

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 174 (2008)

**Heft:** 12

**Vorwort:** Préface : "Les capacités seules ne suffisent pas; il faut pouvoir assurer  
des prestations!"

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.04.2026

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

# PRÉFACE

*«Les capacités seules ne suffisent pas;  
il faut pouvoir assurer des prestations!»*

Les missions potentielles dévolues aux Forces armées deviennent de plus en plus complexes, et ne peuvent pas être décrites de manière simple et définitive. Elles dépendent de la forme et de l'évolution de la menace, du cadre dans lequel elles doivent être remplies, du rôle des partenaires extérieurs, des restrictions politiques dans l'emploi des moyens, de la durée de l'action ou de l'interaction forcée de différents systèmes. Cela a amené à concevoir, depuis quelques années, la préparation et le développement des forces sous la forme d'un ensemble de capacités opérationnelles, dont chacune peut générer un effet particulier et dont l'assemblage de circonstance permet de construire une opération militaire.

Pour chacune de ces capacités opérationnelles, il est possible de décrire les mesures de préparation à prendre dans les domaines de la doctrine, de l'organisation, de l'instruction, du matériel et du personnel. Cette approche est intellectuellement correcte, et elle offre effectivement le maximum de flexibilité dans la conception des opérations et dans la préparation des différents domaines. L'articulation modulaire des forces engagées en est une conséquence logique. Il faut cependant rester parfaitement conscient que le succès d'une opération ne dépend pas de la somme des capacités déployées, mais bien de la manière dont elles sont combinées. C'est la prestation d'ensemble qui est déterminante, et non pas les résultats individuels. Parallèlement, la faculté de résistance du «maillon faible» sera un facteur déterminant. Il est donc fondamental de ne pas se focaliser sur la seule atteinte de capacités spécifiques et d'entraîner régulièrement le plus de combinaisons possibles. C'est le seul moyen de garantir la cohérence et les chances de succès en cas d'opération concrète.

Pour remplir une mission, une formation doit être capable d'assurer un certain nombre de prestations et de les enchaîner sans frictions, tout en conservant la flexibilité nécessaire pour pouvoir s'adapter en permanence à l'évolution de la situation. La prestation d'une formation peut être définie comme la combinaison ou l'assemblage de différentes compétences particulières, amenées par différents systèmes d'armes et détachements de troupe. Cela nécessite tout d'abord que ces différents systèmes ou détachements soient aptes à coopérer, qu'ils soient compatibles, que les interfaces soient simples, en un mot: qu'ils soient interopérables. Des divergences techniques, de langue, de comportement ou de résistance dans la durée empêcheront toute prestation d'ensemble.

Il faut ensuite instruire et entraîner la collaboration. Ce qui semble évident, courant et relativement simple à l'échelon d'une section nécessite des mesures d'organisation et d'accompagnement plus



importantes pour entraîner une compagnie, notamment si celle-ci est renforcée ou panachée par des moyens particuliers. Quant à l'échelon bataillonnaire, c'est celui qui doit faire face à la combinaison la plus complète tout en devant garantir l'unité d'action; la nécessité d'entraînement y est fondamentale.

Et l'on se trouve dès lors devant le premier point crucial qui ne peut pas être décrit par une capacité intrinsèque: c'est la faculté de conduite et de synchronisation. C'est l'art du commandement, et il ne peut pas être acquis sur des bases purement théoriques; la pratique et l'entraînement sont des conditions sine qua non.

La taille de la prestation doit ensuite être adaptée à la taille du problème à résoudre. On ne peut pas se contenter d'assembler des capacités élémentaires; certaines nécessitent d'être présentes en grandes quantités. La prestation à fournir pour mener à bien

l'opération planifiée nécessite un multiple des modules de base. Cette multiplication des intervenants qui apportent les mêmes capacités opérationnelles nécessite des mesures de coordination et de conduite que la seule présence de corps de troupe isolés ne rendrait pas nécessaires. En parallèle, l'entraînement conjoint de ces différentes formations est une nécessité absolue. Elles seront appelées en effet à se côtoyer dans des secteurs voisins, avec des tâches similaires et des adversaires communs. L'expérience montre clairement que le point faible d'un dispositif se trouve souvent sur la limite de secteurs; il faut prendre donc les mesures adéquates de jonction, et celles-ci ne peuvent pas être décrites par la capacité opérationnelle d'un corps de troupe isolé.

L'augmentation du nombre de formations impliquées accroît également les besoins en logistique et en moyens d'aide au commandement. Il s'agit certes d'une multiplication des capacités de base des corps de troupe concernés, mais l'imbrication et la conduite de ces moyens au sein d'un dispositif déjà assez dense pose également des problèmes qui vont bien au-delà de leurs capacités de base prises séparément.

Finalement, une prestation doit être assurée dans la durée, jusqu'à ce que la mission soit remplie et que l'opération ait atteint les objectifs assignés. Cela nécessite que les systèmes et formations qui contribuent à la prestation commune puissent être renforcés ou relevés. On se trouve donc confronté à une nouvelle multiplication des modules de base, et à des problèmes de coordination qui, là aussi, ne peuvent pas être décrits pour des corps de troupe isolés. Il y a tout d'abord tout l'aspect de la mécanique de la relève ou du renfort, de son pilotage, de sa conduite. Cette apparition dans le dