la supériorité numérique française. Nous devons en conclure qu'une opération offensive qui est prévue pour être brève et ne pas durer plus de deux semaines peut être menée avec un rapport entre attaquants et défenseurs beaucoup plus faible que celui requis par une opération de six semaines. Notre supériorité numérique sur le front occidental en juillet 1920 était suffisante pour atteindre le Niémen et le Bug, mais à la Vistule, le rapport de forces a dû changer en faveur des Polonais.

**Surprise.** L'art de conduire une opération est d'abord l'art d'obtenir la supériorité matérielle sur l'ennemi. Il n'est pas nécessaire d'obtenir une supériorité matérielle sur tout le front sur lequel une opération est menée. Les batailles qui se déroulent dans différents secteurs sont d'une importance décisive à différents moments. Un attaquant confronté à un défenseur possédant des forces à peu près égales (c'est-à-dire, bien sûr, non seulement la quantité mais aussi la qualité des hommes, des officiers et de l'équipement) ne peut pas compter sur le succès, car il doit opérer dans des conditions tactiques plus difficiles. Une offensive n'est avantageuse que dans la mesure où l'on est capable de rassembler en secret des forces largement supérieures dans un secteur décisif et d'attaquer ensuite un ennemi qui n'est pas prêt à utiliser toutes ses forces dans ce secteur. Mais comme nous l'avons mentionné ci-dessus, une opération n'est pas constituée d'une unique série de batailles mais d'un grand nombre de séries successives. La première pression réelle exercée révélera nos plans à l'ennemi, et l'ennemi fera tout son possible pour nous contrer dans les secteurs d'attaque décisifs avec des forces matérielles suffisantes pour nous repousser. Par conséquent, le bon déroulement d'une opération exige avant tout qu'elle soit ininterrompue. Si la nécessité nous oblige à attendre l'arrivée des renforts et la livraison des approvisionnements et à arrêter l'opération, l'opération doit être considérée comme terminée sur les positions que nous avons gagnées. Toute tentative de redémarrer une opération après une pause se heurtera à une résistance de plus en plus forte et les chances de succès sont considérablement réduites si l'ennemi en général a les ressources pour résister.

Une opération préparée en secret doit se dérouler à toute vitesse. S'il s'agit de la lenteur d'une offensive stratégique générale, qui dépend de la restauration et de la liaison des chemins de fer même dans les conditions d'un nombre minimal de fortifications artificielles, comme sur le front russo-polonais, et qui pourrait à peine dépasser dix kilomètres par jour, il serait complètement erroné de rapporter ces chiffres à la vitesse des mouvements au cours d'une opération elle-même ; dans une opération, nos troupes doivent être prêtes à marcher jusqu'à 40 kilomètres par jour, et les intervalles entre les marches seront souvent occupés par des combats plutôt que par du repos.

L'art de la guerre ne peut éviter les exigences de la surprise. L'habileté et les stratagèmes militaires imprègnent tout l'art opérationnel et est un élément tout aussi que l'est pour la tactique le concept de force et son utilisation organisée et rationnelle dans la bataille. Seules les énigmes opérationnelles qui ne peuvent pas être déchiffrées à temps par l'ennemi seront couronnées de succès. Cette exigence de l'art de la guerre reste en vigueur même dans les conditions tranquilles de la guerre de position et malgré tous les moyens de renseignement les plus récents. Même dans ce qu'on appelle les « batailles de matériels » de la guerre de position, qui sont conçues pour durer des mois entiers et impliquent de piétiner la même parcelle de terrain de manière organisée et dans lesquelles il est donc moins important de gagner du terrain que d'infliger à l'ennemi des pertes plus importantes que les pertes que nous subissons, même dans ces cas exceptionnels, la surprise de la concentration du matériel et la surprise qui en résulte au début d'une opération sont d'une grande importance pour le succès (par exemple, Verdun au début de 1916). En 1915 et 1916, les Français commettent de graves erreurs opérationnelles en croyant que les moyens modernes de renseignement et de reconnaissance (photographie aérienne, espionnage, interrogatoire de prisonniers) rendraient impossible la tenue secrète d'une opération dont les préparatifs durent plusieurs semaines et se révèlent par des travaux de tranchées sur le front et de trafic ferroviaire et routier à l'arrière, ainsi que par la nécessité d'une portée étendue pour une masse de batteries. Les Français ont procédé sur la voie de la subordination de l'art opérationnel à la tactique ; leur opération d'automne en Champagne en 1915 et leur opération d'été dans la Somme ont été préparées complètement ouvertement et étaient connues des Allemands plusieurs semaines avant qu'elles ne commencent. L'art opérationnel a été complètement éliminé, tandis que la tactique a pris des proportions gigantesques et a révélé son incapacité à obtenir des résultats majeurs par les seuls moyens tactiques. La pensée russe, en particulier lors de la préparation de l'opération Broussilov au printemps 1916, a pris une voie différente, et les méthodes opérationnelles allemandes à la fin de 1917 et au début de 1918 ont suivi notre exemple. Les caractéristiques les plus essentielles des méthodes allemandes étaient de redonner à l'art opérationnel ses droits ; la surprise doit être

obtenue dans la guerre de position, et les tactiques et les techniques qui ne répondent pas à ces exigences sont considérées comme obsolètes et doivent être abandonnées. Il est impossible de dissimuler les approches de tranchée d'une position ennemie, il faut donc les éviter, même si une attaque d'infanterie doit commencer à 2 000 pas ; les exigences de la surprise tactique sont moins importantes que les exigences de la surprise opérationnelle ; il est impossible de dissimuler une portée d'artillerie au point de s'en sortir ; nous devons développer des techniques permettant de tirer massivement de l'artillerie sans portée. Nous devons contrer la surveillance aérienne avec des techniques de camouflage améliorées, peu importe le nombre de ressources qu'elles nécessitent ou à quel point elles compliquent la logistique en nécessitant des mouvements nocturnes sur des chemins de terre. Le passage à une façon de penser appropriée a immédiatement changé le cours des événements sur le front.

**L'opération et les batailles locales.** Les penseurs qui vivent encore des vestiges de l'époque napoléonienne sont enclins à écrire opération avec un O majuscule. Ludendorff rêvait d'une telle opération pendant la guerre mondiale : il aurait appelé l'attaque de Vilna et de Minsk au milieu de l'été 1915 une opération ; cependant, Ludendorff n'a pas appelé la percée de Tarnopol en 1917 en réponse à « l'offensive Kerensky » une opération, car pour que cette percée devienne une opération, selon Ludendorff, il aurait fallu qu'elle se poursuive jusqu'à la mer Noire et, ce faisant, coupe et fasse prisonnier la majeure partie du front sud-ouest et tout le front roumain. Les Français ont pensé dans la même veine : ils sont prêts à utiliser le terme d'opération pour l'attaque lorraine, qui était prévue pour le 14 novembre 1918, mais qui n'a jamais été menée à bien à cause de l'armistice, et qui, dans leurs fantasmes, était censée couper et encercler les principales forces allemandes en Belgique.

Conformément à notre compréhension de la réalité moderne, nous n'épelons pas opération avec un O majuscule et avons souligné, dans le titre de cette section, les objectifs limités d'une opération ; néanmoins, nous estimons nécessaire de faire une distinction nette entre les opérations qui atteignent un objectif intermédiaire sur le chemin de la fin des opérations militaires et les batailles locales.

Une opération ne va pas au-delà de la combinaison générale d'efforts pour atteindre le but ultime d'une guerre, car les résultats d'une opération sont les conditions dans lesquelles la stratégie planifie la prochaine phase du conflit armé, tandis que les actions qui n'ont aucun effet sur le cours ultérieur de la guerre sont purement locales. S'ils acquièrent une échelle suffisamment importante (comme l'expédition japonaise à Sakhaline à l'été 1905, les conquêtes coloniales anglaises pendant la guerre mondiale, etc.), nous sommes enclins à les appeler des opérations locales. De telles actions poursuivent souvent l'objectif d'occuper des positions diplomatiques et économiques favorables à la conclusion d'une paix.

Tout type d'opération a ses coûts, et l'organisateur d'une opération cherche à réduire ces coûts. Les batailles locales sont les coûts bilatéraux d'un conflit armé ; plus le front est désorganisé, plus les coûts seront élevés. La guerre de partisans, bien qu'elle soit l'incarnation d'un manque d'organisation, est capable d'augmenter considérablement le coût de la guerre pour l'ennemi. Bien sûr, des coûts plus élevés peuvent faire échouer n'importe quelle entreprise ; nous avons fait cette remarque pour éviter l'accusation selon laquelle nous avons peu de considérations pour la guerre de partisans.

Dans la mesure où nous essayons d'atteindre des objectifs positifs, une opération est un moyen incomparablement plus économique de dépenser la force militaire que les batailles locales. Les soldats sont tout à fait capables de voir la différence entre le rationalisme opérationnel et la mesquinerie opérationnelle, et sont beaucoup plus désireux de se sacrifier lorsqu'ils sentent qu'ils sont sur le point d'atteindre le but ultime d'une guerre. Les commandants qui abusent des batailles locales (ce que le commandement russe a souvent fait pendant la guerre mondiale) témoignent eux-mêmes de la pauvreté de leurs talents opérationnels. Ce qui peut être complètement impossible à l'échelle locale ou nécessiter des sacrifices incommensurables peut être réalisé incidemment et à moindre coût à l'échelle opérationnelle.

Bien sûr, des batailles locales bien préparées peuvent réduire quelque peu les avantages qu'un ennemi tire du calme de position. Nos tirs peuvent rendre un peu plus difficile pour l'ennemi de creuser des tranchées ou de poser des mines dans une zone avancée. Des attaques séparées peuvent éloigner de l'ennemi des secteurs importants, en particulier en tant que postes d'observation, de ses tranchées et le forcer à occuper son front de manière plus dense. Les raids nocturnes et les tirs de snipers peuvent s'additionner à des pertes importantes pour l'ennemi et le rendre extrêmement difficile dans les tranchées avancées. Cependant, ce type d'organisation de l'activité positionnelle en général est plus un problème pour les tactiques de position que pour l'art ou la stratégie opérationnelle.

**La bataille de matériels.** Une bataille de matériels est constituée de batailles locales qui atteignent des proportions gigantesques et qui sont soutenues non pas tant par des pertes humaines<sup>75</sup> que par la dépense d'équipement et de munitions ; le déploiement pour une bataille de matériels doit nous assurer une supériorité matérielle significative en raison de la surprise du début de notre opération et de notre supériorité dans les lignes de communication menant à un secteur donné d'un front ou de notre supériorité globale en matériel. Compte tenu de l'immensité des ressources utilisées, la question des communications joue un rôle très important dans une bataille de matériels. L'absence d'une ligne principale menant au front français à Verdun avant 1916 a permis aux Allemands de maintenir leur supériorité matérielle initiale pendant les trois mois que les Français ont mis à la construire.

Afin d'empêcher l'ennemi de s'éloigner de nos préparatifs matériels pour une bataille, comme Ludendorff l'a fait en 1917 en se retirant de la Somme vers la ligne Siegfried, il est important que l'ennemi soit lié par un objectif géographique précieux derrière le secteur du front qui l'obligerait à s'engager dans la bataille dans des conditions défavorables.

Ces objectifs géographiques pourraient inclure des forteresses ou des villes qui ont de la valeur en termes de légendes et de traditions (par exemple, Verdun) ; d'importants carrefours ferroviaires ou lignes latérales ; des centres industriels importants ; des ports qui sont des bases navales (Sébastopol en 1854-1855, les bases sous-marines sur les côtes flamandes en 1917) ; ou de gros stocks derrière le front ennemi (les dizaines de milliers de trains de marchandises appartenant aux Allemands en 1918). De tels objectifs peuvent être considérés comme des chaînes qui lient un front. Une bataille de matériels est généralement menée sur un front étroit afin de maximiser la supériorité technique et de conserver notre main-d'œuvre pour maintenir la bataille pendant longtemps.

L'objectif d'une telle opération matérielle est assez étroit : infliger le maximum de pertes possibles à l'ennemi tout en minimisant nos propres pertes et en forçant l'ennemi à épuiser ses réserves et ses ressources matérielles dans une situation défavorable. Pendant la guerre mondiale, les opérations de ce type (par exemple, Verdun, la bataille des Flandres en 1917) ont été une partie très importante des opérations militaires en 1916 et 1917 et ont englouti jusqu'à 300 000 à 500 000 combattants de chaque camp en quatre à six mois. Il s'agit d'un épuisement typique de la position des forces ennemies. Seule la phase initiale d'une bataille de matériels dans laquelle la surprise est employée est opérationnelle. Par la suite, il y a des arrêts qui peuvent durer plusieurs semaines dans le but d'accumuler de nouvelles fournitures matérielles, car une bataille de matériels n'est pas menée uniquement par le moral. Ainsi, elle perd rapidement son caractère opérationnel et devient un dérivé de la tactique et de l'économie, et les manœuvres, les ruses, l'intelligence, la dissimulation et la rapidité sont remplacées par l'industrie, les transports et la nouvelle main-d'œuvre sur le front. Les opérations deviennent extrêmement matérielles et le dépôt automatique des ressources et des réserves matérielles au front en vient à ressembler au fonctionnement mécanique d'une noria<sup>76</sup>.

---

75 Foch livre la bataille de la Somme à l'été 1916 avec un budget économique de 2 000 hommes par jour

76 Une *noria* – de l'arabe – est une roue avec une chaîne sans fin avec des seaux qui apporte de l'eau pour l'irrigation. Or, une *noria* est utilisée comme terme pour désigner un dispositif sur une chaîne sans fin pour livrer du matériel à une machine ; les *norias* sont également utilisées dans les opérations de dragage pour remonter des seaux de terre du fond et les déverser dans une barge, ainsi que dans les tourelles pour livrer des obus et des munitions à partir d'une poudrière. Dans une bataille de matériels, les divisions sont déplacées vers l'avant, puis vers l'arrière pour le repos et la récupération, comme si elles étaient attachées à une chaîne sans fin invisible et automatique.



Toute opération majeure sur un front de position qui ne poursuit pas l'objectif de passer de la guerre de position à la guerre de manœuvre devient rapidement semblable à une bataille de matériels.

**Économie des forces.** Dans son saut, une opération relie étroitement toutes les batailles en une seule entité. Les batailles sont les composantes d'une opération qui accomplissent tactiquement un certain nombre de missions dans lesquelles l'objectif de l'opération est divisé.

Les exigences de l'économie des forces seront d'autant mieux satisfaites que la relation entre les différentes batailles d'une opération sera étroite, plus les séries de batailles se succéderont rapidement et plus la pression exercée sera grande. Les forces seront toujours dépensées de manière non rentable si la mission qui leur est assignée est trop difficile à gérer et conduit à une panne. Les exigences de l'économie des forces seront également violées si les forces ne sont pas utilisées suffisamment énergiquement pour atteindre le but d'une opération, car une réduction de l'énergie d'utilisation équivaut à une réduction de la main-d'œuvre. Et, bien sûr, le plan même d'une opération doit être aussi économique que possible et éviter tout excès de pertes ou d'efforts. L'économie des forces est particulièrement nécessaire pour attribuer des troupes aux secteurs secondaires du front, car seule l'économie permettra d'être assez fort dans les secteurs décisifs.

**Défensive et offensive opérationnelles.** La poursuite d'un objectif positif dans une opération et le désir d'utiliser la surprise pour l'atteindre nous conduisent à un déploiement important d'hommes et de ressources. D'autre part, la poursuite d'un objectif négatif nous oblige à retarder la fin d'un déploiement afin de conserver la capacité de concentrer les efforts sur les axes qui, au cours des événements, s'avèrent être les plus importants. Dans le premier cas, une formation est déplacée vers l'avant ; dans le second, il est plus approfondi. Les opérations offensives et défensives ne se caractérisent pas par un pourcentage plus ou moins élevé de batailles offensives ou défensives, mais par le fait de devancer un ennemi en déploiement (une offensive) ou de retarder un déploiement (défense). Le premier entièrement armé sur le champ de bataille est l'attaquant. Un déploiement complet exige une utilisation immédiate ; dans le cas contraire, nous devons nous attendre à ce que l'ennemi dirige ses frappes sur les points les plus vulnérables de notre groupement (par exemple, sur nos flancs). Une offensive indécise, vacillante, arrêtable à ses points les plus critiques, donne à un adversaire la meilleure chance. Telle fut l'incursion de l'armée de Samsonov en Prusse orientale. Nous avons devancé les Allemands dans le déploiement mais, en substance, les conditions d'approvisionnement du corps russe et la nécessité d'attendre la progression de Rennenkampf, ainsi que le renforcement du 1er corps d'armée dans la région immédiate au nord de Mlava, nécessitaient un changement temporaire vers la poursuite d'un objectif négatif et l'adoption d'une formation correspondante échelonnée en profondeur. Cela ne s'est pas réalisé, et donc l'opération Samsonov peut être caractérisée comme une défense en formation offensive, bien qu'une telle défense doive être évitée à tout prix. L'opération de Lodz représente un exemple analogue : nous avons poursuivi l'objectif positif d'envahir la Silésie et Poznan, nous avons été les premiers à nous déployer, mais la nécessité de nous réapprovisionner a forcé notre offensive à un certain point à être arrêtée pendant une semaine ; pourtant, la formation restait offensive. Ainsi, Ludendorff avait une occasion parfaite d'attaquer notre flanc et de créer une sorte de Leiten<sup>77</sup> à l'échelle opérationnelle. La première défaite de Ludendorff lui-même en juillet 1918 s'explique également par le fait que les armées allemandes, ayant arrêté leur offensive infructueuse sur la Marne, ont continué à rester en formation offensive.

Ainsi, nous établissons la nécessité – malgré le fait qu'une opération fusionne de la manière la plus fantaisiste la défense tactique et l'attaque – de tracer la ligne la plus nette entre la défense opérationnelle et l'attaque opérationnelle et de ne pas mélanger la logique militaire de l'une ou de l'autre. Il ne faut pas prendre une position offensive lorsqu'il n'y a pas d'offensive, car elle ne correspond pas aux exigences élémentaires de la défense, et puisque l'on peut payer une pénalité sévère pour le faire. De là découle la conclusion que, dans une période de repos entre deux opérations, et au moment de la préparation d'une opération, il est nécessaire d'adhérer à une logique défensive et de grouper ses forces en conséquence. L'ensemble du déploiement offensif, jusqu'au

---

77 La victoire de Frédéric II en 1757 sur les Autrichiens, dont les forces étaient 50 % plus fortes, a été obtenue uniquement par une frappe de flanc de toutes les forces prussiennes.

moment du développement de l'opération, doit correspondre aux exigences de la défense. La granularité de la transition entre la formation de troupes existante et le déploiement requis par l'opération doit être réfléchi dans les moindres détails. La possibilité d'une exécution rapide, secrète et réussie – et à un risque minimal d'un déploiement opérationnel doit être profondément réfléchi dans notre prise de décision : nos réflexions sur la couverture du déploiement, que nous avons exprimées dans le chapitre sur le plan de guerre, ne se rapportent pas seulement au déploiement initial, mais s'appliquent également à la période préparatoire de chaque opération.

Afin de juger de l'évolution de la capacité défensive d'un front au cours de la période préparatoire et de choisir un moment approprié pour le début d'une opération, un stratège doit disposer d'un tableau de l'accumulation progressive des forces et du matériel dans la zone de déploiement opérationnel prévue par le plan. Il est souhaitable d'exprimer l'état de préparation des troupes et la logistique d'une opération en points de pourcentage. Auparavant, ce travail préparatoire était principalement effectué dans le plan de déploiement opérationnel initial, mais aujourd'hui, la préparation de ce déploiement doit être étendue à d'autres types de déploiement.

Une interprétation tactique de la défense nous conduit à la passivité et à la notion de repousser un ennemi sur une position occupée. L'activité d'une défense dans la tactique marque une transition vers des opérations offensives, c'est-à-dire vers une situation dans laquelle la défense perd ses attributs les plus caractéristiques. Ces notions tactiques de défense et d'attaque ne doivent en aucun cas être étendues à l'art opérationnel.

Une offensive opérationnelle signifie se déployer en premier, et il est prévu de lancer et de mener une attaque destinée à surmonter toute résistance dans une certaine direction. Une défense avec un déploiement retardé fonctionnerait de manière très peu rentable, en accumulant des troupes devant la tête de l'attaquant ou en occupant une série de positions successives dans la direction de l'attaque. Ces manœuvres défensives, qui dépensent les forces armées en paquets dans des conditions auxquelles l'ennemi est le mieux préparé, sont pitoyables. Toute offensive a un flanc, et le regroupement des forces défensives, l'ingénierie d'une défense, la combinaison de secteurs forts et faibles ou la provocation d'un encerclement ou d'une percée dans certaines directions donnent à l'attaquant plus de raisons de s'alarmer ; ce n'est qu'en de rares occasions qu'un attaquant sera en mesure de couvrir ses flancs avec des positions totalement fiables. Les manœuvres défensives doivent être principalement basées sur des contre-attaques de flanc car les efforts déployés, même s'ils n'atteignent pas leur objectif, affecteront négativement les conditions de développement de l'offensive de l'ennemi, et l'offensive devra soit s'arrêter, soit se tourner vers une autre direction indésirable et non préparée ; seule la destruction totale des forces défensives sur un flanc permettra de poursuivre l'offensive comme prévu. Ludendorff répondit à la menace d'une offensive russe en Silésie par une attaque de Torun-Kalisz sur Lodz. Après s'être mis sur la défensive, les Russes ont pu répondre par une attaque, bien que faible, sur Varsovie et Lodz (Brzeziny) ; c'était aussi une attaque de flanc, et elle a mis les Allemands dans une situation difficile.

Si les conditions ont temporairement privé la défense de la possibilité de répondre par une contre-manœuvre, alors le moyen le plus économique d'arrêter une offensive sans épuiser nos dernières forces sera des sauts en arrière conçus pour la lourdeur et la massivité de la tactique moderne. Les sauts en arrière peuvent être effectués à l'échelle tactique et opérationnelle. Les préparatifs tactiques d'une attaque, la reconnaissance de notre déploiement et de nos approches, l'organisation de l'artillerie et de la logistique demandent beaucoup de temps. En nous éloignant d'une demi-journée de marche, nous pouvons gagner un certain temps en forçant l'ennemi à recommencer ses préparatifs tactiques. Mais les préparatifs opérationnels d'une attaque sur un front fortifié nécessitent encore plus de temps en exigeant le développement des communications et la concentration d'un stock de munitions à l'arrière immédiat, contenu dans des dizaines de trains. Si nous reculons de deux ou trois jours de marche, nous pouvons obliger l'ennemi à répéter ses préparatifs opérationnels, à réparer les routes que nous avons ruinées et à y transporter des dizaines et des centaines de milliers de tonnes de ravitaillements par charrette et par camion. Bien sûr, les sauts en arrière opérationnels et tactiques n'atteindront leurs objectifs que lorsqu'ils sont effectués avant que l'ennemi ne soit en mesure d'effectuer sa préparation matérielle pour une bataille.

**Le plan d'une opération.** Une supériorité significative en nombre facilite l'élaboration d'un plan, et ce type de supériorité facilite également le détail du plan. Un plan dans lequel l'objectif d'une opération est expliqué, sa forme déterminée et l'occupation d'un poste de départ d'une opération soigneusement pensée doit également intégrer, dans une certaine perspective, les phases de son développement sans tenir compte du calendrier. Cette approche est particulièrement nécessaire pour l'élaboration de plans individuels pour différents services ; l'organisation rationnelle de la logistique exige au moins la détermination approximative de certaines normes relatives au temps, à l'espace et à l'intensité qui définissent les lignes de communication nécessaires, les approvisionnements et les renforts, l'évacuation des blessés, l'administration des territoires occupés, etc. Si le développement d'une opération nécessite un équipement spécial (tel que du matériel pour traverser un grand fleuve ou prendre des fortifications permanentes), un équipement spécial pour les troupes (sacs pour les convois qui devront être transportés à travers les montagnes), un grand nombre de spécialistes (skieurs en hiver, officiers politiques pour l'organisation des grands centres) ou des fournitures spéciales (si la ville est capturée), le plan doit tenir compte de toutes ces exigences à l'avance et se préparer à les respecter dans la mesure du possible.

Il est plus facile de prévoir les premières étapes d'une opération avant les grands affrontements que son développement ultérieur. Cependant, nous devons nous abstenir de la tentation de nous enliser dans les détails de ces premières opérations préparatoires. Même le méthodisme ne peut être recommandée que dans une certaine mesure, car si l'on est trop méthodique, on retardera à la fois la préparation et le développement d'une opération, on freinera l'initiative et on aura du mal à profiter de circonstances favorables. L'expérience a montré que des préparations trop détaillées sont ordinairement équivalentes à la lenteur du développement d'une opération. On n'a pas versé de mer d'encre lors de la planification de l'offensive de Broussilov en 1916 ou de l'offensive de juillet sur le front occidental en 1920. Notre réaction à l'insouciance des préparatifs et de la logistique qui a caractérisé l'opération de l'Armée rouge à Varsovie ne doit pas nous pousser à l'extrême opposé. Un plan sera solide s'il ne laisse pas trop de place au hasard, mais qu'il ne s'enlise pas non plus dans les détails et/ou qu'il n'approfondit pas trop les différents scénarios qui peuvent être rencontrés dans l'exécution du plan. Une partie d'un plan consistera en des calculs très précis des forces et des ressources, une analyse des conditions de leur concentration, des calculs du nombre de pontons nécessaires, etc., et en partie en des prédictions très vagues et approximatives.

Nous ne pouvons tout simplement pas supporter de « peut-être », mais il ne fait aucun doute que la chance affectera le cours des événements. Même un plan splendide ne peut pas toujours être mené à bien. Un plan doit être flexible et éviter l'idée de respecter certains horaires. Dans l'exécution d'un plan, nous devons être prêts à profiter à tout moment de toutes les occasions favorables qui se présentent à nous et des erreurs de l'ennemi. Si nous ne sommes pas prêts pour cela, il est impossible d'obtenir des résultats extraordinaires<sup>78</sup>. L'art opérationnel ne permet pas de prendre des décisions rigides. Dans l'opération d'Ulm de 1805, Napoléon a fait des révisions majeures dans son plan initial tous les jours ou tous les deux jours, et Moltke a fait de même dans l'opération de Sedan de 1870. Nous ne devons pas hésiter à écarter même la forme initiale d'une opération que nous avons choisie si la situation indique un autre chemin plus court vers l'objectif ou permet d'obtenir des résultats encore meilleurs que ceux que nous avons prévus. Le 15 août 1914, Ludendorff ne pensait qu'à encercler le 13<sup>e</sup> corps, mais en réalité, dans la soirée du même jour, il a réussi à encercler trois corps du centre de l'armée de Samsonov dans un autre périmètre. C'est cette compréhension du véritable rôle du commandement dans une opération et une certaine modestie dans l'évaluation de la capacité humaine de prédiction qui devraient retenir l'auteur d'un plan et le protéger des inclinations vers des propositions longues, verbeuses et détaillées qui prédisent tout,

---

<sup>78</sup> Il y a longtemps, on a observé que des deux conseils romains, le sage Paul Émile a été tué à la bataille de Cannes, tandis que Terrentius, qui était responsable de la défaite et s'est sauvé en fuyant le champ de bataille, s'est ensuite rétabli et a laissé derrière lui de nombreux descendants. Tout leader qui dirige intelligemment une opération peut compter sur la découverte de l'un des héritiers idéologiques de Terrentius en la personne de son partenaire. La race de ces tristes chefs militaires est indéracinable.

sauf les événements qui se produiront réellement. Les travaux sur l'histoire militaire et l'art de la guerre peuvent améliorer nos capacités à élaborer de bons plans.

Un plan doit établir une première phase pour se rapprocher de l'objectif d'une opération et diviser la mission générale de réalisation de cette phase en un certain nombre de missions particulières pour les principaux éléments du Front (ou de l'armée) menant une opération. Dans une offensive, un plan doit indiquer clairement les directions décisives dans lesquelles la plupart de nos efforts doivent être concentrés. Dans une défensive, si l'opération n'est pas simplement menée pour gagner du temps, mais implique également d'amener la bataille à un point critique, la tâche fondamentale du plan est d'indiquer la ligne à laquelle une résistance décisive doit être opposée à l'ennemi et où le plan anticipe un changement dans le développement global d'une opération en notre faveur.

Les thèmes de base d'un plan visant à atteindre l'objectif fixé pour une opération concernent la forme que doit prendre une opération et l'occupation d'une position de premier plan, c'est-à-dire le déploiement opérationnel des forces armées et du matériel, qui est le but des préparatifs matériels d'une opération.

**Les formes d'une opération.** Nous ne choisissons pas arbitrairement les formes d'une opération – encerclement opérationnel, percée, enveloppement ou attaque de flanc. Les formes d'une opération sont dictées par l'équilibre des forces et des ressources, leurs déploiements existants, les capacités des différentes lignes principales et la configuration d'un théâtre et de ses positions les plus importantes. Compte tenu de la tendance actuelle aux façades qui s'étendent sur l'ensemble d'un théâtre, une percée ne sera souvent qu'une technique secondaire pour atteindre une autre forme. Par exemple, une percée sur le flanc droit du 1er corps d'armée combinée au succès frontal des Allemands contre le 6e corps d'armée permit aux Allemands de couper le centre de l'armée de Samsonov de ses deux ailes et de l'encercler. Les Allemands ont essayé de transformer la percée de Tarnopol à l'été 1917 en une attaque de flanc qui était censée anéantir l'ensemble des fronts sud-ouest et roumain et permettre d'épingler les restes des forces russes et roumaines contre la mer Noire, mais la démolition des voies ferrées effectuée par les Russes lors de leur retrait et les nombreux problèmes des Autrichiens ont obligé le commandement allemand à réduire l'échelle de cette attaque de flanc.

La forme d'une opération doit être coordonnée avec les qualités du commandement ; on ne peut compter sur les actions séparées de groupes individuels que dans la mesure où l'on peut compter sur la possibilité de coordonner le travail de leurs commandants (Zhilinskii, Samsonov et Rennenkampf dans leur invasion de la Prusse orientale employant deux armées de directions différentes). La forme d'une opération doit aussi être adaptée aux caractéristiques des forces employées : si la force principale d'une armée réside dans le caractère massif du matériel qu'elle emploie (l'armée française, par exemple), il serait mauvais que la forme d'une opération nécessite de longues marches et que les points décisifs soient éloignés des grandes gares ferroviaires ; si une armée est purement positionnelle (l'armée anglaise en 1916-1918) et n'est capable que de lancer des attaques courtes et directes, il serait mauvais qu'une opération soit basée sur des manœuvres complexes avec une prédominance de batailles de rencontre ; ou si notre supériorité réside dans l'artillerie et la cavalerie, il serait mauvais qu'une opération doive être menée dans des zones boisées et ainsi de suite.

La forme d'une opération doit placer nos forces dans la meilleure situation tactique possible ; si l'ennemi dispose d'un système de positions préparées et de lignes fortes<sup>79</sup>, il serait bon qu'une opération ne conduise pas à une attaque frontale mais à une manœuvre tournante qui obligerait l'ennemi à se regrouper, à se déployer sur un nouveau front non préparé et à engager la bataille dans une situation tactique défavorable.

Dans le même temps, la forme d'une opération doit être aussi simple que possible. Empiler couche après couche de batailles et de manœuvres dans une opération est inacceptable, non

---

79 À la suite de la percée de Loutsk à l'été 1916, des éléments de la 2e division finlandaise et de la 101e division ont réussi plusieurs traversées d'assaut d'une rivière qui s'est avérée être la même vieille Styr'. Ce n'est pas la meilleure façon de mener une opération.

seulement parce que cela rend le commandement plus difficile, mais aussi parce que toute manœuvre excessive ou toute bataille qui n'est pas inévitablement nécessaire pour atteindre l'objectif d'une opération comporte le grave danger de nous distraire de l'objectif. Les grandes avant-gardes, les batailles d'avant-garde, les feintes et les batailles locales peuvent nous faire beaucoup de mal, même lorsqu'elles sont couronnées de succès. Rien ne doit être superflu dans une opération parce qu'elle doit être l'incarnation de la détermination. En termes de précision, de clarté et de symétrie, la forme d'une opération devrait nous rappeler les lignes droites d'un temple grec plutôt que des tourbillons rococo.

De ce point de vue, une défense sera grandement améliorée si la position finale prévue pour obtenir des résultats décisifs coïncide avec notre ligne d'attaque, ce qui nous permettra d'éviter un certain nombre de batailles d'arrière-garde, qui pourraient nous distraire complètement de notre objectif. Une défense opérationnelle idéale attend l'approche de l'ennemi dans le seul but de l'attaquer (par exemple, Austerlitz). Parfois, il est possible de prédéterminer la direction d'une attaque ennemie et de concentrer à l'avance des forces suffisantes sur le flanc (les Allemands avant l'attaque de Lodz au début de novembre 1914 et le déploiement des Français à la mi-juillet 1918). Cependant, cela nécessite de plonger dans l'attention de l'ennemi au point de le préjuger et de le découvrir à l'avance. Le Plan 17 français préparait également un Austerlitz, mais sous-estimait les forces et l'ampleur de l'attaque à travers la Belgique. Dans la plupart des cas, cette ligne devra être déplacée en profondeur afin de gagner du temps pour organiser une contre-attaque et de créer une situation favorable pour en lancer une - une poche dans laquelle les unités ennemies qui ont percé se retrouveront. Des lignes et des positions alternatives devraient permettre d'organiser une attaque de flanc et de détourner l'attention de l'ennemi de son objectif.

**Déploiement opérationnel.** Le déploiement opérationnel doit correspondre aux objectifs et à la forme d'une opération. Si une opération poursuit un objectif offensif, les forces doivent être regroupées en fonction des routes qui seront utilisées dans l'offensive. Les secteurs d'un front doivent être prêts à se transformer en colonnes. La courte portée des opérations modernes nous oblige à occuper une position de départ aussi près que possible de l'ennemi, et c'est ainsi que dans la préparation d'une opération offensive, les considérations défensives viennent au premier plan. Si une opération est défensive, les forces doivent être regroupées de manière à permettre la concentration la plus rapide possible des efforts pour repousser l'ennemi dans les secteurs cruciaux avec le moins de pertes de terrain possible ; dans le même temps, les secteurs secondaires devraient être sécurisés dans la mesure où les événements qui s'y produisent n'affecteront pas les secteurs les plus importants. À quelques exceptions près, les défenses ont besoin de plusieurs jours pour effectuer un déploiement, qui n'est pas terminé initialement, car le choix des secteurs ne dépend pas de la défense. L'observation attentive de l'ennemi, l'utilisation extensive de fortifications, des déploiements profondément échelonnés, des réserves opérationnelles solides (en partie sur des trains) et une grande préoccupation pour les lignes de communication latérales caractérisent une défense opérationnelle qui, comme nous l'avons vu, imprègne également la phase préparatoire d'une offensive. L'organisation d'une contre-attaque devrait être l'idée maîtresse du déploiement et des préparatifs défensifs opérationnels. Parfois, il sera avantageux d'organiser deux ou plusieurs groupes compacts reliés seulement par un écran faible et flanquant l'un l'autre (sur une petite échelle, Stalupen en août 1914). Un système bien développé de chenilles latérales constituera la meilleure garantie d'une contre-attaque de flanc en temps opportun.

Les concentrations de déploiement opérationnel peuvent varier considérablement. En 1914, le déploiement initial des Allemands variait d'environ 2 000 à 3 000 soldats par kilomètre en Lorraine et atteignait 20 000 par kilomètre sur le flanc droit. Ce chiffre est clairement anormal et indique que la configuration du théâtre (le saillant de la frontière néerlandaise) a rendu impossible d'achever le déploiement avant le début d'une opération. Même dans les secteurs d'attaque du front, compte tenu de l'armement employé pendant la guerre mondiale, un quart de cette densité (5 000) était suffisant si le développement d'une opération ne nécessitait pas un élargissement du secteur à la manière d'un éventail. Sur le front russe pendant la guerre mondiale, la densité du déploiement en 1914 atteignait 2 000 à 4 000 soldats par kilomètre. Dans les opérations de position, en raison de la

nécessité d'une vague successive d'infanterie pour développer une densité de déploiement opérationnel, la densité est devenue aussi élevée qu'une division tous les un à un kilomètre et demi (jusqu'à 6 000 à 8 000 soldats par kilomètre, artillerie comprise). Pendant la guerre civile, dans les secteurs secondaires, la densité de déploiement est tombée à 50 hommes par kilomètre, tandis que dans les secteurs du « bélier », la densité était d'environ 1 000 hommes par kilomètre.

Bien sûr, il est extrêmement souhaitable de concentrer nos forces sur les secteurs les plus importants, en particulier ceux où nous prévoyons d'obtenir des résultats positifs, mais nous ne devons pas oublier qu'il y a certaines conditions préalables. La présence de forts obstacles locaux et de fortifications sur un secteur du front facilite la dispersion des troupes ici. La faiblesse et la passivité de l'ennemi facilitent également l'assemblage d'un bélier. Au début de l'été 1915, Ludendorff disposait de 39,5 divisions d'infanterie et de 8,5 divisions de cavalerie sur ce front ; cependant, parce que le front n'était pas suffisamment fortifié partout et parce que les Russes avaient 20 % d'hommes de plus que les Allemands, bien qu'ils aient un équipement inadéquat et que leur artillerie soit faible, Ludendorff considérait que 37,5 de ses divisions étaient liées aux secteurs où elles se trouvaient et que seules deux divisions étaient libres de se concentrer dans le secteur choisi pour une offensive. Ludendorff ne pouvait manœuvrer que cinq pour cent de ses forces<sup>80</sup>.

Les offensives sont principalement menées sur des routes parallèles. Si possible, il est souhaitable que le front opérationnel soit plus large que le front sur lequel l'ennemi sera combattu, ce qui permet à la marche d'être quelque peu concentrée, d'utiliser un plus grand nombre de chemins de fer, de chemins de terre et de mieux organiser la logistique. Malgré la brièveté des marches entre la position de départ et la bataille qui caractérise l'opération moderne et l'emplacement parallèle global des fronts, on sera souvent en mesure d'obtenir de tels avantages pour un secteur d'attaque en utilisant des lignes de démarcation obliques de sorte que le front des unités d'attaque se rétrécit à mesure que le front se rapproche de l'ennemi. et s'élargit dans les secteurs secondaires. Ainsi, un secteur d'attaque disposera d'un maximum de routes et, de plus, il sera plus difficile pour l'ennemi de deviner à l'avance la direction de notre route.

**Le début des préparatifs pour une opération.** Les jours d'arrêt entre les opérations exigés par les conditions modernes ne sont en aucun cas une période d'inactivité. À ce moment-là, les préparatifs de l'opération suivante sont faits et la position de départ est occupée. Lorsque nous terminons une opération, nous devons penser à la suivante. Un stratège doit examiner la progression de nos forces après une opération réussie et leur retraite après une opération infructueuse dans la perspective de regrouper les forces pour une nouvelle attaque. Bien entendu, l'objectif d'une nouvelle opération doit correspondre aux résultats d'une opération achevée. Que nous poursuivions l'ennemi ou qu'il nous poursuive, ces actions, dans la mesure où la résistance de l'un ou l'autre camp n'a finalement pas été brisée, ne sont que des éléments d'un nouveau déploiement opérationnel et de sa couverture. C'est pourquoi un nouveau plan opérationnel commence à être mis en œuvre dans des ordres qui appellent à poursuivre l'ennemi, à arrêter l'offensive ou à battre en retraite. Bien souvent, le plan d'une opération future ne sera indiqué qu'en termes très généraux à ce moment-là, mais nous ne devrions pas retarder longtemps l'élaboration d'un plan pour la prochaine opération afin d'éviter des mouvements de troupes inutiles et une désorganisation à l'arrière. Le repli des armées françaises en 1914 après la bataille frontalière, qui laissa l'aile droite sur le front fortifié lorrain et envoya l'aile gauche à l'est de Paris, comportait déjà un grand nombre d'éléments de l'opération de la Marne. La position de départ de l'opération suivante est également la ligne de rassemblement des troupes qui ont terminé une opération ; il oriente toutes les actions, et un stratège doit avant tout garder cela à l'esprit.

Si nous évitons de poursuivre des objectifs positifs, nous devons immédiatement procéder à la préparation d'une opération défensive : nous devons immédiatement affecter des éléments à des

---

80 Falkenhayn, *Verkhovnoe komandovanie*, p. 10. Il est tout à fait possible que Ludendorff ait quelque peu sous-estimé ce chiffre parce qu'il ne voulait pas aller à l'encontre des exigences du haut commandement, mais il ne l'a pas trop sous-estimé, car Falkenhayn n'a pas protesté

réserves tactiques et opérationnelles profondément échelonnées et construire un système de positions fortifiées et de préparatifs matériels pour une contre-manœuvre.

Une opération se caractérise par la dépense rapide des forces, tandis que la période de pause et de réparation doit être un temps d'accumulation. Il ne faut pas seulement reconstituer les soldats et le matériel qui ont été perdus, il faut aussi faire tous les efforts possibles pour conserver l'énergie des troupes. Les marches devraient être extrêmement courtes et les véhicules devraient être utilisés non seulement pour gagner du temps pour déplacer les troupes, mais aussi pour leur offrir le maximum de confort possible. Afin d'améliorer leurs conditions de vie, il sera souvent nécessaire de construire des casernes ou des abris améliorés.

Le souci du confort des troupes est aussi le souci de leur moral et de l'autorité des commandants. Une armée juge de l'organisation et de la prévoyance de ses commandants par le confort matériel fourni aux troupes et par l'ordre et la sollicitude de son système logistique. Un guerrier qui est resté allongé sur le sol pendant plusieurs jours ou qui a passé une semaine dans une tranchée humide réagit à n'importe quelle bagatelle matérielle comme un homme qui se remet d'une grave maladie.

#### 4. Ligne de conduite stratégique

**Le but ultime de la guerre et les buts des opérations.** De l'objectif politique d'une guerre établi par l'agence menant la guerre, le but militaire ultime pour les opérations sur le front armé vers lequel les efforts des armées et de la marine devraient être dirigés. Si la guerre est entrée dans des conditions si exceptionnelles que le but ultime de la guerre peut être atteint d'un seul bond ; le stratège a très peu de travail à faire : car faire ce saut, qu'on appelle une opération, relève de l'art opérationnel. La stratégie joue un rôle beaucoup plus important lorsque l'objectif ne peut être atteint par une seule opération et que nous devons planifier plusieurs étapes sur le chemin de l'objectif ; lorsque les frontières entourées par la guerre seront vastes et formeront plusieurs théâtres d'opérations, des opérations distinctes devront être menées sur ces théâtres. Ces opérations simultanées doivent être coordonnées de manière à ce que les objectifs particuliers qu'elles atteignent forment des étapes sur le chemin le plus court vers la réalisation du but ultime de la guerre. Les lignes directrices stratégiques sont des points de repère qui indiquent les objectifs que les opérations visent<sup>81</sup>. Au fur et à mesure que la situation évolue, certains points de repère doivent être remplacés par d'autres ; si une opération atteint un objectif, elle doit être suivie d'un autre objectif qui oriente d'abord la préparation opérationnelle, puis l'assaut opérationnel.

Bien sûr, il ne faut pas se laisser tromper par l'apparente simplicité de ce travail de stratégie. En temps de guerre, nous devons faire face à la volonté contraire de l'ennemi, à différents types de frictions et au développement anarchique de processus puissants dans la base et sur le front. Il est extrêmement difficile de trouver le chemin le plus court, le plus commode, le plus vrai et le plus logique vers le but ultime de la guerre dans ces conditions. L'avantage et l'intelligence d'un certain objectif dépendent de conditions interdépendantes très complexes. Le déploiement des forces armées des deux camps sur un théâtre de guerre ne constitue qu'une partie des considérations qui doivent guider le stratège. Il doit être capable de saisir l'avenir de la guerre au moins en partie et de prédire les missions du futur proche afin de diriger la mission actuelle. La pensée d'un stratège doit être séparée des détails d'une opération et saisir les processus les plus importants qui se déroulent à l'intérieur et dans les arrières profonds de l'ennemi ; ce n'est qu'en saisissant la nature de l'évolution de la vie des États hostiles dans leur ensemble qu'un stratège sera en mesure de lever quelque peu le voile de l'avenir et d'attribuer des missions aux fronts et aux armées avec une relative confiance. La position dans laquelle le haut commandement russe a été placé en 1914, complètement isolé de l'arrière profond et de la base, nous semble être une erreur particulièrement

---

81 L'art opérationnel traite souvent de feintes, qui ont une place tout à fait légitime ; mais le concept de feinte stratégique a conduit à une erreur à une échelle absolument gigantesque.

grave. Nous nous demandons si le ministre de la Guerre de Pétrograd, qui ne disposait que d'informations fragmentaires sur les événements du front, mais qui connaissait mieux le poulx de l'arrière que le commandant en chef suprême de Baranovichi, n'aurait pas été mieux placé pour fixer des objectifs opérationnels.

Une comparaison des succès de la mobilisation de notre industrie et des capacités allemandes aurait permis de prendre une décision appropriée sur l'étendue admissible de notre activité à la fin d'octobre 1914. La formulation incorrecte des objectifs des opérations a commencé à jeter les bases du désastre de mai 1915, six mois plus tard. Ludendorff, avec sa stratégie de battre les Russes en 1917, avait raison ou tort, selon le succès du programme Hindenburg dans l'industrie allemande, selon la force de l'arrière allemand et sa réponse aux mots d'ordre de la Révolution russe, selon que le mouvement révolutionnaire parmi les forces françaises, qui a commencé en mai 1917, s'éteindrait ou se répandrait, en fonction du succès de la guerre sous-marine et de la formation de l'armée américaine et en fonction de l'énergie restante en Autriche-Hongrie, en Bulgarie et en Turquie. On peut être un excellent opérateur, mais un piètre stratège : Ludendorff était exceptionnel dans l'organisation et la direction d'une opération, mais il était incapable de leur fixer des objectifs et ne pouvait pas gérer l'orientation de l'activité opérationnelle.

Lorsqu'il se fixe un objectif particulier, le stratège doit tenir compte de toutes les conséquences de sa réalisation et de l'effet contraignant qu'il aura sur le cours ultérieur des événements. Falkenhayn essaya de limiter autant que possible les opérations allemandes sur le front russe, ce qui était correct, mais au printemps 1915, il autorisa Ludendorff à effectuer une démonstration en Courlande ; la noblesse allemande ne pouvait pas accueillir les troupes allemandes avec méchanceté, ce qui liait le sort des barons baltes aux armées allemandes. Le retrait des Allemands aurait sonné le glas de toute la culture allemande en Courlande. Naturellement, Ludendorff commença à lier ses objectifs ultérieurs à la capture de Riga et à une offensive en Russie. La situation des Allemands en Russie s'est considérablement détériorée. Le gouvernement tsariste, jouant sur les contradictions nationales, a eu l'occasion de former des unités lettones. Falkenhayn a dû payer pour sa renommée bon marché en Courlande par une lutte persistante contre une nouvelle direction stratégique issue de l'occupation de la Courlande qui lui était hostile et qui était dirigée par Ludendorff. Le conflit entre ces courants stratégiques en 1915 a empêché les forces allemandes de remporter des succès majeurs sur le front russe.

Jomini<sup>82</sup> cite l'exemple instructif suivant concernant les actions de la coalition en 1799. Les Russes envoyèrent trois groupes de forces, dont l'armée de Souvorov en Italie et le corps de Rimskii-Korsakov en Suisse, et menèrent une expédition conjointe avec les Anglais en Hollande. D'importants intérêts anglais en Hollande ont inspiré cette expédition, mais à côté de la Hollande se trouvait la Belgique, qui, avant la révolution, avait appartenu à l'Autriche et présentait un grand intérêt pour les Autrichiens. L'apparition de troupes russes en Hollande, où il est vrai qu'elles n'eurent pas beaucoup de succès, obligea l'armée autrichienne à se déplacer vers les frontières de la Belgique. En fait, l'armée du vicomte Carl a été tirée de Suisse à Mannheim ; Rimskii-Korsakov, qui était resté bloqué, a été mis en déroute à Zurich ; tandis que Souvorov, au lieu de victoires en Italie, a découvert en Suisse qu'il n'y a pas de situations désespérées dont il est impossible de sortir avec honneur. Bien sûr, l'isolement de Rimskii-Korsakov et de Souvorov a dû découler de la diversion en Hollande.

**La séquence des opérations.** Au cours de la première année de la guerre mondiale, l'Allemagne effectua pas moins de neuf déploiements opérationnels : 1) contre Rennenkampf et Samsonov en Prusse orientale ; 2) en Silésie pour l'opération Ivangorod-Varsovie ; 3) entre Kalisz et Torun pour l'opération de Lodz ; 4) un nouveau déploiement après Lodz impliquant d'importants mouvements de troupes de la France vers la Pologne avec le soutien direct des Austro-Hongrois ; 5) pour l'attaque d'août contre la 10e armée russe impliquant la préparation du troisième échelon de la mobilisation allemande ; 6) pour l'offensive en Courlande ; 7) pour la percée de Mackensen ; 8) un nouveau changement de déploiement après la prise de Lvov par les Allemands (Mackensen changea la direction de l'attaque vers le nord, tandis que Galwitz brisait la ligne de Narev) ; 9) déploiement

---

82 Jomini, *Précis de l'art de guerre*, p. 179.



pour l'attaque Kovno-Svetsiany-Minsk. En septembre 1915, alors qu'ils occupent un front de position, les Allemands effectuent, à plus petite échelle, un dixième déploiement. Ces chiffres n'incluent pas les regroupements qui, bien qu'impliquant des manœuvres ferroviaires majeures, ne sont pas allés au-delà d'une seule zone ; par exemple, le premier déploiement en Prusse orientale comprenait trois groupes : 1) contre Rennenkampf à Gumbinen ; 2) contre Samsonov à Tannenberg, impliquant le mouvement du 1er corps prussien, de la 3e division de réserve, des réserves de forteresse et des brigades de la Landwehr sur rails ; et 3) contre Rennenkampf dans la bataille des lacs de Mazurie, qui impliqua le mouvement de deux corps d'armée et d'une division de cavalerie depuis la France.

Neuf fois en un an, les Allemands ont déplacé le centre de gravité de leur déploiement opérationnel vers différents secteurs du vaste arc Memel-Kalisz-Czestochowa-Carpates. Il était évident qu'aucun de ces déploiements n'était suffisant pour atteindre l'objectif ultime des forces armées allemandes sur le front russe. Les objectifs partiels séparés qui se trouvaient en route vers ce but ultime devaient être atteints successivement par des opérations distinctes, chacune nécessitant son propre déploiement et n'étant donc pas des continuations directes et géométriques les unes des autres dans l'espace.

La destruction se caractérise par la croyance qu'une seule position de départ opérationnelle suffit pour atteindre l'objectif ultime. Les opérations de destruction qui se poursuivent dans l'espace se rejoignent presque dans leur poursuite du but ultime. Les communications sont protégées par le danger très réel de destruction de chaque détachement ennemi qui se présente derrière nos flancs. Les objectifs de l'ennemi sont subordonnés aux objectifs poursuivis par le camp qui inflige une frappe destructrice. La logique et la séquence sont totalement claires.

Mais les neuf déploiements opérationnels différents effectués par les Allemands sur le front russe au cours de la première année de la guerre mondiale ne constituaient pas un fouillis arbitraire et chaotique. Malgré le fait qu'elles aient suivi la logique de l'attrition<sup>83</sup>, ces relations internes ne peuvent être pleinement clarifiées qu'en comparant les objectifs poursuivis au cours de la première année dans les opérations contre les Russes. Les opérations sont également séquentielles dans la poursuite des objectifs limités d'attrition. En examinant la stratégie dans la perspective de sa définition comme doctrine de communication, nous avons déjà souligné que l'étude des communications de nos propres armées et de celles de l'ennemi nous place sur un terrain solide de la réalité et permet d'introduire de l'ordre, de la clarté et de la cohérence dans la poursuite de différents objectifs.

Plus nous analysons profondément la situation dans son ensemble, même dans des conditions d'usure, plus le champ illimité de la fantaisie devant nous devient étroit ; notre choix d'objectifs parmi un grand nombre d'objectifs possibles pour les opérations se réduira finalement à un seul objectif, qui nous semblera une nécessité ; et notre réflexion exposera les conditions préalables à la prochaine opération qui seront engendrées par la première opération et qui constitueront son objectif. Une ligne de front régulière qui laisse une liberté totale dans le choix du secteur dans lequel la prochaine opération peut être menée ne se présentera pas au stratège ; son but ultime, renverser complètement la structure du front militaire de l'ennemi, l'oblige à établir une séquence dans ses actions et à saper à tout moment un pilier particulier de ce front. C'est là que se concentrent toutes ses pensées, et que toute sa personnalité s'exprime dans l'élan donné à ce travail.

**La courbe d'intensité stratégique.** En établissant une séquence d'opérations et en sélectionnant et en déterminant l'ampleur du prochain objectif d'une opération, le stratège moderne ne peut pas se laisser seulement guider par le simple équilibre de nos forces et de celles de l'ennemi sur le front armé ; il doit aussi garder à l'esprit les perspectives de changement de cet équilibre et prendre en compte les capacités de renfort et d'approvisionnement, les nouveaux échelons de mobilisation et les mouvements en provenance d'autres fronts. Auparavant, les stratèges se basaient uniquement sur le nombre de la première mobilisation et le temps nécessaire à la concentration, mais maintenant nous devons garder à l'esprit la courbe probable de la croissance ultérieure de nos

---

83 Nous ne devons pas nous laisser tromper par l'énergie extrême de Ludendorff ; Frédéric le Grand développa la même intensité féroce de guerre, mais resta néanmoins enraciné dans l'usure.

propres forces et de celles de l'ennemi qui est liée aux possibilités de mobilisation économique ou de soutien extérieur.

Au cours de la première année de la guerre, les opérations sur le front militaire russe devaient principalement être orientées vers le fait que nous rattrapions les Allemands dans le déploiement stratégique de nos forces.

Nous distinguons le déploiement opérationnel, c'est-à-dire l'occupation d'une position de départ par les forces disponibles, et le déploiement stratégique, qui est l'accomplissement du point culminant de la puissance d'un front militaire. Le déploiement opérationnel prend plusieurs jours, alors que le déploiement stratégique prend des mois.

Au début de la guerre mondiale, la France immobilisait 80 % des forces armées allemandes. Nous connaissions Schlieffen et le jeune Moltke espérait qu'ils seraient en mesure de transférer le corps qui avait vaincu la France sur le front russe au 40e jour de la guerre. Nous avons accordé une importance excessive à ces calculs erronés de l'état-major allemand. Cependant, il semble que le début infructueux de la guerre pour les Français les confirme. Pour la Russie, il serait extrêmement souhaitable de rencontrer la pression des forces déplacées par l'Allemagne dans une bonne position défensive après avoir pris le San et la Vistule de Przemyśl à Gdansk au 40e jour. D'où la nécessité d'accélérer l'invasion de la Prusse orientale et de la Galicie. En fait, nous avons réussi à mener à bien l'opération galicienne au 43e jour de notre mobilisation, mais nous avons complètement échoué à occuper la rive droite de la Vistule en Prusse.

Cependant, les mouvements majeurs des forces allemandes de la France vers notre front n'ont eu lieu qu'au 120e jour de la mobilisation (cavalerie et cinq corps à la fin de novembre 1914). Les Allemands ont dû mener l'opération Ivangorod-Varsovie sans un afflux important de forces et à un moment défavorable alors que le deuxième échelon russe, le corps sibérien, arrivait. Les pertes des trois premières semaines de l'opération se sont pratiquement équilibrées : les Russes ont perdu 500 000 hommes, les Autrichiens 350 000 et les Allemands 50 000. Notre deuxième échelon, le corps asiatique, est arrivé au front plus rapidement que le deuxième échelon allemand, qui était composé de corps nouvellement organisés. C'est la raison de l'inadéquation de l'opération Ivangorod-Varsovie et de son échec final.

Le mouvement de masse des corps allemands de l'ouest vers le front russe, sur lequel les commandements des deux camps avaient compté, fut partiellement remplacé par les échelons ultérieurs de la mobilisation allemande qui se poursuivirent jusqu'en 1917. Le troisième échelon de la mobilisation allemande a eu un impact douloureux sur nous en février 1915 (la forêt d'Augustow). L'extravagance du commandement russe et la supériorité de l'organisation de l'industrie allemande ne tardèrent pas à se manifester. Notre activité ne tenait pas compte du fait que le point culminant de notre supériorité numérique et technique était passé et que la courbe des forces ennemies sur le front russe s'était rapidement élevée. L'obligation de la stratégie en 1914 était de prévoir 1915 ; si nous nous étions arrêtés après l'opération Ivangorod-Varsovie ou si nous nous étions limités à diriger nos efforts vers l'occupation de la Prusse orientale, au printemps 1916, nous aurions eu 20 divisions supplémentaires, toute notre armée aurait été en ordre et nous aurions eu une sorte de ravitaillement.

À la fin du premier mois de la guerre, 90 divisions russes s'opposent à 70 divisions austro-allemandes, et ces dernières ne comprennent que 13 divisions allemandes de première classe. À l'été 1915, 130 divisions russes en sous-effectif avec des dépôts vides s'opposèrent à 135 divisions austro-allemandes, qui comprenaient un grand nombre des meilleures divisions d'infanterie allemandes et toute la cavalerie allemande ; et toutes les unités de réserve allemandes et les renforts envoyés pour la campagne d'été, jusqu'à 150 % de l'effectif normal des divisions allemandes, travaillaient contre notre front.

Les opérations sur un front entraînent une dépense de forces dans les deux sens. Pendant la guerre de Sécession, le commandant en chef des Nordistes, le général Grant, a observé après l'une de ses offensives pas très réussies que si les Nordistes ont perdu 15 000 hommes et les Sudistes seulement 5 000, le succès était du côté des Nordistes, parce qu'ils pouvaient compenser leurs pertes, alors que les Sudistes ne le pouvaient pas. En fait, nous ne pouvons pas évaluer l'opportunité

d'une dépense de force si nous ne faisons pas un compte rendu objectif des capacités de renfort des deux côtés. Les dépenses doivent être proportionnelles aux revenus. De la même manière qu'un noble extravagant crie que son administrateur lui vole son argent, les stratèges russes ont tenté de justifier leur propre myopie et leur extravagance en se plaignant d'un manque de soutien venant de l'arrière de l'alliance entre le quartier général russe et les puissantes factions bourgeoises, qui étaient intéressées par les ordres militaires et ont fait capituler le gouvernement devant leur cupidité,

Des changements dans l'équilibre des forces tels que ceux qui ont amené la Russie à se retirer de la guerre et les États-Unis à entrer en guerre ne pouvaient qu'affecter la ligne de conduite stratégique. Il est évident que la France devait tenter d'en finir avec l'Allemagne avant que la révolution n'affaiblisse le front russe (l'offensive Nivelle), et si cela était impossible, il fallait tenir 14 mois jusqu'à ce que les États-Unis se soient armés (plan de Pétain et Foch). L'Allemagne n'aurait pas dû perdre ce temps à combattre la Révolution russe et aurait dû plutôt essayer de briser le front français au début de l'été 1917. Mais dans ce cas, Ludendorff a commis une très grave erreur.

Dans une guerre civile, lorsqu'une organisation militaire est créée au cours d'actions militaires plutôt qu'avant celles-ci, nous assistons à une montée progressive de la courbe de tension stratégique. Mais des phénomènes similaires caractérisent également les guerres qui ont été préparées pendant de nombreuses années, et pour cette raison, nous ne pouvons pas mettre les guerres civiles dans une catégorie spéciale.

Ce n'est qu'en se rendant correctement compte des ruptures dans la courbe du développement des forces des deux côtés et des moments où chaque côté se déplace vers le haut et atteint un point culminant qu'un stratège peut choisir de manière tout à fait valable un style d'opération offensif ou défensif, proportionner l'énergie de ses fronts et fixer les objectifs des opérations intermédiaires.

**Le moment initial d'une opération.** Les questions de la bataille constituent le contenu de l'art tactique, mais l'art opérationnel traite des questions des moments d'engagement et de désengagement. Les discussions sur la conduite d'une opération relèvent de l'art opérationnel, mais la détermination du moment initial et de la fin d'une opération sont des questions stratégiques. De la même manière, le moment d'entrer en guerre ou d'en sortir est une question de politiciens, pas de stratèges.

Il va de soi que le moment initial d'une opération doit être coordonné avec les exigences politiques. La Russie s'était préparée à l'opération du Bosphore au printemps 1917, mais la révolution de février a complètement exclu la possibilité d'un tel type d'attaque par mer. La fin de la guerre mondiale, avec ses mouvements révolutionnaires et ses soulèvements ultérieurs, était le moment le plus inopportun pour les armées bourgeoises de l'Occident d'intervenir dans les affaires russes. À la fin de l'été 1919, les Polonais avaient une supériorité écrasante sur le faible front occidental soviétique ; les principales forces des armées rouges ont été immobilisées en combattant les armées blanches de la contre-révolution russe au sud et à l'est. Une offensive polonaise aurait pu être lancée dans des conditions plus favorables en 1919 qu'en 1920, alors que Dénikine, Koltchak et Ioudénitch avaient déjà été éliminés. Cependant, une telle offensive aurait équivalu à porter secours à Dénikine, et il y avait un grand fossé entre les intérêts nationaux de la bourgeoisie polonaise et russe. Les Polonais, qui étaient guidés exclusivement par leurs intérêts nationaux et sous-estimaient les forces du système soviétique et des armées rouges, préféraient rester les bras croisés et regarder l'Union soviétique lutter et s'épuiser afin de s'engager dans un combat singulier avec le front rouge l'année suivante. Il est évident que Wrangel n'aurait pas dû non plus devenir actif au moment où les armées rouges marchaient sur Varsovie. Si les armées rouges avaient pris Varsovie, cela aurait fait du conflit entre le prolétariat et les fronts bourgeois un conflit mondial, ce qui aurait fait monter le stock des gardes blancs en Crimée, qui auraient alors pu compter sur un soutien important de la part de leurs patrons. D'autre part, le retrait des armées rouges de la Vistule vers la Bérézina rendit l'armée de Wrangel moins nécessaire à la structure bourgeoise temporairement stabilisée de l'Europe, qui avait été épargnée d'une menace directe pour les prochaines années. Si les opérations de Wrangel s'étaient développées à un rythme plus rapide dans la guerre soviéto-polonaise, il est

évident qu'une trêve aurait été conclue plus rapidement sur le front polonais soviétique et que le règne de Wrangel en Crimée aurait pris fin dans les mois suivants. Apparemment, Wrangel était conscient de ces considérations, mais un ordre de la France, qui s'intéressait aux affaires polonaises, obligea ce vassal à commencer ses opérations à un moment personnellement défavorable.

Le moment initial d'une opération doit être coordonné avec la situation militaire globale. L'entrée en guerre de la Roumanie en août 1916 et le début de son offensive en Transylvanie accusent un retard de deux mois, car ils coïncident avec l'épuisement du front russe et une réduction des énergies sur le front anglo-français. La percée de Svetsiony, ou l'opération générale, dont Ludendorff rêvait avait un mois de retard, parce que les forces russes avaient réussi à sortir de Pologne, que les armées allemandes étaient déjà fatiguées et que les Français achevaient leurs préparatifs pour l'offensive d'automne 1915 en Champagne.

Le moment initial d'une opération doit être coordonné avec l'achèvement de notre déploiement. Une opération acquerra une certaine fermeté, sera conduite à la vitesse de l'éclair et aboutira à des résultats majeurs avec peu de sacrifices si toutes les ressources dont elle a besoin sont à portée de main, si tous les regroupements nécessaires ont été effectués avant qu'elle ne commence et si les lignes de communication sont déchargées des transports préparatoires pendant l'opération elle-même. Dans ces conditions, le travail des soldats peut être effectué dans les mêmes conditions que le travail en usine, ce qui nécessite également une concentration préalable des matières premières, de la main-d'œuvre et de l'équipement de l'usine afin que l'usine puisse fonctionner sans interruption et s'engager dans la production de masse avec des coûts de production minimaux.

Cependant, ce moment doit également être coordonné avec le moment où le rapport de forces est favorable. Si l'attente de la fin de notre déploiement opérationnel donne à l'ennemi le temps de se renforcer dans une plus grande mesure que nous ou si la situation militaire globale l'exige, les opérations devront commencer avant que le déploiement ne soit terminé.

L'offensive de Rennenkampf et Samsonov en Prusse orientale a commencé avec la moitié des forces qui auraient dû être déployées contre l'Allemagne en raison de la situation sur le front français. Konrad lança les armées austro-hongroises dans une offensive décisive entre la Vistule et le Bug avec seulement 33 des 49,5 divisions qu'il avait à la fin de l'opération galicienne. Cette décision était en partie due à ses calculs selon lesquels au 20<sup>e</sup> jour de la mobilisation, les Russes seraient en mesure de déployer 35 divisions d'infanterie, et 10 jours plus tard, cette force passerait à 60 divisions d'infanterie<sup>84</sup> ; En réalité, les Russes disposaient d'environ 34 divisions au 20<sup>e</sup> jour, mais à la fin de l'opération (le 43<sup>e</sup> jour de la mobilisation), ils n'avaient que 51 divisions d'infanterie. En fait, pendant toute l'opération galicienne, il y avait un équilibre dans le nombre de divisions d'infanterie (823,5 bataillons russes contre 801,5 bataillons autrichiens, mais 3 060 bons canons russes contre 2 140 mauvais canons autrichiens, et 690 escadrons russes et *sotnias*<sup>85</sup> contre 398 autrichiens) en raison du fait que les Russes avaient un avantage de cinq jours dans la mobilisation et que certains corps autrichiens se dirigeaient vers le Danube. Mais la pensée de l'état-major autrichien a été nourrie par l'idée qu'ils avaient un avantage de dix jours sur les Russes en matière de concentration et qu'ils devaient se dépêcher d'attaquer avant que de vastes forces russes ne puissent se concentrer, et Konrad a commencé l'opération, mais n'a achevé que la concentration de deux armées de flanc gauche, qui avaient en réalité une supériorité significative en forces sur les 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> armées russes.

L'échec de l'offensive russe en Prusse orientale et de l'offensive austro-hongroise en Galicie nous oblige à être très exigeants dans la vérification des raisons du début d'une opération avant la fin du déploiement. L'illégitimité de ce dernier rend la conduite d'une opération faible et indécise, et oblige à regarder par-dessus son épaule et à attendre la queue des renforts. Un sentiment d'illégitimité du déploiement, en vérité, du déploiement stratégique, planait sur toutes les opérations russes en Mandchourie en 1904. Les retards interminables dans le déploiement opérationnel et

---

84 Même du point de vue du plan autrichien, cette accumulation ne peut pas être considérée comme égale à 70 %, car toute la cavalerie et la plupart des divisions d'infanterie de campagne étaient incluses dans le premier chiffre, et l'augmentation ultérieure était principalement due aux divisions de deuxième ligne. De plus, les Autrichiens auraient obtenu de nombreuses divisions de première ligne du Danube.

85 Un *sotnia* est un escadron de cosaques.

l'arrivée au compte-gouttes de nouvelles forces étaient typiques des opérations russes pendant la guerre mondiale.

D'autre part, les Allemands fournissent un exemple de la division claire d'une opération entre préparation et exécution. Ludendorff n'a enfreint cette règle qu'une seule fois et, à notre avis, a commis une grave erreur. Nous avons en tête le début de l'opération Lodz. Le moment de la plus grande intensité opérationnelle doit coïncider avec le début d'une opération et ne pas être retardé. Le début de l'opération de Lodz coïncida avec le fait que les Allemands évitèrent une offensive ultérieure sur le front anglo-français et la fin de l'opération des Flandres. Sept divisions d'infanterie et deux divisions de cavalerie pourraient être transférées sur le front russe en première ligne. Une attaque de flanc a été lancée du 11 au 22 novembre 1914, utilisant 11 divisions d'infanterie ; le 23 novembre, les forces allemandes qui avaient pénétré à l'arrière de Lodz devaient se déplacer vers le nord ; et à la fin de novembre, le front allemand est soumis à une très forte pression. À ce moment-là, des renforts commencèrent à arriver de l'ouest, et ils durent être dispersés le long de tout le front allemand chancelant. Il ne fait aucun doute que si l'attaque avait été menée avec 18 divisions allemandes au lieu de 11, toute la 2e armée russe et la majeure partie de la 5e auraient été détruites, et le front allemand n'aurait pas été contraint de subir une série de crises majeures<sup>86</sup>.

Pourquoi les réserves allemandes ne sont-elles pas allées à la crise de l'opération ? Falkenhayn et Ludendorff n'avaient pas discuté de leur déménagement plus tôt. Bien sûr, il aurait été bon de les déplacer deux semaines plus tôt de l'ouest vers l'est, et il n'y avait pas de raisons objectives qui auraient empêché ce mouvement. Mais si les réserves avaient deux semaines de retard, pourquoi le début de l'opération n'a-t-il pas été reporté de deux semaines ? Les Landwehr autrichiens et allemands laissés face au front russe avaient démontré leur incapacité à attaquer énergiquement lors de l'opération de Lodz. Mais ils auraient eu plus de succès sur la défensive. Les Russes n'ont proposé de commencer leur offensive que quatre jours plus tard, alors qu'une semaine aurait pu être donnée à l'opération russe pour se développer : la situation pour une attaque de flanc n'aurait changé que pour le mieux. Seule une partie négligeable de la Silésie a été menacée, et seulement pour une très courte période. Il nous semble que l'erreur de Ludendorff était basée sur de fausses notions d'activité. Il voulait attaquer en premier, même si ce n'était pas le bon moment. Mais contre Samsonov, les Allemands n'avaient commencé leur déploiement opérationnel qu'après avoir complètement compris l'offensive de Samsonov, et ils n'en avaient que profité. Le désir de battre l'ennemi et la hâte excessive sont à blâmer pour les échecs de nombreuses opérations mal préparées.

Nous avons le même avis sur l'offensive de mai sur le front occidental en 1920.

Nous avons parlé de l'opportunité de ne commencer une opération qu'une fois le déploiement terminé. Mais nous serions mal compris si le lecteur croyait que nous entendions par là la concentration de toutes les forces de l'État ; il est évident que nous n'avons en tête que les forces conçues pour une opération particulière et l'achèvement d'un certain échelon de mobilisation, et non la mobilisation dans son ensemble. Bien sûr, il n'est pas nécessaire de s'attendre à ce que toutes les forces et ressources soient déchargées des voitures. Certaines forces peuvent être laissées sur les rails en tant que réserve opérationnelle pour une manœuvre ferroviaire. En comptabilisant les forces ennemies auxquelles il faut faire face, il ne faut pas non plus se limiter à compter ce que l'ennemi a sur le front en ce moment, il faut aussi prendre en considération ce que les chemins de fer vont lui apporter au cours d'une opération. Le plan de guerre de l'état-major autrichien contenait une erreur majeure : les Russes auront 35 divisions le 20e jour et 60 divisions le 30e jour ; par conséquent, l'Autriche devrait attaquer le 20e jour. En réalité, les Autrichiens ne pouvaient rêver d'achever cette vaste opération en moins de dix jours ; ils auraient donc dû se dire : si nous attaquons le 20e jour, nous rencontrerons tout ce que les Russes apportent le 30e jour, c'est-à-dire 60 divisions, alors que si nous commençons à attaquer le 30e jour, nous rencontrerions un front russe plus fort et des réserves plus faibles, car la grande majorité des transports russes aurait été achevée au cours du premier mois.

---

86 Nous avons exprimé ces points de vue en 1919 dans « Itogi germanskoi strategii » [Résumé de la stratégie allemande], *Voennoe delo*, n° 20 (15 juillet 1919).

Toutefois, la possibilité technique de démarrer une opération à un moment donné après avoir terminé l'ensemble de notre déploiement ne doit en aucun cas être interprétée comme une obligation de la commencer immédiatement. Le fait que la France ait pu achever son déploiement opérationnel au 15<sup>e</sup> jour n'aurait pas dû conduire l'état-major français à conclure qu'il était obligé de passer à l'offensive contre l'Allemagne le 16<sup>e</sup> jour. Malgré les preuves indiquant que la première attaque allemande serait dirigée contre la France, les Français n'ont pas fait la moindre tentative pour insérer une clause dans la convention militaire obligeant la Russie et la France à attaquer l'Allemagne, déclarant qu'une offensive n'est obligatoire que pour le camp contre lequel l'Allemagne laisse le moins de forces et que l'autre camp pourrait se mettre sur la défensive et utiliser tous les moyens possibles pour gagner du temps et retarder le résultat. La pensée des stratèges français du XX<sup>e</sup> siècle semble être à un niveau inférieur à celle qui sous-tend le plan Trachtenberg pour la campagne d'automne de 1813 ; ce plan prévoyait une offensive forcée contre Napoléon de trois côtés, la défense et même la retraite des armées des alliés, contre lesquelles Napoléon lui-même se déplaçait avec le noyau de ses forces, et une offensive systématique dans d'autres directions contre les écrans français.

La probabilité de subir une défaite décisive augmente lorsque les armées françaises passent à l'offensive dans la guerre mondiale ; de plus, du point de vue de la stratégie, l'offensive française a non seulement rendu l'issue plus décisive mais l'a aussi accélérée. Les intérêts alliés exigeaient un délai si possible. L'offensive française a conduit à une situation dans laquelle les Russes pouvaient s'attendre au retour des corps allemands de France sur la Vistule au 40<sup>e</sup> jour. Il aurait été extrêmement souhaitable d'inclure dans le plan une prolongation des opérations du front français pendant au moins deux mois. Les trois semaines supplémentaires dont disposaient les stratèges russes leur auraient permis d'organiser une invasion systématique et sans hâte de la Prusse orientale et même d'étendre leurs opérations à la Poméranie et à la Galicie occidentale, ce qui aurait sans aucun doute soulagé immédiatement le fardeau du front français. En général, on pourrait dire que si l'attaque destructrice allemande en France n'avait pas réussi dans le premier mois, elle n'aurait jamais été achevée, car le front russe aurait immobilisé trop de forces allemandes.

Du point de vue de la stratégie alliée, le fait que les Français n'aient pas mené la bataille frontalière jusqu'au bout et qu'ils n'aient pas déplacé l'action sur la Marne était extrêmement bon. Cela retarda l'issue de l'affaire de 15 jours et coûta aux Allemands deux corps et une division de cavalerie qui durent être transférés en Prusse orientale.

Attendre un moment favorable pour commencer une offensive signifie maintenir une formation défensive. Le déploiement opérationnel d'une offensive ne doit être achevé qu'à la dernière minute.

La décision de lancer une opération est particulièrement importante si l'opération est une rupture majeure dans notre ligne de conduite et si, par exemple, elle marque un passage d'une défense stratégique à une attaque. Foch prévoyait une telle interruption en 1918 mais n'était pas en mesure d'en fixer la date avec précision : il la prévoyait d'abord pour le début de mai, puis pour juin ; l'activité allemande perturbe les préparatifs anglo-français et les oblige à repousser leur contre-offensive à juillet. L'idée suivante de Lénine est souvent citée : un soulèvement doit être basé sur un tournant dans l'histoire d'une révolution naissante, lorsque l'avant-garde du peuple est la plus active et que l'hésitation dans les rangs des ennemis et dans les rangs des amis faibles, timides et indécis de la révolution est la plus grande<sup>87</sup>.

Cette déclaration contient l'idée d'attendre l'achèvement du déploiement des forces révolutionnaires et la nécessité de coordonner ce moment avec la situation globale.

**La percée d'une opération.** L'exécution des plans opérationnels se déroule dans une atmosphère de contre-action énergique et fera face à de nombreux obstacles et frictions. La recherche rigide et implacable d'un objectif pré-formalisé est inappropriée dans la stratégie. La conduite d'une opération est toujours une sorte de compromis. De nouvelles informations peuvent conduire à une interprétation complètement nouvelle de l'objectif d'une opération. Dans l'opération Samsonov, Ludendorff avait initialement prévu de n'encercler le 13<sup>e</sup> corps russe que dans le secteur

---

87 Lénine, *Sochineniia* [Œuvres], vol. 14, part 2, p. 136.

le plus proche au sud d'Allenstein, mais cet objectif n'a pas été atteint car le 13e corps s'était glissé derrière le 15e. Mais les Allemands ont réussi à fermer un anneau beaucoup plus large que ce qui était initialement prévu. Six mois plus tard, en février 1915, Ludendorff se fixa pour objectif de vaincre la 10e armée russe, qui était prolongée en Prusse orientale par un cordon, avec un flanc droit ouvert, et sur ses épaules faire une percée à travers le haut Bobr jusqu'au secteur Grodno-Bialystok en employant quatre corps de presse, le prochain échelon de la mobilisation. Cela aurait été d'une grande aide pour les Austro-Hongrois, qui dépensaient tous leurs efforts pour sauver la forteresse de Przemyśl. Cependant, cet objectif dépasse les moyens disponibles. Le plan était trop vaste et trop luxueux pour ce moment de la guerre, et Ludendorff aurait pu se contenter de moins. Malgré le cours favorable des événements pour les Allemands, les différentes divisions russes du centre encerclées dans la forêt d'Augustow coûtèrent dix jours aux Allemands. Les Russes avaient concentré suffisamment de réserves ; les marais de Bobr avaient commencé à dégeler ; les forces allemandes, qui étaient concentrées dans une zone inhabitée à une mauvaise période de l'année, ont souffert ; la logistique était médiocre ; et les contre-opérations commencées par les Russes sur la Narev remportèrent un certain nombre de succès et engloutissaient tous les renforts allemands. Dans ces conditions, Ludendorff renonça à son objectif large, et parce que les inconvénients de ses positions devant le Bobr et le Niémen, où la préparation opérationnelle des Russes s'était améliorée en raison de la présence d'opérations de théâtre à long terme, il replia son front sur la ligne Augustow-Suwalki.

Il convient de noter un aspect extrêmement négatif de ce type de réduction forcée de l'étendue d'une opération : non seulement un objectif intermédiaire important n'est pas atteint, mais l'échec de la première tentative rend extrêmement difficile sa répétition. Les troupes allemandes fatiguées considéraient la ligne Osowiec-Grodno comme un obstacle inaccessible, tandis que sur toute la ligne Bobr, les Allemands étaient confrontés à des fortifications en béton. En juillet 1915, cinq mois plus tard, une attaque sur la ligne Bialystok-Grodno était extrêmement importante en raison du développement de l'offensive de Mackensen en Galicie. Cependant, les Allemands l'ont évité parce que Ludendorff l'avait qualifié de tactiquement impossible. De la même manière, l'échec des Allemands à percer le front lorrain lors de l'opération de la Marne en 1914 a assuré ce front pour toute la guerre mondiale. L'échec de la première offensive russe en Prusse orientale a mis la marque de la futilité à toutes les tentatives ultérieures de la répéter.

Toute opération bien préparée est une attaque commencée dans des conditions favorables et destinée à obtenir des succès majeurs dans ses premiers pas. Dans la mesure où l'ennemi est encore capable de résister, il concentre de nouvelles forces et ressources après un certain temps ; les avantages de la surprise et de la préparation sont progressivement perdus par l'attaquant ; sa progression initiale vers l'avant rend ses communications plus difficiles ; l'opération devient plus lente et l'avancement devient de plus en plus difficile ; les pertes subies par le défenseur sont de plus en plus compensées par les pertes subies par l'attaquant. De simples affrontements frontaux entre forces égales sont une très mauvaise façon d'opérer, et si une opération n'est pas arrêtée à temps, un attaquant peut se retrouver dans une situation d'impuissance totale, et une contre-attaque défensive peut conduire à des résultats catastrophiques (par exemple, notre offensive dans les Carpates en avril 1915 ; le dernier mois de l'offensive de Verdun).

Le devoir de la stratégie est d'empêcher les opérations offensives de s'étirer jusqu'au dernier souffle ; une grande capacité de leadership est nécessaire pour arrêter une offensive à temps sans se laisser distraire par des succès partiels mineurs qui pourraient encore être obtenus. Dès que nos forces perdent leurs avantages tactiques, le stratège doit réexaminer la question de la poursuite d'une opération et la terminer sur une ligne appropriée et parfois même abandonner une partie du territoire qui a été capturé. Il va de soi que l'importance d'un objectif et la possibilité de l'atteindre, même au prix de pertes importantes, peuvent nous obliger à poursuivre une opération dans des conditions tactiques défavorables. Nous dirons que la persévérance et l'obstination, qui peuvent se transformer en obstination, ne sont pas des bienfaiteurs inconditionnels dans l'art de la guerre ; il faut de la souplesse pour éviter de se cogner la tête contre le mur. Le haut commandement russe a été inflexible pendant la guerre mondiale : il a poussé les troupes à l'épuisement, et son destin a

donc été de diriger des troupes épuisées. Par conséquent, les opérations russes étaient menées au petit trot, tandis que les troupes allemandes, dont on s'occupait mieux, opéraient au galop et avec flair.

Si l'ennemi a réussi à déployer des forces supérieures et que nous sommes obligés de nous mettre sur la défensive dans une situation de crise, le travail de la stratégie consiste à déterminer à temps l'impossibilité d'une issue favorable et à l'arrêter le plus tôt possible avant que la crise ne survienne. L'obstination est également inappropriée dans ce cas. L'une des meilleures décisions de Ludendorff fut d'arrêter l'opération Ivangorod-Varsovie à temps : si les troupes allemandes avaient commencé leur retrait vers la Silésie deux ou trois jours plus tard au lieu du 17 octobre 1914, l'opération de Lodz du 11 novembre aurait été impossible, l'armée allemande aurait été vraiment léchée et sa préparation au combat aurait été considérablement diminuée pendant longtemps.

Dans ce cas, l'abandon d'une opération qui avait mal tourné pour les Allemands était justifié par le fait que Ludendorff ne pouvait pas s'attendre à une pause en sa faveur et ne pouvait que s'attendre à ce que tout empire avec le temps. Un stratège doit peser tout l'avenir d'une opération avant de donner l'ordre de l'abandonner. Bien sûr, la flexibilité dont nous avons besoin n'a rien à voir avec l'évitement fondamental des crises et des situations à risque. La même sagesse qui exige que l'on s'éloigne d'une situation désespérée trouve le risque qui contient la promesse du gain tout à fait acceptable.

Alors que dans le passé, la poursuite s'ensuivait après la fin des affrontements qui constituaient une bataille et commençait en dehors du champ de bataille sur lequel la bataille a été livrée, maintenant la poursuite est incorporée dans l'opération. Les troupes qui ont réussi à éviter l'encerclement et la destruction pendant toute l'opération s'échappent, en partie par le biais des chemins de fer, se regroupent rapidement et sont renforcées ; par conséquent, nous n'avons pas besoin de poursuite, nous devons préparer une nouvelle opération.

La fin d'une opération offensive est marquée par un passage à la défense. En provoquant l'arrêt de l'opération, le défenseur a déjà accompli beaucoup de choses. Au début de l'été 1915, les armées russes ont réussi à arrêter le développement des opérations allemandes à plusieurs reprises, c'est-à-dire qu'elles ont atteint les objectifs de défense opérationnelle. Cependant, la situation critique de l'approvisionnement en armes et en munitions et la supériorité matérielle écrasante de l'ennemi ont réduit à néant les efforts qui avaient été faits : il était plus facile pour l'ennemi de compenser ses pertes, d'obtenir de nouveaux approvisionnements et de recommencer une opération sans difficulté particulière, tandis que notre modus operandi conduisait à l'épuisement croissant de nos forces armées. Il aurait été préférable pour nous de recourir à des méthodes plus économiques pour gagner du temps : le recul.

**Opérations sur les lignes intérieures.** Dans l'art opérationnel, les opérations sur les lignes intérieures signifient des actions par lesquelles nous déplaçons successivement le centre de gravité de nos efforts contre les forces ennemies qui attaquent dans différents secteurs et les battons séparément. Parce qu'une partie qui utilise cette technique doit se mettre dans une position intérieure, c'est-à-dire s'exposer à la possibilité d'attaques de différents côtés, ces opérations sont très dangereuses. La zone disponible pour le déploiement des arrières est extrêmement limitée. Comme les arrières se sont agrandis et que les communications ont été améliorées et permettent désormais de coordonner les actions des armées attaquant dans différents secteurs opérationnels, opérer sur les lignes intérieures est devenu extrêmement difficile et peut facilement conduire à un encerclement opérationnel. À la fin de l'automne 1916, la Roumanie, qui avait été soumise à une attaque sur la Valachie par Falkenhayn par le nord-ouest et Mackensen par le sud, éprouva tous les inconvénients d'opérer sur des lignes intérieures. Wrangel, qui avait émergé de la Crimée, ne le pratiqua avec succès que jusqu'à ce que le demi-cercle des forces rouges autour de lui soit organisé, et alors ses armées firent face à un désastre.

Les opérations sur les lignes intérieures considérées à une échelle stratégique impliquent des mouvements successifs du centre de gravité d'un théâtre à l'autre. L'une des conditions de succès de ces opérations est la présence de lignes de chemin de fer reliant ces théâtres. Les conditions de telles opérations se posent alors que des combats sont en cours sur plusieurs fronts. Pendant la



guerre mondiale, les puissances centrales étaient dans ces conditions et ont pu concentrer leurs attaques successives sur la France, la Russie, la Serbie et l'Italie. Une condition favorable aux opérations stratégiques sur les lignes intérieures est la formation de fronts de position, qui permettent de se limiter à un nombre insuffisant de forces pour la défense et d'organiser une puissante réserve stratégique dont les apparitions sur chaque théâtre de la guerre conduisent à une rupture favorable de la situation.

Pendant la guerre civile, la Russie soviétique était dans une position intérieure favorable. Moscou est un puissant nœud ferroviaire. Nos ennemis attaquaient de tous les coins de la terre. Soit il n'y avait pas de lignes de communication latérales entre eux (Koltchak, Dénikine et le front blanc d'Arkhangelsk), soit ces communications n'étaient pas utilisées pour coordonner les opérations (les Polonais et Dénikine, les Polonais et Ioudénich). Cela permit aux Rouges de concentrer successivement des forces supérieures sur tous les fronts.

Les opérations sur les lignes intérieures à une échelle stratégique n'entravent pas la logistique opérationnelle et ne menacent pas d'entraîner une perte de communication et un encerclement opérationnel ; dans le même temps, ils maintiennent des conditions favorables pour les lignes intérieures opérationnelles<sup>88</sup>. Parfois, lorsque la frontière affectée par l'art de la guerre est très longue et qu'il y a deux théâtres sur celle-ci, des opérations stratégiques sur les lignes intérieures peuvent être employées à combattre un seul ennemi. Par exemple, en 1920, les Polonais, qui avaient d'abord dirigé le centre de gravité de leurs efforts vers le sud, ont ensuite été contraints de déplacer des troupes vers le nord en raison de l'initiative que nous avons prise. L'opération de Varsovie est caractérisée par un nouvel afflux de forces polonaises en provenance du sud qui permet d'organiser une attaque en direction de Lublin.

Le travail stratégique sur les lignes intérieures pose la question de l'ordre d'attaque des différents ennemis, une question extrêmement difficile pour les stratèges. Les exigences politiques, qui ne sont pas toujours correctement prises en compte, sont particulièrement importantes pour la résoudre. Tout ce que nous avons à faire est de nous rappeler les réponses complètement contradictoires à la question de la direction initiale d'une attaque allemande dans une guerre simultanée contre la Russie et la France, que Moltke père et Schlieffen ont données. Le même problème était important pour le commandement allemand en 1915-1917 et, à notre avis, ni Falkenhayn ni Ludendorff en particulier ne l'ont résolu de manière satisfaisante.

Parfois, la résolution de la question de l'enchaînement des opérations sur différents fronts relève plus de la politique que de la stratégie. Ce fut le cas en choisissant Koltchak ou Dénikine comme objet de la première offensive de l'Armée rouge en 1919. Lequel d'entre eux pourrait constituer une plus grande menace politique : Koltchak, qui possédait beaucoup d'autorité mais s'appuyait sur le territoire très peu peuplé de la Sibérie, ou Dénikine, qui se trouvait dans le riche Sud céréalière avec ses cosaques, mais avec la haine pour la noblesse qui pousse si abondamment sur la terre noire et ses tendances nationalistes, autonomistes, anti-étatistes et anarchistes<sup>89</sup>.

Mais la stratégie exige la réalisation d'objectifs intermédiaires. Incidemment, les autres opérations de 1918 à l'est n'ont pas été menées dans l'Oural, et les opérations dans le sud n'ont pas été menées dans le Kouban lorsque le gouvernement a commencé à envoyer toutes les ressources à l'est. Et apparemment, il y avait un grand danger que l'opération d'été contre Koltchak en 1919 ne conduise pas à la capture complète de l'Oural, parce que le commandement militaire essayait de commencer à affaiblir le front de l'Est en faveur du front du Sud, où l'offensive de Dénikine avait couvert un vaste territoire. Nous pensons que l'Armée rouge n'avait rien à gagner à lancer une offensive décisive contre Dénikine deux mois plus tôt et qu'elle aurait probablement rencontré une

---

88 L'ainé Moltke proposa d'utiliser stratégiquement les lignes intérieures dans une guerre de la Prusse contre l'Autriche et la France. Voir A. Svechin, *Istoriia voennogo iskusstva*, vol. 3, pp. 135-142.

89 Il nous semble que Koltchak était politiquement plus fort et que la désintégration de ses arrières s'est produite à la suite de mobilisations excessives et de défaites sur le front, alors que dans les cas de Krasnov et de Dénikine, cette désintégration a précédé les revers militaires. Mais nous ne sommes pas suffisamment compétents pour résoudre cette question. En pratique, la première attaque contre Dénikine a été inspirée par les exigences économiques et le désir de s'emparer plus rapidement de l'Ukraine après le retrait allemand.

résistance plus sérieuse. La situation sur le front de classe du conflit était telle que l'expansion territoriale affaiblit Dénikine plutôt que ne le renforce.

Si nous sommes encerclés et que nous combattons sur plusieurs fronts, une stratégie de destruction exige que nous nous retournions contre l'ennemi le plus important à la racine de la coalition. Une stratégie d'usure exige que nous sécurisions d'abord nos arrières et nos flancs et que nous créions ainsi des conditions favorables à une offensive sur le théâtre principal.

C'est pourquoi Konrad voulait en finir avec la Serbie avant de commencer des opérations majeures sur le front russe, bien qu'il ait pu le faire grâce à l'opposition énergique de l'Allemagne. En 1920, la Pologne était un ennemi plus redoutable que Wrangel. Du point de vue de la destruction, il aurait été correct de diriger la plupart de nos efforts contre Varsovie. En fait, la soviétisation de la Pologne et l'expansion de la révolution à l'échelle européenne n'auraient-elles pas mis fin à Wrangel par elle-même sans aucun effort de la part de l'Armée rouge ? Le point décisif – Varsovie – aurait décidé du sort de la Crimée. Mais tout ce raisonnement aurait été complètement erroné si les conditions de la destruction n'avaient pas existé et si le point décisif avait été un fantôme. Nous avons dû vaincre Wrangel et même les centres de banditisme les plus importants pour sécuriser nos communications avant de lancer une offensive européenne majeure. La stratégie ne peut pas examiner l'opération de Varsovie de manière isolée. En dernière analyse, c'est Wrangel qui a gagné l'opération de Varsovie, pas Pilsudski ; l'attaque des Polonais à Lublin a été rendue possible par l'attention partagée du front sud et par le fait que ce dernier poursuivait des objectifs locaux en Pologne plutôt qu'une offensive énergique vers la Vistule. En tant qu'objectifs des opérations, Varsovie et la Crimée ont été placées dans un ordre opposé à celui qu'elles auraient dû avoir, ce qui a eu des conséquences désagréables.

**La poursuite simultanée de plusieurs buts positifs.** Deux opérations offensives simultanées sont très rarement couronnées de succès. Au début de la guerre mondiale, les puissances centrales envoyèrent environ 55 % de leurs troupes attaquer la France ; ont laissé 40 % contre la Russie, principalement pour une opération offensive depuis la Galicie entre le Boug et la Vistule ; et 5 % ont essayé d'opérer offensivement contre la Serbie. Elles n'ont pas réussi à atteindre des objectifs positifs sur aucun des théâtres.

Concentrer toutes ses ressources sur une seule opération majeure est sans aucun doute capable de produire une économie de force majeure. Un front ennemi capable de résister à des dizaines d'assauts mineurs peut être brisé d'un seul coup puissant. Dans certaines conditions, une opération doit être suffisamment massive pour obtenir des résultats au moins minimaux, sinon l'élasticité des fronts et l'inertie de la résistance font tout revenir à sa position initiale. Il faut s'efforcer d'atteindre le but ultime par étapes aussi longues que possible ; il est toujours souhaitable de tirer parti de la supériorité numérique de la manière la plus décisive possible. La modestie excessive n'est pas bienfaitrice dans la tactique, l'art opérationnel ou la stratégie.

Cependant, la poursuite simultanée de deux objectifs positifs est parfois dictée par les conditions politiques. La convention militaire avec la France exigeait que les armées russes envahissent la Prusse orientale en 1914 ; en même temps, les forces de notre déploiement autour de la Galicie n'auraient pu être utilisées que si nos armées étaient passées à l'offensive, car seule une opération offensive aurait permis d'utiliser les masses des 3<sup>e</sup> et 8<sup>e</sup> armées russes contre les Autrichiens. Ces masses n'ont pu être déployées dans le district militaire de Kiev que pour des raisons logistiques. Les forces russes ont payé pour leur offensive en Prusse orientale (30 divisions ont subi de sévères revers), tandis que 50 divisions russes ont remporté une victoire ordinaire en Galicie. À l'automne 1919, des conditions politiques favorables obligent l'Armée rouge à passer à l'offensive contre Dénikine et à développer avec succès l'offensive sibérienne. Les deux entreprises ont été couronnées de succès. En 1866, Moltke concentra 19 divisions sur le théâtre principal de Bohême contre les Autrichiens et ne laissa que trois divisions (renforcées par la Landwehr) sur le théâtre allemand contre les petits États allemands ; cependant, des objectifs positifs assez importants ont été poursuivis en même temps sur les deux théâtres, ce que nous avons déjà attribué à la nature morcelée du théâtre secondaire et au manque de capacité défensive qui en résultait dans la situation qui s'y était créée.

Parfois, une opération majeure est pratiquement impossible parce qu'il n'y a pas de communications entre les différents théâtres (la Russie, la Serbie et la France pendant la guerre mondiale et les fronts blancs pendant la guerre civile) ou que les lignes latérales sont si faibles que les masses de troupes déployées sur un théâtre y sont assez fermement liées (la France et l'Italie, les théâtres soviétiques en Biélorussie et en Ukraine). Dans une guerre de coalition, cependant, l'intégration de toutes les ressources pour une seule opération est souvent empêchée non pas par la faiblesse des lignes de communication, mais par le fait que chaque allié poursuit son propre objectif politique particulier ; c'est la raison de la divergence dans la conduite des opérations entre l'Allemagne et l'Autriche-Hongrie en août 1914 ; les forces roumaines ont mené une opération roumaine en Transylvanie en 1916, tandis qu'en 1917, les Britanniques ont mené une opération britannique en Flandre.

Si une partie a la possibilité de travailler stratégiquement sur les lignes intérieures, l'autre partie est obligée d'opérer sur les lignes extérieures. Plus l'anneau de l'encerclement stratégique est large, moins il fait de bien au camp encerclé, car les chances de transformer un encerclement stratégique en un encerclement opérationnel disparaissent. Si, en 1911, un Français ou un Russe imaginait que les troupes russes et françaises envahissant l'Allemagne se serreraient la main quelque part entre l'Elbe et le Rhin, ce n'était qu'un rêve éveillé enfantin.

Ces inconvénients de l'encerclement sur le front militaire sont compensés par les avantages que le camp encerclé tire sur les fronts économique et politique. Dans ces conditions, les tentatives de destruction sur différents fronts sont condamnées à un manque de coordination et à une désorganisation ; le camp en position intérieure concentrera le centre de gravité de ses efforts contre l'opération la plus menaçante et pourra ainsi stopper le développement de cette opération. Il faut profiter du fait que le camp encerclé sera plus rapidement épuisé politiquement et économiquement et que la guerre à toutes les frontières conduira à la réalisation plus rapide du point culminant de l'intensité stratégique. Lorsque l'intensité stratégique commence à diminuer, lorsque le front de l'ennemi est privé de réserves importantes, rendu infortuné, lorsqu'il devient tout à fait incapable de lancer des contre-attaques majeures et n'est capable d'offrir que du passif, dans ces conditions, le travail stratégique sur les lignes extérieures est même avantageux et une offensive décisive sera dictée par la situation.

De petites attaques séparées peuvent être encore plus économiques qu'une seule opération majeure. Ils permettent d'éviter la perte de temps et d'efforts, qui sont toujours les coûts excédentaires d'une grande concentration, et dans une large mesure, il devient inutile de construire des routes supplémentaires, des dépôts ou même des casernes pour les troupes, et moins de travail doit être fait en concentration et en dissimulation de cette concentration. Des mois de temps et des millions de journées de travail sont économisés et on peut profiter davantage de la surprise. Toute opération offensive est bénéfique dans sa première moitié tant que l'ennemi n'a pas réussi à compenser le fait que l'attaquant a été le premier à se déployer. Les petites exploitations ont plus de périodes propices à la surprise mais, il est vrai, ne sont pas aussi bénéfiques. Si les réserves de l'ennemi sont épuisées et que de petites opérations sont entreprises simultanément, ces dernières ont la possibilité de maintenir l'initiative qui a été prise presque aussi longtemps que les grandes opérations. L'offensive de Foch dans la seconde moitié de 1918 avait ce genre de nature divisée. Il est tout à fait acceptable que les opérations deviennent plus petites à mesure que l'ennemi est épuisé. Alors que le travail stratégique sur les lignes intérieures est supérieur sur la partie ascendante de la courbe d'intensité stratégique, les opérations sur les lignes extérieures sont préférables sur la partie descendante.

Si un encerclement ou un enveloppement stratégique a lieu sur un diamètre modéré (le théâtre avancé russe en 1914, à savoir la zone de la Pologne entre la Prusse orientale et la Galicie sur un méridien de seulement 300 kilomètres) et qu'il y a l'espoir de passer d'un encerclement stratégique à un encerclement opérationnel, et si un théâtre d'opérations est opérationnellement trop exigü pour les masses mobilisées, alors la division d'une opération en deux peut alors être justifiée, car elle permet d'obtenir des résultats plus étendus.

Il est évident que l'opération de Mackensen à l'été 1915, dirigée de la Galicie au sud vers Cholm, aurait dû rencontrer beaucoup moins de difficultés et produire des résultats beaucoup plus importants lorsque l'opération de Galwitz a commencé à se développer du nord, de la Prusse orientale à travers le Narev ; mais le retard de l'opération de Galwitz et la lenteur excessive de son développement rendirent difficile de prendre en tenaille les armées russes qui se retiraient de la rive gauche de la Vistule. De la même manière, le front allemand en France formait un large arc convexe; le plus grand succès était promis par le développement de deux opérations à la base de cet arc, sur l'aile gauche dans la région de Verdun en courant vers le nord.

En général, l'encercllement à grande échelle nécessite, si la configuration d'une frontière ou de côtes neutres n'offre pas d'avantages particuliers, deux ou plusieurs opérations coordonnées<sup>90</sup>. Cet encercllement peut être l'objectif d'une stratégie de destruction ou d'attrition. Moltke père, en élaborant un plan de guerre sur deux fronts, planifia une attaque avec un but limité sur le front russe; cependant, cette attaque sur la Narev, puis sur Sedlets, ainsi que les opérations des Autrichiens depuis la Galicie sur Sedlets, devaient encercler immédiatement et éliminer toutes les forces russes sur la Vistule. Falkenhayn a mis en œuvre cette idée en 1915, alors que la stratégie de destruction, en la personne de Ludendorff, rêvait d'un encercllement à une échelle beaucoup plus large sur Minsk.

Comme nous le savons, à l'époque de l'opération de la Marne, le jeune Moltke avait considérablement modifié le plan Schlieffen : en plus de l'opération Marne, il voulait voir une seconde opération<sup>91</sup>, l'opération Lorraine ; si elle avait réussi, cette opération aurait ressemblé au massacre de Samsonov transformé d'une échelle opérationnelle à une échelle stratégique (la capture non pas de quelques corps, mais de quelques armées). Comme nous le savons, l'opération Lorraine mal préparée et dirigée sans énergie n'a jamais été menée à bien, et les moyens dépensés pour celle-ci faisaient défaut à celle de la Marne ; la mise en œuvre de l'idée de Moltke s'est avérée fatale pour l'invasion allemande. Cependant, en substance, nous ne pouvons pas nous opposer à la forme de l'opération de Moltke. La deuxième partie du plan Schlieffen, qui encerclerait les forces françaises quelque part à la frontière suisse, devint plus vague et plus douteuse à mesure que le plan s'élargissait et que l'aile droite des Allemands devenait de plus en plus grande ; sans une victoire extraordinaire dans la réalisation de la première moitié du plan, la deuxième partie, à notre avis, était totalement irréalisable. Après le semi-succès de la bataille frontalière, Schlieffen lui-même aurait probablement rejeté la seconde moitié du plan. Avec les vastes fronts d'aujourd'hui, une aile doit marcher cinq cents kilomètres ou plus pour effectuer un encercllement, ce qui n'est pas pratique sur le plan opérationnel. Deux opérations simultanées mettant tout ou partie d'un front ennemi dans un étau réduisent considérablement l'ampleur des sauts opérationnels requis et les rendent pratiques. Les pensées des stratèges de la destruction d'aujourd'hui sont attirées par ce genre d'opération. Cependant, nous ne devons pas oublier les difficultés extraordinaires que cela implique.

**Proportionnalité des opérations.** Bien que nous n'ayons pas toujours à poursuivre deux objectifs positifs simultanément, nous devons pratiquement toujours dépenser des ressources pour atteindre un ou plusieurs objectifs négatifs en plus de nos efforts pour atteindre un seul objectif positif. De là découle une tâche extrêmement critique pour le stratège, l'allocation des actifs et les possibilités de les remplacer entre différentes opérations. Un stratège doit agir en tant qu'intendant national ou même à l'échelle de l'alliance en jouant le rôle d'un allocateur.

---

90 Nous écrivons opération avec un petit « o » et ne pouvons pas envisager des actions sur différents fronts dont les objectifs ne sont coordonnés qu'à une échelle stratégique pour être une seule opération. Un encercllement opérationnel final peut être le résultat de deux opérations différentes conduites successivement ou simultanément. La catastrophe de Samsonov a été le résultat d'une seule opération, mais la capture de toutes les lignes de communication d'une demi-douzaine d'armées russes serait plus probablement réalisée par deux opérations. Les opérations auxiliaires, telles que les opérations des Autrichiens contre les 3e et 8e armées russes en août 1914 pour sécuriser le flanc et l'arrière de l'attaque autrichienne sur Lublin-Cholm, faisaient essentiellement partie d'une opération très importante et, à notre avis, l'analyse de ces opérations devrait être une tâche d'art opérationnel.

91 Il nous semble que cette décision du jeune Moltke était basée sur des informations peu fiables sur la situation en Lorraine, tout comme la décision d'envoyer un corps de France en Prusse orientale était due à des informations peu fiables sur les résultats de la guerre frontalière.

La technique d'une stratégie de destruction – tricher autant que possible sur les théâtres secondaires en faveur du théâtre principal – ne conduit parfois qu'à des résultats négatifs dans une stratégie d'usure, à savoir l'augmentation du nombre de troupes inactives au détriment des troupes actives. Le haut commandement russe, partant de la conviction que la route vers Petrograd et Moscou passait au nord de la Polésie, a appelé le théâtre au nord de la Polésie le théâtre principal et y a ainsi regroupé le gros des forces russes : en mars 1915, il y avait 1 220 000 baïonnettes et épées russes face à 620 000 Allemands, une supériorité de 2 à 1, tandis qu'au sud de la Polésie il y avait 512 000 Russes face à 441 000 Austro-allemands. une supériorité de seulement 16 %. Notre opération la plus importante en 1916 a été l'offensive de Broussilov, que nous avons dû mener pratiquement sans tirer parti de notre supériorité numérique. Même en août 1916, alors que l'offensive de Broussilov était déjà en cours, les forces opérant au sud de la Polésie n'étaient comparables qu'aux forces inactives au nord de celle-ci : 863 000 et 853 000. En général, alors que dans une stratégie de destruction, la division des théâtres en théâtres principaux et secondaires apporte de la clarté, dans une stratégie d'usure, elle n'est que vague et déroutante<sup>92</sup>.

Toute opération, y compris une opération défensive, doit être dotée de moyens adaptés à son objectif. Une stratégie d'attrition se caractérise par le fait que le stratège, sans quitter de vue l'objectif ultime, sélectionne un objectif intermédiaire positif sur la base des actifs libres dont il dispose pour poursuivre des objectifs négatifs. C'est ainsi que Ludendorff a agi sur le front russe en 1914 et 1915 ; cela ne doit en aucun cas être interprété comme une préférence pour les missions défensives par rapport aux missions offensives ; par exemple, en 1914, Ludendorff s'est fermement accroché à l'objectif négatif de défendre la Prusse orientale : afin de prendre des éléments de la 8<sup>e</sup> armée pour l'opération de Lodz, il a donné à cette armée la mission de ne pas défendre le territoire de la Prusse orientale dans toute sa mesure et, si nécessaire, de se retirer à l'est jusqu'à la ligne des lacs de Mazurie et de la rivière Angerap. Cependant, tous les moyens disponibles ont été déployés pour ce modeste objectif négatif. C'est ainsi que les bases de la deuxième invasion russe de la Prusse orientale ont été posées.

La bonne solution d'un problème difficile, c'est-à-dire la fourniture des actifs nécessaires à chaque opération, nécessite qu'un stratège soit un maître de l'art opérationnel ; s'il n'était qu'un dilettante, il serait difficilement en mesure d'atteindre ses objectifs avec les ressources disponibles. La maîtrise des subtilités de l'art opérationnel est particulièrement importante pour un stratège contraint de suivre une ligne d'usure.

**La réserve stratégique.** Un stratège répartit les forces et les ressources entre les opérations à la fois dans l'espace et dans le temps. Toute opération, même réussie, surtout si l'on doit opérer dans des conditions de mauvaises communications, engloutit irrémédiablement une partie des forces et des ressources déployées pour elle et implique une certaine dépense de temps et d'énergie. Ce passif d'une opération se reflète dans les opérations subséquentes. La perte de 40 000 fantassins allemands dans l'opération Ivangorod-Varsovie a nécessité des remplacements extraordinaires en

---

92 Il me semble que cette division incorrecte nous a également empêchés de faire une bonne évaluation de la guerre polono-soviétique. En mai 1920, les Polonais avaient placé la moitié de leurs forces sur la défensive au nord de la Polésie et en avaient envoyé l'autre moitié sur la rive droite de l'Ukraine. Une critique stratégique fondée sur une division en théâtres principal et secondaire condamne ce déploiement des forces polonaises et tente d'en confirmer la conclusion par des références à Foch. Cependant, parce que les Polonais avaient rejeté l'idée de destruction, une campagne contre Moscou était ridicule pour eux parce que leurs objectifs positifs étaient en Ukraine, qui était aussi le théâtre le plus important pour eux.

Comme nous le savons, les forces rouges au sud de la Polésie n'étaient soutenues que par l'armée de cavalerie de Budennyi, et toutes les autres réserves et remplaçants ont été envoyés au nord de la Polésie. Notre critique a mis l'accent sur l'évaluation correcte par notre commandement de l'importance des théâtres principal et secondaire et, en guise de récompense, sur le fait que la manœuvre polonaise n'a pas été prise en compte dans nos déploiements. Pour nous, la situation semble différente. Le front sud-ouest, bien qu'il ait été considéré comme secondaire et qu'il ait reçu des forces correspondantes, a pu encercler une grande partie des forces polonaises en juin, mais ces dernières ont pu sortir de cet anneau. Si les intérêts du front de l'Est n'avaient pas prévalu sur les intérêts du front du Sud-Ouest dans la conscience de notre stratégie et si le front du Sud-Ouest avait été renforcé de manière appropriée, nous aurions pu compter sur l'encercllement et la capture des meilleures forces polonaises à Kiev. Cela aurait vraiment pu être le point de départ pour mettre notre stratégie sur la voie de la destruction et pour une campagne sur la Vistule, très probablement via Lvov.

raison de l'activité du front russe. Cela priva le haut commandement allemand de l'occasion de renforcer<sup>93</sup> la 2e armée de Bülow et de lancer une attaque énergique sur la Somme avec son aide. Cette dernière était nécessaire car, étant donné le calme de tout le front allemand en France, une offensive allemande isolée en Flandre était manifestement incapable de réussir car les Anglo-français avaient concentré les réserves de toutes leurs armées contre elle. Ces 40 000 remplaçants d'infanterie entraînés constituaient sans aucun doute un élément de réserve, et leur envoi à l'est plutôt qu'à l'ouest signifiait l'échec de la bataille des Flandres, le calme de la position en France et une augmentation du fardeau des armées russes. Cette réserve, qui était le résultat du travail de l'arrière et qui était maintenue à l'arrière, aurait pu être considérée à juste titre comme une réserve nationale plutôt que comme une réserve stratégique.

Une réserve nationale sera toujours composée d'unités qui n'ont pas encore été complètement formées ou qui n'ont pas encore atteint leur pleine préparation au combat, ainsi que de remplaçants et de stocks entraînés. L'épuisement de la réserve nationale obligera rapidement à la contraction d'un front militaire et accélérera le dénouement ; par exemple, en 1917, l'Allemagne avait épuisé sa réserve nationale de main-d'œuvre, qui déterminait également les événements des derniers mois de la guerre.

Cependant, en plus des réserves nationales, la guerre moderne laisse également de la place aux réserves stratégiques, c'est-à-dire des unités entièrement entraînées et mobilisées qui ne sont pas liées à un objectif opérationnel. Une réserve opérationnelle est ce qu'on appelle toute division sur laquelle on compte pour atteindre un objectif opérationnel que nous nous sommes fixé, mais qui n'a pas encore été déployée et qui n'est toujours pas liée à un secteur. Les réserves opérationnelles manœuvrent principalement sur rails. Une réserve stratégique se forme lorsque nous établissons des objectifs opérationnels qui sont plus modestes que les forces dont nous disposons. Une réserve stratégique est une richesse stratégique, qui est naturellement mise de côté si le front ne se bat pas à plein régime. Il peut prendre la forme de corps d'armée à l'arrière éloigné et d'armées d'observation aux frontières neutres, mais il peut aussi comprendre des unités utilisées pour remplir nos positions dans les secteurs secondaires afin de leur donner les secteurs de combat nécessaires, mais qui peuvent être retirées et employées dans une autre direction.

Bien sûr, le concept de réserve stratégique contredit radicalement les idées de destruction, qui nécessitent une intensité extrême pour réussir à un moment décisif. Mais ce concept s'inscrit logiquement dans le cadre d'une guerre d'usure. Un conflit prolongé est généralement impossible sans une réserve stratégique. L'absence de réserve stratégique indique une contrainte opérationnelle maximale, qui ne peut bien sûr pas être permanente.

Jusqu'au moment de l'intensité générale maximale des forces de l'État, qui se caractérise par l'achèvement de la mobilisation économique et des échelons ultérieurs de la mobilisation, nous pouvons considérer les opérations du front armé dans la perspective de couvrir cette mobilisation prolongée dans notre pays et d'interférer avec la mobilisation de l'ennemi. Des périodes de rassemblement des forces dans lesquelles les intérêts de cette accumulation l'emporteront sur les intérêts de la réalisation de certains objectifs intermédiaires secondaires peuvent être tout à fait légitimes au cours d'une guerre. Si nous sacrifions nos intérêts à rassembler des forces pour mener des opérations secondaires, nous dépenserons progressivement tout ce que l'État nous a donné pour la guerre goutte à goutte et nous devrons renoncer à l'occasion d'obtenir des résultats majeurs.

Bien sûr, le maintien d'une réserve stratégique est parfois une erreur grossière. Au début de la guerre mondiale, le commandement russe a eu l'occasion de battre les Germano-autrichiens dans le déploiement stratégique et d'atteindre des objectifs intermédiaires majeurs. Le maintien des 6e et 7e armées sur les côtes de la mer Baltique et de la mer Noire constituait le maintien temporaire d'une réserve stratégique qui ne faisait que retarder notre déploiement et était la raison de la supériorité insuffisante des forces russes en Prusse orientale et en Galicie. Mais par la suite, le commandement russe a pris la voie dangereuse de se fixer le maximum d'objectifs intermédiaires possibles : de l'opération de Lodz au calme positionnel qui s'est instauré en 1915, le front militaire

---

93 Falkenhayn, *Verkhovnoe Komandovanie*, p. 40-41.

russe a opéré sans aucune réserve stratégique et au sommet de l'intensité ; en conséquence, chaque revers avait de graves conséquences et était irréparable<sup>94</sup>.

Une réserve stratégique qui ne serait pas utilisée au moment opportun ne serait qu'un symptôme de lâcheté, d'inaction et de passivité, indiquant un excès de bagages porté par la nation sur le front militaire, et témoignerait de la modestie des capacités créatrices d'un chef militaire, de la prolongation excessive d'une guerre et des moments favorables qu'on aurait laissés passer. Une réserve stratégique insérée dans une guerre au bon moment indique qu'un stratège a résolu avec succès un problème très difficile et qu'il domine les événements et ne se laisse pas emporter par des remous et des courants qu'il ne comprend pas.

La mise en place d'un front de position, qui permet d'atteindre des objectifs négatifs avec des forces plus petites, facilite grandement l'organisation d'une réserve stratégique. En fait, nous en avons un très important, environ 30 % de l'effectif total du front militaire, au printemps 1916. Nous n'avons pas été en mesure de l'intégrer en même temps dans la guerre, mais il a été en grande partie responsable des difficultés rencontrées par le commandement allemand à l'été 1916.

En novembre 1914, lorsqu'un front de position a été établi en France, l'Allemagne a pu faire d'importantes économies sur le front ; cependant, ils ont été immédiatement transférés dans la réserve opérationnelle du front russe où ils ont été dépensés. Ce fut le sort des premiers échelons de la mobilisation. L'Allemagne n'a pu créer une réserve stratégique qu'après l'établissement d'un front de position en Russie. La campagne serbe de l'automne 1915 et le début de l'opération de Verdun en 1916 sont caractéristiques de la conduite allemande des opérations militaires impliquant le maintien d'une réserve stratégique<sup>95</sup>. Les événements de l'été 1916 épuisèrent considérablement la réserve stratégique de l'Allemagne. Ludendorff l'a gaspillé une fois pour toutes lorsqu'il a rejoint le haut commandement organisant la campagne de Roumanie. Malgré tous les succès remportés en Roumanie, l'épuisement de cette réserve retarda les préparatifs allemands pour la campagne du printemps 1917 et les empêcha de poursuivre des objectifs positifs sur le front français ; il fallait manquer une occasion opportune d'infliger un coup majeur aux Français en mai 1917 créé par la réduction de la capacité de combat de l'armée russe et le mouvement révolutionnaire dans l'armée française.

Au début de 1918, le retrait de la Russie de la guerre donna à Ludendorff l'occasion de créer une solide réserve stratégique et aux diplomates l'occasion d'entamer des négociations derrière un front allemand complètement solide. Cependant, la décision de Ludendorff était d'utiliser les ressources libérées par le retrait pour maximiser l'objectif poursuivi en France : détruire les Français avant l'arrivée des renforts américains. Ludendorff transféra immédiatement ces divisions dans une réserve opérationnelle sur le front anglo-français. On pourrait dire que Ludendorff ignorait complètement le concept de réserve stratégique. Dans la réalité d'une guerre d'usure, ce genre d'opérations devait conduire au désastre.

Les réserves stratégiques sont particulièrement importantes pour une coalition contre laquelle un ennemi peut opérer sur des lignes intérieures. La France et la Grande-Bretagne l'avaient bien appris à l'automne 1914. Tout en encourageant les Russes à être actifs, ils ont construit leurs propres armées qualitativement et quantitativement en ne poursuivant que de modestes objectifs actifs sur le front. Le souci d'une réserve stratégique est particulièrement caractéristique de la stratégie britannique. Le programme de Kitchener était avant tout un programme d'accumulation de forces et de formation d'une forte réserve stratégique. Les Britanniques développèrent énergiquement des opérations sur des théâtres d'opérations en dehors de l'Europe parce qu'ils les

---

94 L'auteur de ces lignes, à partir de la fin de 1914, s'exprima vivement devant les quartiers généraux russes sur la nécessité d'éviter la poursuite d'objectifs positifs et d'accumuler une réserve stratégique.

95 L'organisation de cette réserve stratégique a été provoquée par la renonciation du haut commandement à « toute participation à une campagne pour des entreprises militaires d'une stabilité douteuse et pour de vagues missions militaires », qui découlait de l'idée que « l'Allemagne gagnera la guerre si elle réussit à éviter d'exercer une pression extraordinaire sur ses forces intérieures et étrangères ». (Falkenhayn, *Verkhovnoe komandovanie*, p. 143). Le rejet par Falkenhayn du plan de Ludendorff de lancer une attaque destructrice sur Minsk à l'été 1915 était très intelligent, car il a conduit à la création d'une réserve stratégique dans des conditions où cela était extrêmement souhaitable.

considéraient comme des expéditions à court terme (en Afrique de l'Est, ils se trompaient) où ils pouvaient temporairement envoyer certaines de leurs forces excédentaires, mais en France même, ils étaient intéressés à occuper le front le plus court possible et à maintenir la plus grande réserve stratégique possible. Le poids de chaque membre d'une coalition dans les négociations dépend avant tout non pas des efforts qu'il a faits sur le front mais de son libre surplus de forces.

Ni Koltchak ni Dénikine n'ont possédé la moindre réserve stratégique pendant la guerre civile ; leurs entreprises offensives non seulement s'appuyaient sur toutes les forces dont ils disposaient, mais les dépassaient même. Cela a aggravé les catastrophes qu'ils ont subies.

**La ligne de conduite stratégique.** Nous nous sommes attardés sur plusieurs des questions les plus importantes de la logique stratégique. Un stratège qui connaît les exigences de l'évolution de la profession militaire, qui comprend les ressources nécessaires à un moment donné et qui a une idée des forces et des capacités des deux camps et de la nature d'une guerre future s'attarde sur une certaine manière de résoudre les questions stratégiques qui devraient le conduire à l'objectif ultime des opérations d'un front militaire<sup>96</sup>, planifie une série d'objectifs intermédiaires et l'ordre dans lequel ils sont atteints ; régule l'intensité stratégique et tente à chaque instant, sinon de subordonner, de lier les intérêts du présent aux intérêts de l'avenir stratégique. Il n'est pas indépendant dans ses décisions, mais doit coordonner la solution des problèmes de la guerre sur le front militaire avec le cours des événements sur les fronts politique et économique. Chaque question que le stratège doit résoudre est extrêmement simple, mais une réponse correcte exige une grande profondeur de compréhension de la situation de la guerre dans son ensemble ; la théorie ne peut que souligner la diversité des solutions possibles en fonction de différentes conditions. Mais un stratège ne peut pas se limiter à corriger les réponses à chaque question individuellement. La réponse à une question stratégique ne sera correcte que si elle est en harmonie avec les réponses à d'autres questions stratégiques. Nous avons mis l'harmonie au premier plan dans les préparatifs d'une nation pour la guerre, mais elle n'est pas moins importante dans la direction d'une guerre, seulement les caractéristiques de l'harmonie dans ce cas sont infiniment plus subtiles. Cette coordination, cette réalisation de l'harmonie<sup>97</sup> est l'essence de la stratégie et elle nous oblige à classer le travail pratique de la stratégie comme un art.

En ce qui concerne la direction stratégique d'un front militaire, qui est comprise comme la combinaison d'opérations pour atteindre le but ultime de la guerre, une tâche très importante de l'art stratégique est de choisir une ligne de conduite stratégique qui représenterait l'harmonie de la coordination requise ; c'est dans cette ligne que devrait résider la clé de l'interprétation des exigences d'une situation en constante évolution ; elle ne peut pas donner une prédiction du cours réel des événements sur le front militaire, mais à un moment donné, elle doit nous permettre de réagir aux événements militaires selon la logique à laquelle tout devrait être subordonné pour remporter la victoire dans une guerre donnée.

Nous avons mis un accent particulier sur l'impossibilité de prédire le cours réel des événements dans une guerre, parce qu'aux yeux des masses, l'éclat provient toujours de la capacité à faire des prédictions exactes. Plus un dirigeant est brillant, plus les masses le considèrent comme un prophète. Ces notions sont assez courantes et sont souvent défendues par des critiques ignorants. Essentiellement, ils exigent d'un chef militaire qu'il devine l'avenir et dépasse les limites des capacités mentales humaines. Napoléon et tous ceux qui se posent en génie ont parfois été enclins à soutenir cette erreur. Cependant, la vie réelle n'encourage pas la prophétie ou la clairvoyance. En stratégie, la prophétie ne peut-être que du charlatanisme, et même un génie est incapable de voir comment une guerre va se dérouler. Mais il doit construire une perspective dans laquelle il évaluera les phénomènes de la guerre. Un chef militaire a besoin d'une hypothèse de travail. Bien sûr, tous les chefs militaires ne prendront pas la peine ou n'auront pas l'occasion de réfléchir à la nature d'une guerre future. La médiocrité stratégique préfère peut-être procéder de stéréotypes et de

---

96 Le premier devoir de l'état-major général est de choisir un mode d'opération qui, conformément à la qualité des forces armées entraînées à la guerre, pourrait affecter une nation hostile d'une manière souhaitable dans les plus brefs délais. *Angliiskii polevoi ustav*, partie 2, chapitre 2, section 4, paragraphe 6.

97 Cette tâche fondamentale du stratège, selon les mots de Falkenhayn, consiste à réduire inlassablement les détails en une seule entité. Falkenhayn, *Verkhovnoe Komandovanie*, p, 124.



recettes. La réalité sera une cruelle déception pour une si mauvaise excuse de la part d'un leader ; la théorie de l'art stratégique ne peut pas l'avoir à l'esprit.

Nos déclarations sembleront peut-être abstraites et suspendues dans le vide, parce que les étudiants de la guerre sont souvent réticents à consacrer ne serait-ce que quelques pages de leurs lourds traités à une discussion de la ligne de conduite stratégique dans une guerre donnée. Mais la ligne de conduite stratégique est une réalité, et même un stratège imprudent mais quelque peu cohérent et honnête a sa propre ligne de conduite et sa propre approche pour évaluer une situation. L'histoire militaire contemporaine, qui tente de procéder à partir d'une ligne de conduite stratégique unique, absolue, uniquement correcte, est incapable de clarifier le sens et les relations dans le fouillis d'événements militaires qu'elle considère comme une sorte de chaos. Les titres « essais stratégiques » sur telle ou telle campagne sonnent comme de la vantardise grossière, une imitation cruelle de « l'or des fous ». L'histoire militaire n'est encore qu'un protocole opérationnel.

La ligne de conduite politique est un concept généralement accepté. Tout le monde comprend que le communisme de guerre ou la nouvelle politique économique a sa propre logique de coordination. Trouver une ligne logique qui convient le mieux aux conditions de la base économique à un moment donné est la tâche la plus importante de l'art politique. En stratégie, chaque front militaire a sa propre base, et les opérations sur le front militaire ne sont que des dérivés des bases des deux côtés. La clé du choix d'une ligne de conduite stratégique appropriée réside dans une analyse approfondie de ces bases. La stratégie est une partie de la politique, un raccourcissement de la politique, et elle est construite sur la même base. De là, en dernière analyse, s'ensuit la subordination de la stratégie à la politique. Une ligne de conduite stratégique devrait être la projection de la ligne de conduite politique générale sur un front militaire.

En substance, l'ensemble de notre travail est consacré aux questions liées à la ligne de conduite stratégique. Nous avons essayé de l'esquisser théoriquement de différents points de vue. Nous ne pourrions rendre notre présentation plus précise que sous la forme d'une analyse stratégique d'une campagne.

# COMMANDEMENT

## 1. Direction stratégique

**L'état-major.** Dans l'organisation du commandement militaire au cours du siècle dernier, le système prussien a prédominé. Dans ce système, des personnes très respectées dans le système féodal des Junkers étaient nommées à des postes de haut commandement dans l'armée ; ils étaient principalement membres de dynasties régnantes allemandes, parfois assez jeunes et parfois généraux avec beaucoup d'ancienneté. Ces personnes étaient très importantes dans la société, mais leurs talents de spécialistes de l'art stratégique ou opérationnel étaient négligeables. En substance, ces commandants prussiens se contentaient de chaperonner les chefs d'état-major, qui faisaient tout le travail important.

Au cours des quatre ans et demi de la guerre mondiale, Hindenburg était d'accord avec tous les rapports de Ludendorff et n'a jamais fait une seule révision dans aucun des plans de Ludendorff.

Les avantages du système allemand résidaient dans le fait que, tout en conservant l'apparence de l'ancienneté féodale, il permettait d'attribuer un travail critique à des spécialistes talentueux, quel que soit leur âge ou leur rang. Les armées étaient confiées à un jeune général, voire à un colonel, qui n'était officiellement qu'un « chef » (chef d'état-major) et qui avait avec lui un véritable représentant de l'idée de l'ancienneté féodale. Il va de soi que les avantages de ce système disparaissent dans une armée qui s'est enfin débarrassée des préjugés féodaux et accepte le commandement de jeunes dirigeants avec satisfaction, quelle que soit leur ancienneté.

Cependant, cela ne signifie pas que l'état-major est un vestige du féodalisme. Avec l'abolition de l'ancienneté, les relations entre un commandant et un chef d'état-major deviennent plus normales. Cependant, dans la guerre moderne, un commandant doit compter sur toute une équipe d'assistants sélectionnés qui se comprennent bien, sont cohésifs, adaptés à tout type de travail critique et méritent une confiance totale.

Ce genre d'équipe est déjà nécessaire pour mettre de l'ordre dans la tâche gigantesque de se préparer à la guerre. Seul un état-major, un ensemble de personnes qui ont forgé et testé leurs vues militaires dans les mêmes conditions et sous la même direction, qui ont été soigneusement sélectionnées et qui sont liées les unes aux autres par une responsabilité mutuelle et des efforts concertés pour obtenir des améliorations fondamentales dans l'édification de l'armée, est capable de coordonner et d'harmoniser des préparatifs aussi étendus et diversifiés et allant dans tant de directions différentes. Une variété de spécialistes est nécessaire dans la profession militaire ; la spécialité de l'état-major général devrait être de combiner les efforts individuels en une seule entité, d'éliminer les frictions et d'atteindre un haut niveau d'organisation.

La guerre exige cette spécialité harmonisatrice ; dans une horlogerie, il y a des maîtres spéciaux des plus hautes qualifications qui ne fabriquent rien mais se contentent d'assembler les roues et les ressorts individuels du mécanisme de la montre en une seule entité fonctionnelle ; la guerre a un mécanisme encore plus complexe et il faut encore plus d'art pour l'assembler. Les formes contemporaines d'une opération, dans lesquelles la bataille s'est développée, font qu'il est impossible qu'un seul homme la dirige ; afin d'employer des formes opérationnelles modernes, nous avons besoin de dizaines et de centaines d'agents de confiance, chacun d'entre eux serait un représentant consciencieux du haut commandement militaire plutôt qu'un simple bureaucrate. Aucun nombre de télégrammes ne sera capable de fournir des communications s'il n'y a pas d'état-major général : les télégrammes signifieront une chose pour l'auteur et une autre chose pour le lecteur.

Les conflits armés, tels qu'ils sont actuellement compris, nécessitent un état-major ; il ne s'agit pas d'un caprice organisationnel et il s'y posera bien sûr dans n'importe quelle armée : un décret ne peut pas l'abolir, mais il peut le réglementer et donner à l'état-major la configuration

organisationnelle la plus intelligente. Cette configuration doit correspondre à toutes les caractéristiques d'une armée.

En défendant la nécessité d'un état-major, nous n'entendons nullement dire qu'il ne fait pas d'erreurs. Les péchés de tout état-major, y compris russe, étaient nombreux, mais ils doivent être combattus, mais pour ce faire, l'état-major doit être reconnu légalement.

Dragomirov, qui était en 1866 un agent militaire attaché à l'armée prussienne, idéalisait dans les personnes de l'état-major autrichien les caractéristiques négatives et les vices de l'état-major et indiquait les dangers les plus importants.

*« Le corps de l'état-major autrichien se distingue par une pédanterie savante et un manque total de sens pratique. Ils savent comment agir mais ils ne savent pas comment se fixer des objectifs. Les dispositions et les instructions sont extrêmement longues et prétendent être écrites de sorte qu'en pratique, un commandant n'a pas à réfléchir mais à se souvenir du paragraphe qu'il doit exécuter à une minute donnée. »*

*« La raison de cette tendance peut s'expliquer comme suit : en tant que représentants du savoir théorique dans une armée où les officiers ne sont pas enclins à acquérir ce savoir, les officiers d'état-major sont nécessairement placés dans une position isolée et, par conséquent, il y a probablement beaucoup d'officiers d'état-major qui croient en leur supériorité invariable sur les officiers de ligne uniquement parce qu'ils savent, disons, l'histoire militaire par cœur. À leur tour, les officiers de ligne ne peuvent s'empêcher d'être troublés par cette pompe, d'ailleurs, parce qu'elle est tout à fait injustifiée en pratique et conduit aux erreurs les plus ridicules lorsqu'il s'agit de la vie de l'armée. Ainsi, ils se considèrent comme valant plus qu'ils ne sont, et les autres les évitent plus qu'ils ne le méritent, et ces forces, au lieu de marcher main dans la main, se noient les unes les autres sans avoir suffisamment de points de contact entre elles ou de compréhension mutuelle. »<sup>98</sup>*

Le comte Czernin, un politicien autrichien très intelligent de la guerre mondiale, a déclaré qu'une grande partie de ce que Dragomirov a dit était toujours vraie 50 ans plus tard :

*« Certains de nos états-majors étaient très mauvais. Il y a eu des exceptions, mais elles n'ont fait que confirmer la règle. Tout d'abord, l'état-major n'avait pratiquement aucun contact avec les troupes. Les messieurs de l'état-major général s'asseyaient à l'arrière et rédigeaient des ordres. Ils n'ont pratiquement jamais rencontré les soldats là où les balles volaient. Pendant la guerre, les troupes ont appris à haïr l'état-major. La situation était différente dans l'armée allemande. Les officiers allemands de l'état-major général exigeaient beaucoup, donnaient beaucoup eux-mêmes et, surtout, ils allaient sur le champ de bataille et donnaient l'exemple<sup>99</sup> ».* En effet, un employé de l'état-major doit toujours être prêt à rompre le pain avec les troupes et ne doit pas faire de son bureau une barricade qui le sépare du champ de bataille. Ludendorff, l'un des inspirateurs de l'idée de l'assaut sur Liège le quatrième jour de la mobilisation, ne maintint son autorité dans l'armée que parce qu'à un moment où l'assaut s'était arrêté, il prit le commandement d'une poignée de soldats et perça le périmètre de la forteresse.

Entre autres choses, un état-major expérimenté permet de se débrouiller avec des ordres brefs. Lorsque les officiers se rencontrent pour la première fois, il faut un grand nombre de lignes pour faire passer des idées opérationnelles ; outre les caractéristiques d'une décision donnée, un certain nombre d'idées générales doivent être discutées ; mais une fois que les opinions générales d'un échelon sont connues d'un autre échelon, les idées opérationnelles peuvent être exprimées laconiquement et, malgré cette brièveté, il y aura moins de place pour les mauvaises interprétations. De la même manière que deux imprimantes de type Hughes aux extrémités différentes d'un fil télégraphique doivent d'abord être réglées par un mécanicien afin d'imprimer un télégraphe avec précision et rapidité, l'état-major des deux parties parvenant à une entente doit d'abord être ajusté par un maître expérimenté dans la stratégie et l'art opérationnel.

---

<sup>98</sup> M. Dragomirov, *Ocherki avstro-prusskoi voyny v 1866* [Essais sur la guerre austro-prussienne de 1866] (Saint-Petersbourg : 1867), pp. 69-78.

<sup>99</sup> Czernin, *Im Weltkrieg*, p. 28.

Un état-major doit toujours parler la même langue et utiliser certaines expressions pour les mêmes pensées.

Bien sûr, il est impossible d'amener tous les membres d'un état-major général à avoir les mêmes vues, surtout à notre époque de développement rapide de l'art de la guerre. L'unité complète de la doctrine et l'absence de différences dans l'interprétation des questions opérationnelles et tactiques ne pourraient être atteintes qu'au prix de l'arrêt des efforts de développement. Cette unité de doctrine a apparemment été réalisée dans l'état-major prussien avant la guerre mondiale, mais seulement pour des observateurs insuffisamment attentifs. Les Allemands eux-mêmes n'avaient une telle unité. Le cours de la guerre a montré à quel point les conclusions tirées d'une même situation militaire par différents dirigeants (Moltke, Falkenhayn, Ludendorff) étaient différentes. Quoi qu'il en soit, un échange d'opinions mené au cours de nombreuses années avant la guerre aide un état-major général à garder les discussions brèves pendant les opérations et à réduire les dépenses improductives liées à la direction des opérations militaires.

Les vues sur l'unité de la doctrine militaire sont extrêmement déformées en France. Au cours des préparatifs de la guerre, la persécution des dissidents a considérablement retardé la transition vers de nouvelles idées stratégiques et opérationnelles et a été la raison du caractère généralement réactionnaire de l'art de la guerre français. Pendant la guerre mondiale, Nivelle était un représentant extrême de l'idée de l'unité de la doctrine comme garantie la plus fiable du succès d'une opération. Après avoir prévu de réaliser une percée décisive, il exigea d'abord la foi dans le succès de l'opération et écarta tous les chefs qui exprimeraient le moindre doute. Un chef d'artillerie de corps d'armée qui essayait de lui dire qu'il n'y avait que des postes d'observation sans importance dans son secteur d'attaque a été chassé. Officiellement, cette opération a été largement approuvée et tout le monde a glorifié les succès qui seraient obtenus, mais a ensuite écrit des lettres confidentielles à des politiciens influents leur demandant d'empêcher l'armée de lancer une opération qui n'avait absolument aucune chance de succès. Cependant, ils n'ont pas eu le courage civique de répéter ces doutes devant Nivelle lors d'une réunion spéciale convoquée par le ministre Painlevé.

Le rôle de l'état-major dans la lutte contre les intérêts de clocher est particulièrement important. En temps de guerre, ces intérêts sont parfois particulièrement sensibles. Deux régiments, corps ou Fronts l'un à côté de l'autre ne sont parfois pas une seule entité mais plutôt une sorte de fédération. L'égoïsme des commandants supérieurs et leurs tendances séparatistes ont été frappants à toutes les époques et sous tous les régimes. Il est beaucoup plus difficile de discipliner le haut commandement que l'homme de l'Armée rouge. L'état-major est composé d'agents d'une seule entité qui ne sont pas liés aux intérêts locaux d'une unité donnée ou à certaines traditions, mais à l'idée de victoire sur le front militaire dans son ensemble. Le devoir de l'état-major est de fixer ces objectifs globaux et de lutter contre les déviations paroissiales.

**L'emplacement des quartiers généraux.** Aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, les guerres étaient généralement menées depuis la capitale plutôt que depuis l'armée active. Les commandants de l'armée étaient stratégiquement subordonnés au centre. Malgré l'absence d'un système télégraphique, les questions concernant l'engagement dans une bataille générale et la direction du développement des opérations étaient assez souvent envoyées par courrier pour être résolues dans la capitale. Ce type de commandement répondait aux exigences d'une guerre d'usure ; en fait, les opérations ne poursuivaient que des objectifs limités ; l'importance de la direction politique globale de la guerre était grande, et les ressources de l'État devaient également être coordonnées avec l'intensité de la guerre. Dans les dernières années de la guerre de Sept Ans, l'Autriche commença à réduire son armée pour des raisons économiques. La capitale avait une meilleure idée des limites d'intensité, de la possibilité de réapprovisionner les magasins, de payer les troupes et de recruter de nouveaux remplaçants.

Au 19<sup>e</sup> siècle, à l'époque de Napoléon et Moltke, il y a eu plusieurs guerres de destruction au cours desquelles toute la direction de la guerre a été confiée à l'armée active. L'arrière n'a fonctionné que pendant la période préparatoire, et lorsque les opérations militaires ont commencé, la vie et le travail de l'arrière se sont effacés à l'arrière-plan. La guerre a été

principalement menée avec des forces et des ressources accumulées à l'avance. Un point décisif était choisi sur un théâtre, et le résultat sur ce point décisif décidait du sort d'un État. Dans ces conditions, tout le centre de gravité de la direction d'une courte campagne de destruction passait à l'armée active et même au secteur le plus important du champ de bataille. Foch reproche à Moltke le fait qu'il soit resté à 12 kilomètres du point décisif de la bataille, qui se trouvait sur le flanc gauche. En 1870, le ministre prussien de la Guerre accompagnait l'état-major du commandant en chef, personnifiant la position subordonnée de l'arrière.

À bien des égards, y compris le commandement, le XXe siècle est plus proche du XVIIe que du XIXe. Nous menons principalement des opérations limitées d'une stratégie d'attrition ; l'arrière et son travail sont beaucoup plus importants, et les fronts politique et économique du conflit sont effroyablement intenses. Il nous semble qu'aujourd'hui, le leadership stratégique doit être concentré dans la capitale. Ce n'est qu'alors qu'il sera possible de coordonner les activités sur le front militaire et sur d'autres fronts et d'éviter de nombreux malentendus. Il est évident que nous devrions essayer de donner aux stratèges la même possibilité de se concentrer sur leur travail et de rester à l'écart des intérêts de la routine quotidienne et la même possibilité de garder le secret que celle offerte par l'installation du quartier général dans une zone éloignée (comme Baranovichi en 1914). Pendant la guerre mondiale, Falkenhayn a débattu de la question de savoir si le ministre de la Guerre devait se situer à l'arrière ou au quartier général. Notre réponse est que le quartier général doit se trouver à l'arrière. Cela n'empêche pas l'état-major d'exercer des pressions sur la direction d'une opération si nécessaire et d'envoyer un poste opérationnel temporaire dans une direction vitale, peut-être là où se trouve le quartier général de front ou même plus en avant, dans un train qui se rapproche le plus possible de la ligne de front que la portée d'un véhicule ou d'une reconnaissance aérienne.

**Orientation des actions de ses forces.** La force du commandement réside dans son orientation. Celui qui sait est celui qui commande.

Le quartier général doit essayer d'établir un contact direct avec la ligne de front malgré l'échelle hiérarchique des états-majors. En plus des informations quantitatives, chronologiques et géométriques fournies par les états-majors, nous devons également avoir une idée claire de ce qui se passe réellement dans les affrontements armés, de leur nature, des mérites des troupes des deux côtés, de leur tactique et de leur moral et de la manière de regarder les informations qui nous parviennent. Mais ce contact avec le front pourrait être mieux établi par des observateurs plutôt que de faire avancer le quartier général lui-même. L'étude de nouvelles formes de guerre est une partie nécessaire de l'activité du haut commandement ; le nouveau cours des événements dans la guerre ne peut être compris et évalué que si les événements sont mesurés à l'aide d'un nouveau critère.

Une évaluation correcte et sobre de ses propres forces est une condition préalable nécessaire à une bonne décision, car nous devons savoir ce que les troupes peuvent fournir afin d'en faire des besoins raisonnables. Un leader ne doit pas essayer de cacher les défauts de ses hommes ou d'exagérer leurs vertus. Ce n'est qu'alors qu'il sera en mesure de les diriger avec confiance. Parce que les vertus de ses hommes changent constamment en temps de guerre, un chef doit maintenir un contact étroit avec eux et en particulier faire des observations précises de leurs actions au combat, où le pouls bat plus vite et où leurs vertus et leurs défauts sont plus évidents.

Vers minuit, Napoléon avait l'habitude d'avoir des informations sur les points que son corps avait atteints à la tombée de la nuit et pouvait donner des ordres pour le lendemain. La nuit, lorsque les troupes se reposaient, était suffisante pour que tous les rapports parviennent au quartier général et pour que les ordres ultérieurs du commandant parviennent aux troupes. Il est vrai que parfois Napoléon a dû donner des ordres à la hâte, les yeux fermés (par exemple, en 1809, l'attaque des forces principales d'Abensberg à Landshut n'était pas dirigée contre les forces principales du vicomte Karl mais plutôt contre son détachement de couverture gauche). Aujourd'hui, malgré le téléphone et le télégraphe, une nuit ne suffit pas pour que la structure de commandement de plus en plus complexe fasse des rapports et prenne des décisions.

Les résultats des grandes batailles ne deviennent pas clairs si rapidement. La signification de la victoire de Koeniggratz n'était claire pour Moltke et les Prussiens que le troisième jour, et l'Elbe

au-delà de laquelle les Autrichiens se retirèrent cachait la condition des perdants aux Prussiens. Le soir après la bataille, Moltke envoya un télégramme à Berlin dans lequel il mentionnait 20 canons capturés ; le lendemain, il porta ce chiffre à 50, mais en fait 174 canons avaient été capturés aux Autrichiens, mais il fallut beaucoup de temps pour les compter. Notre agent militaire Dragomirov, qui était du côté prussien, a mentionné que le soir après la bataille, certains des vainqueurs demandaient : qui a gagné, de notre côté ou du leur ? « De telles batailles ne sont pas moins déroutantes pour les gagnants que pour les perdants. »<sup>100</sup>

Pendant la guerre mondiale, la semi-victoire des Russes à Gumbinen posa un problème difficile aux quartiers généraux russes et allemands. Le retrait de l'armée allemande a commencé dans la soirée du 20 août, et le matin du 22 août, ni le haut commandement allemand ni le haut commandement russe n'avaient une compréhension claire des résultats de cet affrontement. Le quartier général allemand, afin de clarifier la situation, entra en pourparlers directs avec les commandants de corps. Ce n'est que dans la soirée du 21 août que les Allemands localisèrent leur 1er corps de cavalerie prussienne, qui s'était enfoncé loin dans l'arrière russe<sup>101</sup>, alors que toute la cavalerie russe n'avait pas été localisée le 22 août. Ce jour-là, alors que l'ennemi n'était plus en face de l'armée de Rennenkampf, il fut renforcé par le 2e corps d'armée aux dépens de l'armée de Samsonov en raison de la « forte résistance ennemie ».

Les erreurs les plus flagrantes de Moltke dans la conduite de la guerre étaient dues au fait qu'il hésitait à établir son propre système de renseignement composé d'officiers d'état-major généraux sélectionnés envoyés au quartier général de l'armée pour fournir des rapports indépendants sur les résultats obtenus. Il répondit aux supplications de ses assistants en disant que ni les commandants de l'armée allemande, ni leurs chefs d'état-major ne méritaient cette méfiance. En conséquence, en évaluant les résultats de la bataille frontalière, il était complètement sous le pouvoir de l'optimisme officiel des échelons hiérarchiques.

Moltke se fit une idée si claire de l'importance décisive de l'opération sur le front français qu'après avoir reçu un rapport paniqué concernant le revers de Gumbinen, il refusa d'envoyer immédiatement des renforts de l'ouest en Prusse orientale ; sa pensée du 21 au 23 août a été caractérisée par le fait qu'il a ordonné au 9e corps de réserve, qui avait été laissé en Allemagne pour garder les côtes, d'aller en France, tandis que les 33e et 34e brigades de la Landwehr étaient maintenues sur la côte afin de suivre le 9e corps de réserve si nécessaire. Mais quand, le 21 août, il commença à recevoir des rapports faisant état de milliers de prisonniers, de masses de canons capturés et d'énormes pertes françaises de toutes les armées, il commit l'erreur fondamentale de les croire et décida de déplacer six corps en Prusse orientale, deux de l'aile droite, deux de l'aile centrale et deux de l'aile gauche. Selon les ordres donnés tôt le matin du 25 août, la réserve de la garde et le 11e corps commencèrent à se déplacer, affaiblissant l'aile droite vitale des Allemands. Les autres mouvements ont été retardés puis annulés<sup>102</sup>.

Pendant la guerre civile, la vérité sur de nombreux événements n'est jamais parvenue au quartier général. Tous les membres du personnel n'étaient pas assez objectifs. Le 18 août 1920, le front occidental tenta de maintenir une vision optimiste de l'évolution de l'attaque polonaise par le sud. Dans la soirée du 16 août, le commandant de la 8e division rapporta que « des éléments du groupe Mozyr se sont manifestement complètement désintégrés », et le lendemain matin, il rapporta que « ma division, en tant qu'unité prête au combat, a déjà disparu ». Mais pas plus tard que le 18 août, le front rapportait que « des éléments de la 8e division ont attaqué Garwolin, mais au hasard, et se sont retirés à Novo-Minsk », et que « le retrait de la 16e armée et du groupe Mozyr peut être attribué à l'épuisement au sur-épuisement de ce dernier ». Le haut commandement opérait avec des unités qui n'existaient plus. Pas plus tard que le 23 août, alors que l'opération était complètement terminée, l'état-major écrivait : « Maintenant, l'ennemi lui-même s'engage dans une opération risquée et maintenant ce risque augmente à chaque pas en avant. Cela nous avait donné la

---

100 M, Dragomirov, *Ocherki austro-prusskoï ; Voiny V 1866*, p. 189-190.

101 Reichsarchiv, *Der Weltkrieg*, vol. 2, pp. 102-108.

102 Ibid., vol. 1, p. 433 à 440.

possibilité complète de prendre l'initiative de l'ennemi avec des forces relativement petites et sans difficulté ».

Cette directive n'avait absolument aucun fondement dans la réalité<sup>103</sup>.

La rapidité de l'orientation du haut commandement détermine dans une large mesure les méthodes de conduite des opérations. Dans la guerre de manœuvre, il faut environ 18 à 24 heures au haut commandement pour se faire une idée très approximative des événements sur le front, et le retard est particulièrement important aux moments critiques lorsque de nombreuses lignes de communication importantes cessent de fonctionner<sup>104</sup>. Dans la guerre de position, on peut se faire une idée assez précise après 12 heures ; grâce à des conversations télégraphiques et téléphoniques qui contournaient plusieurs échelons hiérarchiques, Ludendorff a pu en 1918 se renseigner sur les percées ennemies six à sept heures après leur début.

De ces informations, nous devons conclure que dans la guerre de manœuvre, le haut commandement ne sera normalement en mesure de réagir aux événements sur le front que le troisième jour après qu'ils se sont produits, alors que dans la guerre de position, ils seront en mesure de réagir le même jour, et que les divisions en réserve près des gares ferroviaires où le matériel roulant est conservé pourraient commencer à se déplacer vers une nouvelle destination 10 à 12 heures après le début des événements sur le devant. Ainsi, le commandement peut être centralisé dans une bien plus grande mesure dans la guerre de position que dans la guerre de manœuvre. Si des décisions importantes doivent venir d'en haut dans la guerre de manœuvre, elles seront invariablement très tardives et inappropriées à la situation qui évolue rapidement. S'il s'écoule trois ou quatre jours entre le moment où un événement se produit sur le front et le moment où les ordres du quartier général sont effectivement exécutés, il sera très important, bien sûr, que le quartier général essaie de se limiter à donner des ordres à long terme et de nature fondamentale ; tout ce qui est de nature plus immédiate devrait être laissé à la discrétion des échelons subalternes.

Le travail d'orientation et de définition des objectifs du quartier général doit naturellement se dérouler à un rythme calme, régulier et modéré. La nervosité indique des défauts organisationnels ou de leadership qui sont transmis à tous les échelons subordonnés.

**Analyse des intentions de l'ennemi.** Alors que les informations sur les actions de ses propres troupes parviennent au haut commandement avec beaucoup de retard et d'inexactitude, des difficultés encore plus grandes doivent être surmontées afin de se faire une idée opportune sur l'ennemi.

Il faut surtout se faire une idée du déploiement des forces ennemies et des réserves dont il dispose pour les communications avec l'arrière et les mouvements latéraux ; la connaissance des conditions politiques et économiques de l'ennemi et de la personnalité de ses dirigeants devrait nous aider à saisir les facteurs les plus importants sur lesquels reposera la logique de ses décisions. Il serait erroné de supposer que l'ennemi emploiera des méthodes classiques et contrecarrera nos manœuvres avec les contre-mesures les plus naturelles, de notre point de vue. L'ennemi sera guidé par sa propre logique basée sur des motifs plutôt que par notre logique, et il est extrêmement important de pénétrer la dialectique de la pensée de l'ennemi. Analyser une armée ennemie signifie avant tout clarifier ce qu'elle va faire à un moment critique. Il faut être psychologue, il faut connaître les caractéristiques ethnographiques de la nation ennemie et toutes ses factions et tendances sociales, et on doit faire une évaluation aiguë des moindres détails sans perdre une perspective large – ce n'est qu'alors que l'on sera capable de faire correspondre pleinement sa décision avec le comportement de l'ennemi. Après tout, nous devons mener une opération contre un ennemi en mouvement plutôt qu'un ennemi stationnaire et gelé. En 1866, l'armée de Benedek était encore à Olmutz lorsque Moltke prévoyait de l'attaquer de deux côtés dans la région de

---

103 B. Shaposhnikov, *Na Visle* [Sur la Visla] (Moscou : Gosvoenizdat, 1924), pp. 101, 183, 190.

104 Avant la guerre mondiale, les questions de l'organisation des communications en Allemagne n'ont pas été suffisamment prises en compte et la possibilité d'utiliser les radiotélégraphes a été exagérée dans l'opération de la Marne. Le quartier général allemand était très mal orienté, et totalement désordonné ; le quatrième volume de l'histoire officielle de la guerre mondiale (Reichsarchiv, *Der Weltkrieg*, vol. 4) expose la position dramatique du quartier général allemand, qui n'avait pas de liaisons filaires avec trois armées pendant la crise de la Marne. Mais le quartier général allemand remplissait en même temps la fonction d'état-major du front...

Gitschin et Josephstadt. La manœuvre de Sedan de l'armée de MacMahon était un écart très clair par rapport à la logique académique, mais deux personnes, Podbleski, le quartier-maître général de l'armée de Moltke, et Friedrich Engels, l'ont toutes deux compris en germe. Pendant pratiquement toute sa carrière militaire, Napoléon a résolu ses problèmes de manière offensive, mais lors de la campagne d'automne 1813, on aurait pu deviner qu'il se serait lancé dans une défense stratégique sur l'Elbe après avoir étudié la composition de l'armée française, qui avait une majorité écrasante de nouvelles recrues. Si des unités viennent d'être formées et n'ont pas d'arrière organisés (les armées de Gambetta en 1870 et les armées de la guerre civile de 1918), on pourrait prédire qu'elles seront attachées au chemin de fer et ne manœuvreront que le long des voies. Au tout début de la guerre mondiale, on aurait pu prédire que les Britanniques parviendraient à créer une armée de position, mais pas une armée de manœuvre.

Il est très important que tous les renseignements soient coordonnés par une personne déchargée de toute autre tâche. Il ne faut pas hésiter à mettre en charge le membre le plus talentueux de l'équipe de direction. Seul un esprit exceptionnel serait capable de déchiffrer la stratégie ennemie. Le travail professionnel des agences de renseignement est bien en deçà du niveau requis pour tirer les conclusions stratégiques nécessaires du travail de renseignement et ainsi organiser le renseignement lui-même de manière appropriée.

Nous devons être capables de travailler avec les informations que nous avons sur l'ennemi, qui ne seront pratiquement jamais complètes ou fiables. L'intelligence stratégique fournit des informations insuffisantes et tardives. L'information la plus importante est basée davantage sur des présages et des intuitions que sur des faits concrets. On joue une opération dans l'obscurité. Le conseil donné par les analystes de systèmes selon lequel il ne faut prendre en compte que des informations totalement fiables n'a fait que faire rire Clausewitz de cette incompréhension du cœur du problème. Ces informations fiables ne sont disponibles qu'en de rares occasions, et le travail opérationnel devient alors extrêmement simple.

**Prendre une décision.** Une décision stratégique, pour la plupart, implique de fixer un objectif intermédiaire qui serait le lien logique le plus court sur le chemin de l'objectif ultime et en même temps qui serait approprié aux ressources disponibles pour atteindre l'objectif. Les opérations militaires ne sont pas conduites avec des paroles, des déclamations ou des réminiscences, mais avec certaines ressources matérielles. Si l'objectif n'est pas adapté aux ressources matérielles disponibles, l'idée de notre plan se transformera en une « phrase » et s'exprimera sous la forme d'un futile mouvement des poings, mais nous n'obtiendrons pas une attaque capable de blesser l'ennemi et de nous conduire à une victoire opérationnelle. Par exemple, l'idée offensive du Plan 17 français en août 1914 était une telle « phrase » ; dans la bataille frontalière du 19 au 23 août, la stratégie française ne fit que secouer le poing et mettre les armées françaises en très grave danger.

Un véritable stratège ne se tient pas seulement sur le terrain de la réalité, mais s'y enracine également ; cette réalité nourrit son imagination ; et sa créativité est ainsi armée d'un matériau qui existe réellement. Ses désirs et ses espoirs ne sont pas suspendus dans une quatrième dimension, mais grandissent à partir de cette réalité.

L'objectif d'une opération planifiée doit être parfaitement clair ; il ne faut pas autoriser des formulations peu claires de l'objectif, qui se limitent à une indication de direction et permettent plusieurs interprétations, car elles conduiront inévitablement à l'hésitation dans les décisions au cours d'une opération, avec toutes les conséquences négatives d'un commandement hésitant et infirme.

La bonne décision ne peut être prise qu'après une réflexion mûre sur la situation. Antoine France observa un jour qu'il enviait deux professions exemptes des tortures du doute : les prêtres et les soldats. Cette vision de l'art de la guerre comme quelque chose de simple qui n'exige que de la détermination, de la certitude, un tempérament inné et peut-être une certaine dose d'intelligence, mais pas les manifestations supérieures des capacités de jugement d'un être humain, est une vieille tradition sacrée d'illusion. L'idéologie dominante dans les armées de recrues du XVIIIe siècle ne permettait aucune hésitation parmi les militaires. Un militaire devait donner une réponse rapide à n'importe quelle question. Scharnhorst, qui est entré au service prussien au début du XIXe siècle, se



plaignait de ne pas pouvoir obtenir de réponses réfléchies et consciencieuses de la part des officiers, car tout le monde essayait de répondre le plus rapidement possible sans entrer dans le vif du sujet. C'était le résultat du « je ne sais pas ce que nous avons idéalisé en la personne de Souvorov »<sup>105</sup> et qui a conduit aux maximes des bouffons. Viazemskii, en défendant l'œuvre d'Orlov, qui était proche des décembristes, a déclaré qu'en général on ne peut pas demander de plus grandes réalisations à une plume aiguisée par une épée<sup>106</sup>. On a prétendu que tout théoricien profond (comme Clausewitz) se révélera faible dans la pratique parce qu'il n'aura pas assez d'informations pour prendre une décision et qu'il prévoira toutes les conséquences négatives possibles de toute décision. Les gens proclamaient les mérites de l'aveuglement : Izmaïl ne pouvait être prise d'assaut que la nuit, et à l'aube, nos guerriers, du haut de ses murailles, ne pouvaient qu'être surpris de la façon dont ils avaient décidé de gravir des pentes aussi abruptes.

En poursuivant cette discussion, nous aurions pu dire que plusieurs des opérations les plus risquées de la guerre civile ont été couronnées de succès grâce à l'ignorance des chefs de l'art opérationnel, qui leur a permis d'opérer comme s'ils étaient dans l'obscurité et ne se sont pas rendu compte du risque auquel ils avaient exposé leurs troupes. Bien sûr, ce n'est pas vrai. Avant de prendre l'assaut d'Izmaïl, Souvorov a érigé des murs d'entraînement avec le même profil et a exercé ses troupes sur eux pendant la journée avant de les déplacer la nuit pour l'attaque. Les connaissances militaires acquises après la guerre civile par des commandants qui s'y étaient distingués rendront difficile l'obtention de nouveaux succès, mais il faudra bien sûr dépenser beaucoup d'efforts moraux pour prendre des décisions complètement consciencieuses. Essentiellement, une prudence excessive et une compréhension approfondie d'une question qui comporte des risques n'ont rien en commun.

La dialectique reconnaît les exigences radicalement contradictoires de l'art de la guerre.

Bien sûr, il ne suffit pas d'être théoricien pour s'accrocher à une bonne décision. Un philosophe peut être un enfant dans la vie, mais on ne peut pas aborder les problèmes stratégiques avec une pensée enfantine. Une volonté inébranlable ne s'exprime pas en s'accrochant à une direction qui a été prise, mais en gardant toujours à l'esprit le but ultime.

C'est particulièrement dangereux lorsque les personnes de caractère faible veulent paraître obstinées. Nous avons décrit ci-dessus comment Moltke, sous l'influence d'informations exagérées sur les résultats de la bataille frontalière, a décidé de déplacer des troupes du front français vers la Prusse orientale tôt le matin du 25 août 1914. Le 27 août, le corps en question, la réserve de la garde et les 11e et 5e corps, venaient de se rassembler aux postes frontières. Mais les informations obtenues les 26 et 27 août n'ont pas confirmé les premières nouvelles d'une victoire majeure dans la bataille frontalière. De la Prusse orientale arrivèrent les premiers rapports de Ludendorff sur le succès de l'opération contre Samsonov et que deux ou trois corps russes avaient déjà été mis en déroute et qu'une victoire majeure était attendue le lendemain. Domes et Tapen, les officiers d'état-major les plus proches de Moltke, rapportèrent qu'il serait à la fois souhaitable et possible d'annuler le mouvement. Mais Moltke craignait la mauvaise impression que donneraient le retrait du front et son retour et n'accepta que d'annuler le mouvement du 5e corps. Pour justifier son refus, Moltke répéta quelques mots : *ordre, contre-ordre, désordre*<sup>107</sup>. Le sort de la Marne était décidé.

La dialectique ne peut pas être chassée du domaine de la pensée stratégique parce qu'elle est l'essence de la pensée stratégique : pour ne pas s'enliser dans les détails, il faut revenir le plus souvent possible aux points de vue les plus larges. Un stratège doit être prêt à cultiver ses décisions dans une bataille acharnée contre le doute. Le plus grand danger est de passer de l'audace à la tiédeur, ce qui est toujours caractéristique des décisions rapides et énergiques mais immatures. Faire impression lors des réunions et l'impulsivité n'ont aucune valeur pour la stratégie.

---

<sup>105</sup> Nous ne serons pas trop cruels dans nos jugements sur les militaires de Frédéric ou sur l'école de Souvorov : à la veille de la guerre mondiale, la philosophie de Bergson, qui glorifiait l'intuition et était assez sceptique quant à la capacité de raisonnement humaine, prévalait à Paris, centre universel de la civilisation, à la Sorbonne : « la raison dessèche tout ce qu'elle touche de son toucher glacé ; le réel, le concret et le vivant s'en échappent ; la raison ne peut que la figer et l'appauvrir sous prétexte d'analyse.

<sup>106</sup> Gershenzon, *Istoriia molodoi Rossii* [L'histoire de la jeune Russie], p. 22.

<sup>107</sup> Reichsarchiv, *Der Weltkrieg*, vol. 1, pp. 604-609.

**Activité.** Les plans généraux, comme tout château en l'air, ne nécessitent aucune ressource matérielle. Cependant, un stratège ne peut rien créer, il est seulement capable d'organiser et de discipliner ; par conséquent, afin d'obtenir de grands résultats, il doit disposer d'une base suffisante et de ressources appropriées à l'objectif qu'il s'est fixé. Cependant, la réflexion stratégique n'a pas toujours été suffisamment disciplinée pour être en accord avec ces modestes affirmations. Le professeur Foch prêchait l'absolue nécessité de passer à l'offensive : plus nous sommes faibles, plus il faut passer à l'offensive ; il est vrai qu'après être devenu commandant en chef de l'Entente en 1918, dans la première moitié de cette année-là, alors qu'il n'avait pas de supériorité numérique, il est passé sur la défensive, et ce n'est que dans la seconde moitié, alors qu'il avait une grande supériorité numérique, qu'il est passé à l'offensive.

Bien souvent, les erreurs observées dans la fixation d'un objectif inadapté aux ressources disponibles pour l'atteindre peuvent être attribuées à de fausses notions d'activité. La défense a reçu l'épithète irrespectueuse de « vil » [*podlyi*]. Tous les cours académiques d'avant la guerre glorifiaient les mérites de l'offensive, de l'activité et de la prise d'initiative<sup>108</sup>. Cependant, la véritable activité réside principalement dans un regard sobre sur les conditions d'une guerre ; il faut tout voir tel qu'il est et ne pas se construire un avenir trompeur. L'initiative peut être interprétée comme un concept étroit défini uniquement par le temps ; battre l'ennemi et prendre l'initiative. Dans ce cas, nous devons convenir avec Clausewitz que tous les avantages de l'initiative se limitent au gain fourni par la surprise, parce que la surprise s'ensuivra de la prise de l'initiative ; mais à d'autres égards, l'initiative est tout aussi peu importante dans une stratégie que dans un jeu. Cependant, nous pouvons également faire une interprétation plus profonde de la préservation de l'initiative comme l'art d'exécuter sa volonté dans une lutte contre l'ennemi. La véritable initiative peut consister à contraindre l'ennemi à attaquer dans des conditions qui lui sont défavorables. Qui a vraiment l'initiative, les troupes qui assiègent une forteresse ou une garnison qui fait une sortie ? L'initiative tactique appartient sans aucun doute à la garnison, mais l'initiative opérationnelle reste entre les mains des assiégeants qui ont forcé la garnison à faire une sortie qui pourrait conduire à une défaite et qui n'a aucune perspective opérationnelle. En substance, les offensives de Ludendorff sur le front occidental en 1918, qui ont été contraintes par l'épuisement de l'Allemagne sous blocus et l'arrivée anticipée de renforts américains, étaient ce genre de sorties.

Des militaires très éminents ont commis de graves erreurs au nom de la préservation de l'initiative qu'ils ont prise. Le jeune Moltke, afin de garder l'initiative, n'a pas arrêté les armées allemandes au début de septembre 1914 à la rivière Ais, peu importe à quel point cela semblait souhaitable pour de nombreuses raisons, et les a maintenues en mouvement vers la rivière Meuse dans des conditions opérationnelles qui avaient déjà été évaluées comme mauvaises. Après ses deux premières offensives semi-réussies au début de 1918, Ludendorff ne s'arrêta pas pour se mettre sur la défensive mais commença une « seconde Marne » en juillet 1918 dans de très mauvaises conditions stratégiques et opérationnelles afin de « préserver l'initiative ». Cependant, ni le premier ni le second Marne n'ont contribué à le préserver, la volonté du commandement allemand de conserver l'initiative a conduit à une situation dans laquelle les Français ont obtenu tous les

---

108 Les Français en étaient les partisans les plus inconditionnels. Dans la pensée de Grandmaison, qui était au cœur des châteaux dans l'air du plan de déploiement français 17, toutes ces idées fausses étaient excessives, et les concepts ont pris un sens différent. La race humaine est encline à faire cela. Voici une observation qui s'applique à la guerre du Péloponnèse, qui a précédé la guerre mondiale de 2 344 ans, écrite par un contemporain : « Même les mots en sont venus à être utilisés dans un sens différent de celui d'auparavant et ont acquis un sens différent. Le courage insensé en est venu à être appelé ardeur martiale, la raison a été appelée lâcheté latente, et l'intelligence a été appelée une couverture pour l'inaction, et une personne qui essayait toujours de réfléchir avant d'agir était appelée un simplet. Les mouvements fous à toute vitesse étaient compris comme du courage, tandis que la modération n'était comprise que comme un noble prétexte pour l'inaction. Les gens qui juraient bruyamment étaient considérés comme les personnes les plus fiables et les plus positives, et les contredire faisait de quelqu'un un citoyen méfiant. Les gens qui insistaient pour agir de manière intransigeante étaient traités de traîtres et d'alarmistes. *Fukidide* [Thucydide], vol. 3, p. 82 ; La traduction de Meshchenko-Zhebelev (Izd. Sabachnikovskh, 1915), p. 225, corrigé par Ed. Schwarz, *Thucydides und sein Werk*. Hans Delbrueck, *Weltgeschichte*, vol. 1 (1924), p. 283. Ce n'est que dans une situation de ce genre de psychologie que l'on peut comprendre pourquoi le général Michel, qui avait proposé de préparer une manœuvre de virage allemande à travers la Belgique, a été limogé et remplacé par Joffre.

avantages d'une seconde main et ont pu démontrer leur activité dans les conditions les plus favorables possibles à ces deux occasions. Le mirage de la destruction de l'ennemi déforme toute perspective et nous fait oublier des inconvénients bien réels et nous met la tête dans un nœud coulant, ne serait-ce que pour préserver l'initiative.

Tout mouvement en avant n'est pas par essence une offensive stratégique. Willisen et von der Goltz considèrent que seule une offensive qui menacerait la capture des communications ennemies (une manœuvre de large virage ou une percée très profonde) est une offensive stratégique. Le 28 septembre 1914, la 9e armée allemande passe à l'offensive au nord de la Vistule depuis la Haute-Silésie afin d'envelopper le flanc droit des armées russes qui ont envahi la Galicie. Cependant, le 4 octobre, Ludendorff avait l'impression que les Russes se préparaient à contrer son enveloppement avec des forces supérieures sur la Vistule centrale et qu'ils passeraient à l'offensive sur tout le front, de Varsovie à l'embouchure de la rivière San. La 9e armée allemande continue d'avancer encore plus rapidement et sur un front plus large ; cependant, le but de ce mouvement n'était pas d'attaquer les Russes mais d'occuper une bonne position défensive le long de la Vistule.

Ce type de capture d'une position géographique propice à une défense peut à juste titre être considéré comme une offensive opérationnelle. Mais d'un point de vue stratégique, Ludendorff s'était déjà mis sur la défensive en continuant à avancer vers la Vistule parce qu'il était passé de la poursuite d'un objectif positif – attaquer l'aile droite des Russes – à un objectif négatif – en soutenant l'aile droite des Russes alors que l'offensive autrichienne contre la rivière San se développait.

Une offensive à tout prix, comme méthode d'opération a priori, conduit à une situation dans laquelle nos forces sont dispersées là où l'ennemi le permet, l'activité dégénère en faiblesse, en une « phrase » offensive, en une position très douteuse du front quelque part en avant et un retour à la « position de départ ».

**Le haut commandement et les tactiques.** La nature de la tactique est déterminée par les conditions qui se déroulent dans une bataille. Les règlements et les instructions au cours d'une bataille ne sont des lois que dans la mesure où ils répondent aux exigences de la bataille. Cependant, il serait erroné d'en conclure que le haut commandement peut simplement croiser les bras et laisser la tactique se développer de manière anarchique pendant une guerre.

Le haut commandement doit avant tout être clairement conscient de la tactique de l'ennemi et de sa propre tactique, de ses points forts et de ses points faibles ; cela est nécessaire pour comprendre les résultats des affrontements armés, clarifier les intentions et la logique de l'ennemi et comprendre les techniques de l'art opérationnel ; l'une des tâches fondamentales du commandement sur le front militaire est de placer nos forces dans une meilleure position tactique, ce qui est impossible sans cela. Par exemple, dans la guerre russo-turque de 1877, l'un des points forts des Turcs était leur capacité à construire rapidement des fortifications et leur défense acharnée, tandis que leur point faible était leur incapacité à manœuvrer ou à passer à l'offensive au-delà d'une contre-attaque partielle. De là, les stratèges auraient évidemment dû conclure qu'au lieu d'une attaque frontale sur les fortifications de Plevna d'Osman Pacha, nous aurions dû faire une manœuvre audacieuse contre ses communications, ce qui aurait forcé le général turc à sortir à découvert et à attaquer et manœuvrer.

Mais le haut commandement ne peut pas rester servilement subordonné à la réalité tactique qui se déroule sur le champ de bataille. L'entraînement et l'endoctrinement des troupes et de leurs commandants, les différences d'équipement et les différentes innovations et inventions constituent également un art important de la réalité militaire. Si l'on s'oriente vers ce qui se passe sur le champ de bataille et l'évolution tactique, on peut tenter de l'influencer. De nouvelles divisions sont organisées et entraînées à l'arrière, et un réseau d'écoles militaires fonctionne pour former les commandants subalternes et améliorer les compétences techniques des hommes qui ont déjà servi sur les lignes de front. Chaque mois, le front reçoit 5 à 20 % de nouveaux remplacements. Le matériel s'enlève aussi rapidement que les gens sur le front. L'expérience des tacticiens les plus habiles doit être évaluée et rendue publique pour toutes les forces armées. De bonnes conclusions précieuses sont l'œuvre de quelques esprits, mais tout le monde peut en tirer parti. Ces conclusions

tactiques ne sont qu'une partie de l'art de mener des opérations militaires et doivent donc être coordonnées avec les exigences stratégiques et opérationnelles. Pendant la guerre mondiale, ce travail tactique n'a pas été fait de manière indépendante par l'armée russe : nous avons utilisé des traductions retravaillées et directes de l'expérience tactique française, qui provenait d'une situation opérationnelle complètement différente, et ces traductions étrangères ont dérouté les troupes plus qu'elles ne les ont aidées.

Certaines exigences stratégiques – la nécessité de se préparer à la guerre de manœuvre ou à la guerre de position, à une percée ou à un atterrissage, la nécessité d'une défense ferme dans certains secteurs sans concéder de territoire à l'ennemi, ou la nécessité d'économiser des effectifs, de mener des batailles prolongées, en particulier sur des fronts étendus, etc. – sont les directives à partir desquelles l'entraînement tactique et les directives qui le régissent doivent procéder. En temps de paix, la situation n'est pas aussi claire, mais la tactique française procède de vues opérationnelles très précises qui sont apparemment tout à fait inapplicables aux conditions russes. En temps de guerre, la tactique devrait complètement rejeter les encyclopédies et n'enseigner que les tactiques requises par la stratégie. Seul le haut commandement peut juger de ce dernier.

Cependant, quelle que soit l'importance des exigences tactiques du haut commandement, nous devons nous abstenir de placer des spécialistes tactiques à des postes élevés, car l'activité de base du haut commandement est d'une toute autre nature.

**Secret.** La surprise, qui est l'épine dorsale de l'attaque, est, selon Clausewitz, un aigle qui a deux ailes, la dissimulation et la vitesse. L'art opérationnel et ses préparatifs devraient garantir la rapidité du développement d'une opération, mais ni la dissimulation opérationnelle la plus soigneuse, ni les efforts extrêmes des troupes ne serviront à rien si l'ennemi a réussi à découvrir nos intentions.

Il est plus facile de sonder les secrets stratégiques les plus importants des pays où aucune distinction n'est faite entre les informations véritablement secrètes et les secrets qui, de par leur nature même, sont de notoriété publique (comme les cartes topographiques de deux kilomètres, la durée de vie ou les informations tactiques). En Autriche, avant la guerre mondiale, tout était considéré comme un secret, et tous les secrets militaires étaient vendus pour trois roubles ou un peu plus. Le général autrichien Krauss (commandant de l'académie militaire et chef d'état-major d'un front pendant la guerre) a déclaré qu'en 1910, lors d'une crise dans les relations austro-serbes, il a découvert un déploiement stratégique prévu contre la Serbie par des conversations d'officiers dans un café de la rue de Vienne. Pendant la guerre, même les ordres et les rapports opérationnels ne mentionnaient pas le nom de la ville d'où ils étaient envoyés, mais indiquaient simplement « point d'arrêt ». Aujourd'hui encore, il est difficile de comprendre les archives de guerre autrichiennes ! Les principaux quartiers généraux ont reçu des noms de code : le nom de code du quartier général du front balkanique était « Centre-Prince », mais quel était le but de ce secret, qui était écrit sur toutes les maisons de la ville serbe de Valievo, et combien de temps faudrait-il pour le découvrir ? Afin d'éviter d'attirer l'attention, ils ont interdit à un commandant et à son chef d'état-major de venir au quartier général pour éclaircir d'importants malentendus, alors même qu'il avait reçu l'ordre de se préparer à une mission critique. Tout cela a donné lieu à d'importantes frictions. En même temps, en préparant secrètement l'attaque du printemps 1916 depuis le Tyrol, les Autrichiens changèrent le nom du « quartier général de la défense territoriale », le quartier général d'un corps séparé qui était stationné dans le Tyrol, en « quartier général de la 11e armée ». Et parce que ce siège correspondait avec de nombreuses agences gouvernementales en Autriche-Hongrie, l'attention de tous a été immédiatement attirée sur l'opération à venir<sup>109</sup>.

L'utilisation de noms de code, tels que « Œuvres Alberich », « Ligne Siegfried » ou « Attaque Mikhaïlovski », comme l'ont fait les états-majors allemands lors de la préparation de l'opération, est sans aucun doute bénéfique. Cependant, ces mots doivent être choisis parmi des mots qui ne sont pas utilisés dans le langage militaire ordinaire (il serait préférable d'utiliser les noms de philosophes grecs ou de personnages mythiques) pour éviter de provoquer des malentendus. En aucun cas, nous ne devons permettre que nos intentions soient encodées en smart-

---

109 Alfred Krauss, *Les causes de notre défaite*, pp. 122, 141, 186.

aleck dans la correspondance opérationnelle, car cela ne peut qu'entraîner des frictions. Un exemple est une directive au front sud-ouest datée du 23 juillet 1920, dans laquelle une armée de cavalerie a reçu l'ordre de se protéger de Lvov, de concentrer ses forces sur un front étroit et d'opérer dans une certaine direction sans disperser ou émousser la force de l'attaque. D'après l'explication de B. Shaposhnikov<sup>110</sup>, les mots « dans une certaine direction » signifiaient « dans la direction de Lublin », ce que les commandants du front savaient et qui encodait les intentions de notre quartier général. Comme nous le savons, l'armée de cavalerie n'est pas allée à Lublin à temps, et si l'ordre de l'envoyer là-bas n'avait pas été donné sous une forme aussi délicate, mais avait été écrit noir sur blanc, il aurait probablement eu un effet un peu plus grand.

Les équipements de communication modernes sont très peu sûrs. Les documents expédiés par des véhicules à moteur tomberont beaucoup plus souvent entre les mains de l'ennemi que les documents transportés par des cavaliers. Un véhicule à moteur est limité aux routes, ne défie pas les personnes qu'il rencontre, peut facilement tomber dans une embuscade et peut passer de notre zone à la zone ennemie en quelques minutes. Tout le monde sait comment les ingénieurs de Novogeorgievsk, porteurs des plans de la forteresse, ont enfoncé les positions des Allemands qui étaient venus attaquer la forteresse. Il y a eu un certain nombre de cas où des ordres importants expédiés par véhicule à moteur sont tombés entre les mains de l'ennemi pendant la phase de manœuvre de la guerre mondiale.

Le 24 août 1914, la cavalerie divisionnaire du 6e corps français capture un véhicule allemand avec des documents qui révèlent que le 25 août, le 16e corps prussien attaquera le 6e corps français depuis un front à Otain, et que l'attaque sera soutenue par la 33e division de réserve prussienne, qui, après avoir quitté Metz, attaquera le 6e corps sur son flanc droit. Le commandant du 6e corps français, le général Manoury, qui s'était fait une idée si détaillée de la situation de l'ennemi, prépara un échelon qui devait lui-même attaquer le flanc de la 33e division prussienne pendant qu'elle manœuvrait. C'est un succès complet : les Allemands sont repoussés partout avec de lourdes pertes, et Manoury est nommé commandant de la 6e armée pour cette victoire<sup>111</sup>.

Le radiotélégraphe présente des dangers incomparablement plus grands. Une nation qui a dépensé de l'argent pour mettre en place un institut avec un personnel de 100 personnes peut déchiffrer n'importe quel code en 24 heures s'il y a suffisamment de lignes dans un message. C'est là que les Russes ont échoué en 1914 et ont construit la réputation des généraux allemands.

Dans la matinée du 31 août 1914, la Tour Eiffel reçoit et décode un message radio allemand : la cavalerie allemande traversera l'Oise à Bali et se dirigera vers la voie ferrée de Laon à Soissons en direction de Vauxalon. Ce message fut transmis au commandant de la 5e armée, le général Lanrezac, qui déplaça une brigade de la 38e division du groupe Valabreg le plus proche jusqu'au Vauxalon par chemin de fer, la renforça avec un bataillon d'artillerie et envoya la division de cavalerie d'Abono depuis le flanc droit de l'armée pour l'aider à traverser Cran-Vali<sup>112</sup>. De toute évidence, la cavalerie allemande n'a pas réussi dans son raid. Quant aux Russes, pendant les six premiers mois de la guerre, ils ont combattu dans des conditions qui étaient connues des Allemands.

Nous pourrions citer plusieurs exemples de la négligence du radiotélégraphe allemand. Il a presque détruit l'opération allemande d'encerclement du centre de la 10e armée russe dans la forêt d'Augustow en transmettant le déploiement allemand, qui a été codé deux fois mais immédiatement capté par la Tour Eiffel et transmis au quartier général russe et à l'état-major de la 10e armée russe. Seule la confusion totale du commandement de cette armée a tiré les Allemands du pétrin. Mais le radiotélégraphe russe a battu tous les records de la guerre mondiale. Les officiers d'état-major négligents et paresseux sont plus dangereux que les espions et les renégats : ils se tournent avidement vers le radiotélégraphe et laissent échapper des secrets très importants, parfois parfois sans même les coder. Notre radiotélégraphe a fait briller les Allemands. Notre radiotélégraphe donnait aux Allemands non seulement toutes les positions du corps de Samsonov et leurs itinéraires

---

110 B. Shaposhnikov, *Na Visle*, p. 92-93. Apparemment, l'explication de Shaposhnikov ne peut pas être considérée comme exhaustive, donc ce fait nécessite une étude attentive plus approfondie.

111 Grouard, *La conduite de la guerre jusqu'à la bataille de la Marne*, p. 54.

112 Lanrezac, *Le plan de campagne français*, p. 252.

ultérieurs, mais leur disait aussi que Rennenkampf ne viendrait pas à l'aide de Samsonov et qu'ils avaient les mains liées<sup>113</sup>.

L'information stratégique est souvent donnée par la mauvaise habitude des officiers subalternes de dupliquer toutes les informations contenues dans les instructions des échelons supérieurs dans leurs propres ordres. Lors de la bataille de Groitsa, le 9 octobre 1914, les Allemands capturèrent un ordre d'un officier russe décrivant une manœuvre visant à déployer 30 corps russes sur la Vistule, de Varsovie à l'embouchure de la San. Cette information n'aurait même pas dû être donnée dans un ordre à une armée et n'aurait jamais dû figurer sur un officier de ligne partant au combat. L'idée de Souvorov selon laquelle chaque guerrier devrait comprendre sa manœuvre a été déformée. Les commandants de corps d'armée peuvent toujours être informés oralement des missions générales sur un théâtre, mais ces missions ne devraient pas être diffusées plus largement. La manœuvre d'un soldat ne comprend qu'une très petite partie d'une opération et doit être expliquée dans son cadre.

Les Polonais commirent la même erreur dans un ordre pour la 3e armée polonaise daté du 8 août 1920, dans lequel ils indiquaient qu'ils prévoyaient d'achever la concentration d'une nouvelle armée polonaise dans la région de Lublin dans le but d'éliminer les Russes dans le nord neuf jours plus tard, le 17 août. Ces principes très importants de l'opération prévue pour la Vistule ont été rendus publics dans l'ordre de l'armée afin d'expliquer la mission assignée à la 3e armée : retarder l'avancée des Russes vers le fleuve Weprz afin d'assurer la sécurité de la concentration de cette nouvelle armée. Cet ordre a été capturé à Włodaw par la 12e armée et était connu de notre quartier général le 10 août<sup>114</sup> et s'il n'y avait pas eu autant de frictions dans le commandement, nous aurions pu nous préparer à contrer l'attaque polonaise ou simplement l'éviter avant qu'elle ne commence.

**Communiqués de presse.** L'une des fonctions importantes du leadership stratégique est de fournir des communiqués de presse quotidiens concernant les événements sur le théâtre des opérations. Étant donné le grand intérêt du public impliqué dans une guerre, les tentatives de garder le silence sur les événements importants qui se sont déroulés conduisent à la propagation de rumeurs et de suggestions sauvages. L'un des aspects du bon fonctionnement de l'arrière est de lui fournir des informations correctes. Les Autrichiens, qui n'ont fourni aucune information à la presse dans les premiers jours de la guerre, ont rapidement ressenti tous les désagréments de la situation qu'ils avaient créée.

Les communiqués de presse doivent être absolument crédibles ; l'arrière a de nombreux liens avec le front et se fera bientôt une idée des déformations de la vérité dans les bulletins, et la confiance placée dans le haut commandement dont il a besoin pour accomplir sa mission difficile en souffrira principalement.

Déformer les événements de guerre en notre faveur présente également le grand danger de cacher au public les difficultés qui doivent être surmontées et de réduire l'intensité des efforts qui doivent être faits pour atteindre les objectifs de la guerre. De plus, les événements rapportés par le siège ont un avenir. Les événements doivent avoir une logique, et si nos troupes gagnent partout, mais qu'en conséquence le front reste au même endroit ou même recule, nous ne pouvons arriver qu'à des conclusions malheureuses pour le haut commandement.

Mais bien sûr, les communiqués ne doivent pas répandre la panique ou le désespoir, et ne doivent jamais mentionner nos propositions ni faire connaître les préparatifs de nouvelles opérations.

Les communiqués des belligérants sont réimprimés et commentés par la presse du monde entier. Le haut commandement doit garder cela à l'esprit, car les communiqués jouent un rôle important sur les fronts politique et économique ; dans le « moment actuel » d'agitation, dans les discours et les articles, cette information est au premier plan. Néanmoins, nous devons nous abstenir de faire de la propagande grossière dans le texte des communiqués.

---

113 Un ordre pour la 1ère armée qui a été transmis non codé au 4e corps russe le matin du 25 août. Reichsarchiv, *Der Weltkrieg*, 1914-1918, vol. 2, p. 136 et 170. Après avoir reçu ce télégramme, Hindenburg renonça à son intention initiale de laisser le 17e corps prussien face à Rennenkampf et le déplaça contre l'aile droite de Samsonov. Seule la 1re division de cavalerie devait faire face à Rennenkampf.

114 B. Shaposhnikov, *Na Visle*, pp. 80,81,96,101.

Les communiqués jouent un rôle important dans le maintien de l'intérêt du public pour la guerre et doivent donc être écrits dans un bon style littéraire et fournir des sujets intéressants pour les commentateurs militaires des journaux et des revues, et ne pas simplement contenir des informations arides sur plusieurs colonies éloignées inconnues du public qui ont été perdues ou capturées par nous.

Dans le même temps, les communiqués doivent parfois lever le voile de l'anonymat et du secret qui recouvre les actions des troupes et de certains commandants. Lorsqu'une opération s'est déjà déroulée et touche à sa fin, l'ennemi parviendra à se faire une idée de la plupart des unités qui opèrent contre lui. Décrire les exploits de certaines divisions et régiments et mentionner les noms de chefs exceptionnels est la meilleure récompense que le haut commandement puisse donner aux unités héroïques et à leurs commandants, et cette récompense constituera également une incitation très importante pour les autres à maximiser leurs efforts.

En général, l'anonymat n'est pas approprié pour la bataille. Un exploit doit être reconnu immédiatement comme tel plutôt que de faire l'objet de soirées ultérieures de réminiscences. Par conséquent, en plus de son évaluation, le haut commandement devrait organiser la publication extensive de correspondance de guerre, de rapports, de photographies, etc. Dans de nombreux cas, la description d'une bataille publiée deux semaines plus tard n'est plus un secret militaire. Seul le haut commandement est compétent pour reconnaître l'absence de secret militaire dans une description, et lui seul peut franchir les obstacles de la censure militaire. La censure militaire est nécessaire, mais une attitude bureaucratique à son égard réduit l'intérêt du public pour la guerre et, en rendant anonymes les actions de l'armée, rend les paresseux plus impudents et diminue l'ardeur des meilleures personnes.

**Orientation de l'opération de l'arrière.** Le haut commandement est le directeur des efforts colossaux qu'il faut faire pour s'adapter aux exigences d'une guerre, qui sont toujours nouvelles. Il est fort probable que même l'armée la mieux entraînée n'aura pas toujours le personnel dont elle a besoin. Il est impossible d'adapter les exigences de la guerre au personnel et aux règlements existants, et ces derniers doivent être modifiés pour s'adapter à la situation. Dans ce processus, l'activité de commandement ne devrait pas seulement viser le développement de nouveaux états-majors, comme ce fut le cas dans l'armée russe pendant la guerre mondiale, mais doit immédiatement procéder à la réduction des agences qui se sont révélées inactives ; sinon, le rapport entre les non-combattants et les combattants dépassera le plafond. Par exemple, la guerre de position nécessite de nombreuses nouvelles formations, mais en même temps, elle permet de réduire considérablement le nombre de transports et d'agences qui ne sont nécessaires que pour une offensive en profondeur en territoire ennemi ; si cette réduction n'est pas faite, la guerre deviendra beaucoup plus coûteuse et l'arrière sera probablement frappé par une crise alimentaire et de main-d'œuvre.

La mobilisation économique peut être préparée en termes très généraux en temps de paix, et le programme de mobilisation économique peut ne concerner que la première phase de la guerre. Seule la guerre indiquera ce dont la guerre a besoin. Le haut commandement doit transmettre le programme de quotas industriels qu'il souhaite et indiquer les moments où ces quotas doivent être respectés. Ce programme doit être coordonné avec les propositions stratégiques du commandement. Le rapport entre l'artillerie lourde et l'artillerie légère, l'attention accordée aux chars et la demande de fil de fer pour construire de nombreuses clôtures entre la mer Baltique et la mer Noire ne sont dans une large mesure déterminés que par les intentions offensives ou défensives de la stratégie. Le nombre de mètres de tissu de pardessus découle du nombre de groupes d'âge à repêcher, tandis que le délai de livraison est déterminé par la séquence prévue des traits. Le pourcentage de bâtiments urbains qui doivent être transformés en hôpitaux dépend du calme ou de la tempête du front. Le réseau d'écoles militaires qui dispensent une formation de courte durée et inadéquate doit réguler son plan de formation en fonction du nombre de commandants de remplacement requis chaque mois.

Beaucoup d'efforts sont gaspillés même lorsque la guerre est organisée. Cette organisation peut être améliorée, les bouches supplémentaires peuvent être éliminées et toutes les têtes et tous les

muscles ne peuvent être utilisés qu'en établissant un contact étroit entre la conduite des opérations militaires et le travail de la nation entière. Lorsqu'il réglemente le déroulement des opérations militaires, le stratège doit rendre compte à la direction suprême de la base des efforts et de l'équipement requis par la situation sur le front militaire en tant qu'informations qui dépendent de la base. Le travail d'un stratège est l'œuvre d'un client qui ne contrôle pas la production mais l'oriente. La direction intégrale de la guerre prend la décision finale.

## 2. Méthodes de commandement

**Ordre et directive.** Un commandant peut indiquer sa décision à ses subordonnés soit sous la forme catégorique d'un ordre de bataille, qui indique la situation dans laquelle il sera exécuté, soit sous la forme d'une directive limitée à un énoncé des objectifs des opérations pour les prochains jours, ce qui donne à l'exécuteur une grande liberté dans le choix des méthodes pour les atteindre.

Parfois, au lieu de *direktiva* [directive], on utilise le mot russe *nastavlenie* [direction], mais il a un sens différent. Une *nastavlenie* se compose de directives et de conseils relativement contraignants, qui entrent souvent dans les détails ; selon la situation, l'exécuteur d'une ordonnance peut et même doit ignorer ce conseil. Une directive ne doit pas être confondue avec une *nastavlenie*. Les brèves indications d'un objectif dans une directive ne devraient jamais être semi-obligatoires. L'utilisation de directives comme moyen de commandement n'est possible que lorsque le commandant à qui la directive est donnée a été endoctriné à ne pas abuser de cette liberté d'action et qu'il poursuivra effectivement le but qui y est indiqué ; le commandement par directives ne peut pas être utilisé lorsqu'il est possible de supposer qu'un commandant subordonné cherche simplement une excuse pour poursuivre ses propres objectifs privés spéciaux et s'éloigner de l'objectif commun.

Le commandement par directives offre de grands avantages, mais présente aussi de grands dangers si les commandants ne sont pas adaptés. Nous croyons que l'exigence la plus importante qui devrait être faite dans le choix des commandants supérieurs, à commencer par un commandant de corps, est la nomination de personnes qui pourraient être commandées en indiquant des objectifs et non en réglant toutes leurs actions avec des ordres fermes et rapides. Du point de vue de la stratégie, le test le plus important serait de déterminer si une personne donnée est capable de poursuivre un certain objectif ou si elle n'est capable d'exécuter que des ordres distincts.

Comme nous le savons, Napoléon préférerait commander par ordres, tandis que Moltke préférerait commander par directives. Les conditions du moment et du lieu où un commandement est passé ont un effet décisif sur les préférences pour l'un ou l'autre. Il y a un grand écart entre le commandement de Napoléon dans la bataille d'Iéna en 1806 et le commandement de Moltke dans les batailles de Gravelot et de Saint-Privat en 1870. Napoléon passa la nuit précédant la bataille avec ses troupes ; sa tente était dressée à l'intérieur du carré d'un régiment auquel il voulait accorder une attention particulière ; Napoléon pouvait donner des ordres à la dernière minute après avoir pris en compte toutes les données de reconnaissance reçues à l'aube. Les quartiers principaux du roi de Prusse et de Moltke à Metz étaient situés à Pont-à-Mousson, à 30 kilomètres du champ de bataille. Le 16 août eut lieu la bataille de Mars-la-Tour. Le matin du 17 août, le roi de Prusse et Moltke arrivèrent à un poste d'observation sur une hauteur près de Flavini. Les troupes étaient en train de se rassembler. La bataille aurait lieu le lendemain. À 14h00 le 17 août, Moltke publia une disposition pour le 18 août, puis lui et le roi de Prusse reculèrent de 30 kilomètres. Ils ont dû se reposer et se préparer à une journée difficile qui les attendait. Moltke a donné des ordres exemplaires, mais 12 heures avant Napoléon. Bien sûr, il était moins informé et ses ordres étaient moins exacts ; il y avait des variantes, aussi indésirables soient-elles : si l'ennemi reste à Metz, faire une chose, et s'il essaie de se retirer le long de la frontière belge, faire une autre chose<sup>115</sup>.

---

<sup>115</sup> Il y a une excellente analyse de cette question dans Fritz Hoenig, *24 Stunden Moltkescher Strategie am 18 août 1870*, 3e édition (Leipzig : 1897).



Bien sûr, aujourd'hui, malgré le télégraphe, les ordres doivent être donnés encore plus tôt qu'à l'époque de Moltke. Cependant, nous devons faire tout ce qui est en notre pouvoir pour lutter contre l'apparition de variations dans les ordres opérationnels. Il ne faut pas empiler les plans opérationnels sur les états-majors. Il est extrêmement important de choisir le bon moment pour donner un ordre : ni trop tôt quand il ne peut pas être assez précis, ni trop tard quand même les meilleures idées sont condamnées à la futilité. On ne saurait trop insister sur l'importance de choisir le bon moment pour donner un commandement ; Napoléon était le maître de cet art : il a toujours réfléchi à plusieurs variantes, mais n'a jamais partagé ses idées avec qui que ce soit, et à la minute opportune à la vitesse de l'éclair, il a procédé à l'exécution de l'une d'entre elles.

Les directives décentralisent les commandements dans une large mesure ; cela ne fera pas de mal s'il n'y a pas de tendances centrifuges dans un haut commandement et s'il y a un état-major général qui a été endoctriné pour comprendre l'art de la guerre de la même manière et qui est prêt à se battre partout contre les intérêts de clocher.

Comme son oncle, le jeune Moltke commandait par directives, et son revers sur la Marne contribua beaucoup à discréditer cette méthode de commandement. Cependant, l'erreur de Moltke ne résidait pas dans le fait que ses directives étaient trop générales pour les commandants de l'armée, mais dans le fait qu'il s'était abstenu d'exprimer son opinion sur une question très importante qui avait conduit à de vifs désaccords entre les commandants de l'armée, en particulier Kluck et Buelow. Un chef militaire ne peut pas se retenir dans une crise sur le front ; une directive ne doit en aucun cas être une forme de silence ou d'échappatoire à ses responsabilités.

La guerre de position permet une centralisation du commandement beaucoup plus grande que la guerre de manœuvre. Il n'est donc pas surprenant qu'à la suite de la *sitzkrieg* de quatre ans, il y ait eu une nette tendance en faveur du commandement par ordre, qui avant la guerre semblait être une méthode complètement obsolète de leadership stratégique ou même opérationnel. Cette tendance est la plus évidente dans le style de commandement de Ludendorff. Un ordre consiste à intervenir dans le travail d'un commandant subalterne et à corriger les erreurs qu'il commet dans l'exécution. Le matin, Ludendorff aimait parler au téléphone aux fronts et à tous les chefs d'état-major des armées. Ce style de commandement élargit la compétence du quartier général et sape l'autorité et l'importance des commandants subordonnés. Il est remarquable qu'aucun général allemand ne se soit distingué sur le front français en 1917 et 1918 parce que Ludendorff en a tout simplement fait ses larbins.

La situation était différente sur le front russe. Le quartier général russe était trop délicat avec l'autorité des commandants subordonnés et ne voulait pas la saper en agissant comme une institutrice corrigeant les erreurs de ses élèves. La direction erronée du mouvement de Rennenkamp vers Koenigsberg a été observée par le quartier général pendant deux jours et a conduit à la perplexité, mais le quartier-maître général Danilov, qui était en charge de la stratégie russe, hésitait à le corriger ; « Celui qui est sur place sait mieux que quiconque », a déclaré Souvorov ; mais quand l'état-major se rendit, il était trop tard, et l'armée de Samsonov avait péri. Étant donné les intérêts centrifuges égoïstes des fronts du Sud-Ouest et du Nord-Ouest, dont l'un menait une guerre autrichienne, l'autre, une guerre allemande, alors que personne ne menait la guerre mondiale, les directives excessivement modérées<sup>116</sup> du quartier général ont encouragé le développement de dirigeants anarchiques qui ne reconnaissaient l'autorité de personne plutôt que de dirigeants forts et indépendants.

Bien sûr, il y a des moments où l'intervention du haut commandement dans les détails opérationnels et tactiques est absolument nécessaire. En août 1870, dans le mouvement des 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> armées prussiennes sur un front très étroit (deux corps sur une route) vers la Sarre, et compte

---

<sup>116</sup> Cette douceur était due à un défaut d'organisation. Le commandant en chef suprême, Nikolaï Nikolaïevitch, n'avait jamais étudié la stratégie, tout comme son chef d'état-major, le général Ianouchkevitch. En ce qui concerne les efforts stratégiques de Danilov, il a affecté une posture de neutralité, qui pour la plupart était l'approbation. Mais l'autorité de Danilov, qui avait beaucoup moins d'ancienneté que les chefs d'état-major des fronts, était insuffisante. Si une dispute commençait et devait être réglée d'en haut, Nikolaï Nikolaïevitch évitait systématiquement de le faire et suggérait de faire des compromis avec les fronts.

tenu des nombreuses frictions à la jonction de ces deux armées, Moltke lui-même a dû intervenir dans l'organisation de la marche des deux armées. Pendant la guerre mondiale, en août 1914, toute la grande armée allemande n'avait à sa disposition que trois routes qui convergeaient vers la ville d'Aix-la-Chapelle. Le trafic des troupes a dû être contrôlé dans les rues étroites de cette ville, et un agent spécial de la circulation a dû être nommé pour que le trafic des troupes puisse continuer à circuler pendant quatre jours et quatre nuits, afin que les troupes puissent recevoir leurs approvisionnements, qui avaient été coupés par les conditions exigües de la ville, et ainsi de suite. Bien sûr, l'état-major de l'armée devait intervenir dans des questions qui étaient habituellement traitées par un commandant de division ou de corps<sup>117</sup>.

Lorsqu'il fut confronté à la désobéissance sur le front, l'aîné Moltke passa immédiatement aux ordres qui commençaient par « J'ordonne... par la présente » et étaient signés par le roi de Prusse. Lorsque nous regardons l'histoire des guerres de 1866 et 1870 et que nous rencontrons des ordres aussi rares, nous pouvons être sûrs que Moltke a dû vaincre une sorte d'ennemi intérieur qui avait ignoré l'autorité de ses directives (par exemple, Vogel von Falkenstein, Steinmetz).

En conséquence de la manifestation fiévreuse de l'initiative privée et du manque d'autorité de la part du quartier général, la guerre civile de 1918-1920 a eu la même tendance à la centralisation du commandement par ordres que la période de position de la guerre mondiale. Le manque d'autorité était évident dans le fait que, jusqu'en 1920, le quartier général devait envoyer des ébauches de ses directives aux fronts, et ce n'est qu'après que des accords avaient été conclus avec les fronts que les directives pouvaient être finalisées. Les spécialistes consultaient et donnaient des conseils dans leurs directives, qui perdaient la volonté dont ils avaient besoin, et la subordination d'une directive ne commençait que lorsque la volonté d'une autre venait au premier plan<sup>118</sup>.

Les appels de poste à poste sont devenus assez courants dans le commandement du quartier général russe pendant la guerre mondiale et la guerre civile. Les télégrammes entre états-majors pour corriger les malentendus sont monnaie courante. Mais les conversations entre les chefs militaires et les commandants opérationnels supérieurs sont complètement différentes. Les débats entre chefs et subordonnés et le désir d'un officier supérieur de persuader son subalterne ou vice versa semblent tout à fait inappropriés. Les explications, les mises en garde, les conseils, les idées ou les demandes ne peuvent que miner l'efficacité d'une directive ou d'un ordre. Seul un commandant très autoritaire peut tenter de concentrer l'énergie et le courage d'un subordonné par une conversation. En général, l'autorité du commandement gagnera si un subordonné envoie ses rapports par télégraphe et si son supérieur transmet son accord ou son désaccord et sa satisfaction ou son insatisfaction dans une réponse rédigée sous la forme impérative d'un ordre. Il ne faut pas beaucoup de temps pour éditer une réponse télégraphique avec précision, soin et fermeté.

Cependant, en dernière analyse, les circonstances dictent que le commandement est une question de tact et de compréhension de la psychologie humaine. Certains subordonnés ont besoin et méritent la liberté, tandis que d'autres ont besoin d'être tenus en laisse, tandis que d'autres encore, qui peuvent être des personnes formidables et nécessaires, s'envoleront et devront être persuadés. La véritable organisation commence quand il n'y a pas de gens remplaçables, et le vrai commandement commence quand on peut s'occuper de n'importe quelle rébellion en deux ou trois heures quand il n'y a pas de sympathisants mais qu'il y a de la discipline.

Les gens sont très obstinés, mais parmi les plus obstinés se trouvent de grands chefs militaires. L'autorité du haut commandement rend beaucoup plus facile son emploi. Le jeune Moltke et Falkenhayn en particulier n'avaient pas assez d'autorité dans l'armée allemande, et l'Allemagne a dû payer un prix élevé pour cela.

Dans l'organisation de l'Armée rouge, l'autorité des différents échelons est déterminée par le choix des commandants et des officiers politiques. De grands dommages seront causés à

---

117 Hans Kuhl, *Germanskii general'nyi shtab* [L'état-major allemand], pp. 201-202.

118 Une directive très importante et très sage du commandant en chef datée du 11 août (n° 4738) concernant le mouvement du front sud-ouest en direction de Lublin (qui devait commencer immédiatement) se terminait par la phrase : « Je demande votre conclusion concernant ce qui précède. » Cela ne donnait aucune indication de volonté. Cité d'après B. Shaposhnikov, *Na Visle*, pp. 96, 97, 101, 102.

l'autorité d'un échelon supérieur si un officier politique de haut rang et faisant autorité est affecté à un conseil militaire révolutionnaire subordonné d'un front ou d'une armée.

Comme nous le savons, les gens rédigent parfois des ordres pour se décharger de leurs responsabilités. Cette terrible forme de commandement réduit toute autorité que peut avoir la personne qui signe l'ordre, et elle témoigne de la désintégration du commandement, de la lâcheté civique et de la trahison des intérêts nationaux pour sauver sa propre peau. Nous connaissons de tels ordres par l'expérience de la guerre impérialiste.

Des ordres et des directives excessifs sapent l'attention qu'ils commandent et leur force. Trois directives furent envoyées au commandement du Sud-Ouest les 11 et 12 août 1920 (nos 4738, 4752 et 4766<sup>119</sup>). La dernière directive est arrivée la première, et aucune d'entre elles n'a été appliquée. Lorsqu'il est aux commandes, un stratège doit éviter la répétition rhétorique. La possibilité d'émettre une directive plusieurs jours à l'avance sans avoir à la modifier ou à la compléter immédiatement est un gage de maturité stratégique.

Les ordres doivent être considérés comme des détonateurs de l'énergie disponible sur un front militaire ; comme nous le savons, une plaque de coton allumée par une allumette brûlera calmement, mais une plaque de coton enflammée par une capsule de fulminate de mercure produira une explosion énergique ; la capacité d'exploser de différentes manières est aussi caractéristique des troupes que de tous les explosifs. Un type d'ordre conduira à une exécution indifférente, tandis qu'un autre type conduira à un élan d'enthousiasme énergique. Nous ne pouvons pas établir de règles générales parce que les conditions et les personnalités exigent un type particulier de détonation dans chaque cas.

**Initiative privée.** Il est clair que les tendances à la lutte partisane, qui n'étaient pas encore éteintes en 1920, ont dû conduire à une tendance à des ordres de bataille catégoriques dans l'Armée rouge en réaction. Cependant, la médecine fait parfois plus de mal à l'organisme que la maladie qu'elle est censée guérir. L'exécution timide et bureaucratique des ordres, qui *minimise* le travail utile de l'armée sur le front militaire, est la plus dangereuse de toutes. À bien des égards, l'Armée rouge doit son succès dans la guerre civile à une explosion puissante et féroce d'initiative privée ; le problème réside dans la discipline de l'initiative privée plutôt que dans le déracinement des conditions de sa manifestation.

Quand une révolution commence, il n'y a pas lieu de s'inquiéter de l'initiative privée car elle est partout. Mais dans des conditions normales, lorsqu'il n'y a pas d'enthousiasme révolutionnaire particulier, l'initiative est un phénomène très fragile qui doit être soigneusement cultivé. Le grand soldat bureaucratique de tous les temps, la Prusse en 1806, a été si facilement vaincu par la seule opération d'Iéna simplement parce qu'il était incapable de faire preuve d'initiative ; la réforme de Stein visait à encourager l'initiative dans le pays. Sa circulaire de 1807 proclame : « Les fonctionnaires ne doivent plus être de muets outils mécaniques entre les mains du monarque ou des machines qui se contentent d'exécuter des ordres et ne mettent jamais leur volonté ou leur propre point de vue dans leur travail. J'exige qu'à partir de maintenant, ils résolvent les problèmes par eux-mêmes et qu'ils prennent personnellement l'initiative en la matière. Je ne leur donnerai pas d'instructions détaillées et je ne leur interdirai pas de faire appel au gouvernement central pour obtenir des conseils. Je punirai les incapables et les timides et je récompenserai les courageux et les astucieux ».

L'initiative dans l'armée ne peut exister que sur la base d'une initiative extensive dans la société civile. Elle exige une attitude patiente et indulgente à l'égard de certaines manifestations infructueuses ; les règlements du service en campagne doivent s'en préoccuper<sup>120</sup>, et il exige que

---

<sup>119</sup> Ibid., p. 97.

<sup>120</sup> Les règlements du terrain rappellent souvent plus le Joker que Stein. Le règlement de la restauration des Bourbons fournit un exemple de la volonté de réprimer l'initiative. Un arrêté introduisant le règlement du service en campagne français en 1818 annonçait que « Sa Majesté, confiante que son service gagnera si ses troupes sont soumises à une discipline et à un régime uniformes établis par règlement, que les règlements doivent prévoir et régir tous les détails et qu'il est impossible qu'aucune décision ne soit prise arbitrairement ou ne reste incertaine, et que les officiers qui ont été transférés d'une unité à une autre ne doivent trouver aucune différence dans l'administration de l'unité, confirme ces règlements. L'idéologie qui tente d'empêcher tout ce qui est décidé

tout commandement soit adapté aux possibilités de le manifester, et il exige des directives plutôt que des ordres.

La discorde dans les moyens d'atteindre un objectif ne nuit pas à la cause. Mais un mal terrible est fait en s'attaquant au but fixé par un supérieur ; nous devons combattre globalement ce phénomène, qui conduit à l'anarchie la plus perverse qui soit. Parce que l'ancienne théorie donnait toujours le choix des moyens au commandant assigné à la mission, alors le « droit de suggestion » qui est apparu sous le drapeau d'une conclusion libérale de l'expérience de la guerre mondiale a apparemment conduit au droit des subordonnés de suggérer un but d'action commun au supérieur ; cette déduction n'aurait pu être que le fruit d'une incroyable supercherie. Tous les objectifs ne peuvent être fixés que d'en haut, car ils doivent découler d'une vision politique et militaire comparativement plus large. Proposer des objectifs sur la base de l'initiative privée va à l'encontre de toute forme d'organisation ; l'idée même d'un tel ordre pourrait transformer n'importe quel militaire réfléchi en ennemi de toute initiative ou directive.

Le tact et la psychologie sont également nécessaires à l'initiative ; les dilettantes, les gens qui aspirent au succès personnel plutôt qu'au succès de la cause commune, les gens qui ne comprennent pas leur responsabilité morale et les aventuriers doivent généralement être maîtrisés ; les personnes fiables et dévouées dont la pensée et le comportement sont bien connus du stratège devraient avoir toutes les opportunités possibles de se développer.

**Mesures d'influence réelle.** Le haut commandement a plusieurs moyens d'influer sur le cours des événements militaires en plus des ordres qu'il envoie à ses subordonnés.

Les réserves stratégiques et opérationnelles sont le moyen fondamental d'influer sur les événements militaires. La possibilité d'ajouter de nouvelles forces entre les mains d'un haut commandement rend ses ordres beaucoup plus autoritaires. Le quartier général russe a connu de telles améliorations dans l'autorité de commandement lorsqu'il a eu à sa disposition les divisions laissées sur les côtes de la mer Baltique et de la mer Noire ou lorsque le corps asiatique est devenu disponible. Le quartier général allemand gagne de nouveaux capitaux stratégiques avec de nouveaux échelons de mobilisation. Le crépuscule des dieux commence lorsque l'arrière cesse de porter des réserves. Nous devons savoir comment récupérer des troupes sur les fronts et dans les armées, non pas des troupes en trop, mais des troupes sans lesquelles nous pourrions nous en sortir temporairement. Cela implique des frictions majeures. Les règlements de service qui ont préparé notre réflexion en établissant de larges fronts normaux pour une défense peuvent faciliter cette tâche difficile pour le haut commandement.

En Russie, la supériorité des intérêts locaux sur les intérêts nationaux a souvent rendu les regroupements insignifiants pendant la guerre mondiale ; il est clair que le haut commandement, en essayant d'obtenir des troupes pour ses réserves, s'est principalement tourné vers les unités des réserves d'un front ou d'une armée afin que le front puisse recréer sa propre réserve en retirant certaines des divisions en contact avec l'ennemi à l'arrière. C'est pourquoi plusieurs commandants friands de leurs meilleurs corps ont essayé de les garder en leur faisant occuper des secteurs d'un front de position, tandis que les unités les plus faibles étaient maintenues en arrière là où elles étaient accessibles au haut commandement. Alors que les Allemands classaient leurs divisions en position (pas très bonnes) et d'assaut (mieux) et les concentraient à l'arrière, nous agissions de manière opposée et menions souvent des regroupements en utilisant les unités les moins prêtes au combat, auxquelles même les missions les plus critiques étaient assignées.

En plus des réserves sous forme d'unités militaires organisées, il y a d'autres réserves nationales dans les milliers de diplômés du cours de commandement accéléré, les centaines de milliers de réservistes pour les remplacements et les stocks d'armes, de nourriture, de vêtements et de véhicules. La réglementation de l'allocation du matériel et des remplacements accroît également l'autorité du haut commandement, et en même temps, seul le haut commandement est capable de faire l'usage le plus rationnel des ressources matérielles limitées de la nation conformément à l'objectif poursuivi. Tout cela était très mal compris au début de la guerre mondiale ; en ce qui concerne le commandement sur le terrain, en 1914, le quartier général russe était complètement

séparé de la gestion des remplacements et du matériel, et chaque front avait son propre arrière indépendant et demandait au ministre de la Guerre tout ce dont il avait besoin par lui-même. La direction stratégique du quartier général russe n'avait pas de base matérielle, ce qui la rendait assez faible. D'autre part, deux fronts étaient les consommateurs et les concurrents, et n'étaient pas tant intéressés par la dépense économique des ressources nationales sur le front que par l'acheminement le plus rapidement possible des articles d'approvisionnement les plus précieux et les plus rares du ministère de la Guerre à leurs propres dépôts. La première crise de l'artillerie au cours du deuxième mois de la guerre fut apparemment le résultat de cette concurrence malsaine.

Bien sûr, le haut commandement doit disposer pleinement du matériel fourni par l'arrière, non seulement pour souligner la dépendance des fronts à son égard. Le haut commandement doit être d'avis que les actions militaires sur le front ne sont qu'un dérivé de l'état des deux bases sur lesquelles opèrent les forces armées des deux côtés, et que, par conséquent, la direction des actions militaires doit avant tout être basée sur la pleine compétence dans la disposition des ressources fournies par la base, sans laquelle la représentation de ses intérêts est impossible.

Nous classons également la modification des frontières entre les fronts et les armées comme un autre moyen. En fait, il est parfois presque impossible de retirer des troupes d'un échelon. Mais cela peut être réalisé en réduisant le secteur du voisin et en attribuant la responsabilité d'un secteur plus large à un front ou à une armée qui a des sources de force cachées. Le faible commandement du quartier général russe a souvent été contraint de recourir à cette méthode de commandement. En octobre 1914, l'état-major n'a pas été en mesure d'obtenir une réserve des fronts pour défendre Varsovie et y attaquer les Allemands, mais après avoir transféré Varsovie sous la responsabilité d'un front puis d'un autre, l'état-major les a forcés à déplacer toutes les forces libres à leur disposition en direction de Varsovie. Les inconvénients de cette méthode comprennent le changement radical dans le réseau de communications établi et la perturbation des relations opérationnelles et le changement radical dans la tension et la direction des activités de l'arrière. C'est ainsi qu'un commandement faible avec peu de réserves commande ; il en résulte une réduction du travail utile du système militaire et devrait être évité à moins que cela ne soit absolument nécessaire.

En fin de compte, nous avons besoin de contrôle. Le commandant qui a donné un ordre est tenu d'en surveiller l'exécution ; l'observation de l'exécution rend un ordre spécifique et lui donne une véritable force. Bien que les postes de haut commandement soient occupés par les hommes les plus responsables et les plus méritants, un ordre ne doit pas y être jeté au vent ; il faut s'assurer qu'un commandement est arrivée à destination, qu'il a été compris et qu'il a été exécuté. Le remplacement d'une directive par un ordre indiquant ce qui doit être fait dans les deux jours suivants n'est qu'une sorte de contrôle contraignant. Exiger des copies de tous les ordres opérationnels les plus importants des échelons subordonnés est un type normal de contrôle stratégique. Des informations intéressantes sont souvent fournies par les communiqués officiels de l'ennemi sur la guerre, car ils mentionnent invariablement la capture de prisonniers, de fusils et de trophées par l'ennemi, alors que nos rapports tentent souvent de garder les événements ennemis secrets. Les interrogatoires et les enquêtes ne sont désormais autorisés que dans des cas exceptionnels (par exemple, l'interrogatoire du général Panteleev après le désastre de Samsonov) parce que l'invasion du légalisme formel dans les questions stratégiques et opérationnelles réduit l'amour de la responsabilité qui est extrêmement précieux pour tous les participants à une guerre. Les formes de contrôle ne doivent pas perturber le climat de confiance nécessaire à la réussite d'un travail stratégique.

**L'harmonie de l'organisation.** La division des forces terrestres opérant sur un seul théâtre en armées partielles, qui n'étaient auparavant rencontrées que dans les guerres de coalition, a été appliquée avec succès par Moltke en 1866 et est devenue depuis assez courante. Lors du déploiement stratégique de 1914, un échelon encore plus récent de leadership opérationnel est apparu dans les forces russes – le Front. L'absence de cet échelon lors de l'invasion de la France par les Allemands entraîne d'importantes difficultés de commandement. Pendant la guerre mondiale, le commandement du Front en tant qu'échelon organisé est devenu assez courant. Nous l'avons également rencontré tout au long de la guerre civile.

La réalité du Front sur six ans (1914-1920) suscite quelques doutes ; sa courte histoire n'est pas parsemée de réalisations organisationnelles. En Russie, la première année de la guerre de manœuvre a impliqué des frictions sans fin entre deux Fronts, tandis que dans la guerre de position, nous avons trois Fronts dont nous ne pouvions tout simplement pas coordonner les actions. Ludendorff se plaint aussi des difficultés de commandement que cette innovation organisationnelle lui crée en France en 1917 et 1918. Les Fronts étaient sans aucun doute appropriés dans la guerre civile tant que chacun combinait ses efforts sur un théâtre séparé contre un ennemi distinct (les Fronts nord, est et sud). Mais quand est venu le temps de coordonner les opérations de deux Fronts contre un ennemi commun (les Polonais), nous n'avons pas réussi<sup>121</sup>. Chaque Front avait plus de poids et d'inertie que le haut commandement ne pouvait en surmonter ; lier leurs efforts vers un seul objectif opérationnel était une tâche difficile, qu'il valait mieux éviter après avoir tenté à la dernière minute de transférer deux armées du Front sud-ouest, qui avaient opéré contre les Polonais, sur le Front occidental, qui était alourdi par ses propres cinq armées (y compris le groupe Mozyr). Incidemment, l'Armée rouge n'avait pas d'échelon de corps d'armée pendant la guerre civile parce qu'elle était considérée comme un échelon supplémentaire du commandement opérationnel.

Chaque échelon supplémentaire est un mal inconditionnel. Le développement de l'échelon frontal peut être attribué à l'impossibilité d'organiser des arrières séparés pour un grand nombre d'armées. Lorsque les armées ne comptent pas plus d'un million de soldats et qu'il n'y a qu'un seul ennemi, il suffit d'un seul Front : son quartier général exercera essentiellement un commandement opérationnel sur toutes les forces actives subordonnées au commandant en chef, qui reste dans la capitale et exerce en même temps les fonctions de ministre de la Guerre. Et s'il y a des ennemis secondaires en plus de l'ennemi principal, il serait préférable d'organiser des armées séparées contre eux et de se passer d'un échelon de Front.

Clausewitz a observé que chaque échelon devrait avoir au moins trois unités organisationnelles qui lui sont subordonnées ; lorsqu'il y a deux échelons subordonnés, le leadership tactique et opérationnel devient extrêmement compliqué. L'état-major russe en a fait l'expérience en 1914. La division en deux Fronts était inacceptable, car elle constituait une attaque très sévère contre l'autorité du haut commandement. S'il y avait eu un besoin persistant de se diviser en Fronts, alors nous aurions dû en avoir trois, car deux moitiés se seraient naturellement effondrées, puisque Vienne, Berlin, Lvov et Varsovie en tant qu'objectifs pour les Fronts étaient trop divers. L'offensive allemande contre les Russes au printemps 1915 fut lancée par le groupe de Mackensen (la 11e armée allemande et la 4e armée autrichienne) et le Front Hindenburg-Ludendorff (les 8e, 9e, 10e armées et Nemen, le groupe Galwitz puis la 12e armée). Le groupe Woyrsch et l'armée du Sud étaient subordonnés au commandement austro-hongrois. Ainsi, Falkenhayn s'était installé avec le commandement autrichien et avait deux échelons subordonnés, à savoir Mackensen, Hindenburg et Ludendorff ; ce dernier comprenait cinq armées ; dans ces conditions, le commandement a dû subir le même débat désespéré que le commandement des deux fronts du quartier général russe, car la popularité de Hindenburg et l'aura de ses réalisations permettaient à Ludendorff d'être aussi têtu que possible. En conséquence, Falkenhayn fut forcé de former un troisième Front pour engendrer de meilleures conditions en enlevant la 9e armée de Ludendorff, qui se trouvait sur la rive gauche de la Vistule en face de Varsovie, et en la rattachant au groupe Woyrsch. Pour être gérable, une partie doit être dans une certaine proportion par rapport à l'ensemble. Sinon, il y aura trop de fortes secousses. La compétence opérationnelle de Ludendorff a dû être réduite afin de lui dicter sa volonté. La nature de l'action de Falkenhayn est clairement

---

121 À proprement parler, il n'y avait pas deux fronts contre les Polonais en 1920, mais un front et demi, parce que le front du Sud-Ouest opérait simultanément en Volynie contre les Polonais et contre Wrangel, qui avait quitté la Crimée. Le front sud-ouest a dû opérer dans une situation où il poursuivait deux lapins en même temps. Bien sûr, un commandement de Front ne peut pas gérer deux théâtres, ou dans ce cas, deux guerres. C'est le travail du haut commandement. Nous aurions dû créer des échelons complètement différents et diviser le Front sud-ouest en deux parties. Étant donné le petit nombre de personnes impliquées en 1920, il aurait probablement été préférable de se débrouiller sans organisation de Front et d'avoir deux armées distinctes. Mais en 1920, nous aurions probablement dû appeler ces organisations des façades afin de leur donner de l'autorité. En termes de nombre, les armées de l'époque de la guerre civile étaient essentiellement des corps d'armée.

évidente par le fait que le nouveau Front Léopold de Bavière dépendait de Ludendorff pour son approvisionnement<sup>122</sup>.

Afin d'alléger les Fronts et de les rendre plus faciles à commander d'en haut, leurs bords arrière ne doivent pas être trop larges et il faut éviter de créer des satrapies. Le poste de gouverneur général de Varsovie, occupé par les Allemands, fut retiré des mains du front ; comme l'ont dit les Allemands sur notre front, Ludendorff avait été privé du royaume de Pologne et devait se contenter de la grande principauté de Lituanie.

**Friction.** Toute défaillance organisationnelle augmente les frictions dans la conduite des opérations militaires, c'est-à-dire la quantité d'efforts dépensés de manière improductive par les troupes et le commandement pour surmonter les contrepoids internes. Pour réduire ces dépenses improductives, les commandants sont avant tout obligés d'étudier leurs commandants subalternes et leurs vues sur l'art de la guerre, leurs tempéraments et les troupes qui leur sont subordonnées et leurs compétences. Un rapport indiquant une situation difficile doit être compris de toutes différentes manières, selon qu'il a été signé par un homme que les militaires qualifieraient de «seneur de panique», par un guerrier stable et dévoué à la cause commune ou par un commandant expérimenté, courageux mais prudent qui n'a à cœur que les intérêts locaux et qui tente égoïstement d'obtenir une partie de la réserve commune. Il faut s'adresser à tous ces commandants dans une langue particulière. L'individualité dans le commandement réside dans le fait que chaque mot a son poids. Lorsque le commandement se sera stabilisé et que les gens se seront familiarisés les uns avec les autres, les problèmes de commandement seront résolus plus facilement et de nombreux points difficiles disparaîtront complètement. D'autre part, un changement de commandement entraînera une nouvelle période d'adaptation douloureuse. Or, les hauts commandants militaires ne sont pas tués par les balles, comme c'était le cas au 17ème siècle, mais par les défaites, ce qui rend nécessaire de les relever ; tout commandant qui parvient à soulager un commandant ennemi par ses succès peut s'en attribuer le mérite. C'est un trophée de victoire.

Au début d'une guerre, les frictions sont particulièrement importantes : les troupes sont dans une situation de campagne inconnue ; les commandants n'ont pas pleinement saisi leurs rôles ; les états-majors organisés à la hâte n'ont pas encore coordonné la division du travail ; les commandements logistiques commencent à peine à regarder autour d'eux ; et toute la machine militaire grince, dépensant beaucoup d'efforts en interne pour aplanir les aspérités. La guerre a commencé dans une atmosphère de friction et le désastre de Samsonov a frappé comme la foudre. Un mois après le début de la guerre, malgré l'affaiblissement des cadres dû aux pertes, ce désastre aurait été pratiquement impossible ou aurait nécessité beaucoup d'efforts supplémentaires de la part de l'ennemi et une semaine de temps supplémentaire : les commandants et les troupes auraient eu les compétences dont ils avaient besoin.

Les frictions entre les unités territoriales dans les conditions difficiles de la guerre de manœuvre seront grandes et nécessiteront plus de temps pour disparaître, mais les frictions entre les échelons ultérieurs de la mobilisation seront particulièrement dangereuses si un nombre suffisant de commandants choisis parmi les forces actives n'est pas nommé dans les nouvelles formations et ne leur transmet pas une partie précieuse de leur expérience. Mais la friction est à la fois une maladie d'enfant et une maladie de vieil homme.

Les frictions s'accroissent avec la réduction de l'autorité du haut commandement, et les revers sapent cette autorité ; on pourrait imaginer un cours malheureux des événements lorsque tout le monde dans une armée commence à discuter les ordres donnés, et qu'un changement de commandement, aussi indésirable soit-il, est le seul moyen de sauver le commandement de la désintégration. Mais à la racine d'une autorité insuffisante n'est pas seulement la chance ou le malheur sur le champ de bataille : l'autorité est liée à la personnalité, au degré de respect pour elle, à son passé, à l'accord complet entre les paroles et les actes, aux exploits héroïques du carriérisme mesquin et au respect de la fermeté de la volonté, de la profondeur de la connaissance et de l'intégrité.

---

122 Ludendorff, *Moi vospominaniia o voine 1914-1918*, vol. 1, p. 124.

Pour surmonter les frictions, le haut commandement doit être soigneusement sélectionné ; il devrait être bien organisé et avoir son propre service de renseignement et ne pas s'appuyer uniquement sur les renseignements des échelons subalternes. Enfin, il doit être à la pointe des exigences tactiques et techniques et savoir prendre contact avec les troupes.

Les intérêts locaux, qui opposent les exigences égoïstes aux besoins de l'ensemble, sont une source de friction particulièrement maligne. Le particularisme stratégique ne peut être déraciné qu'avec un niveau extrêmement élevé d'enthousiasme national et un commandement très autoritaire.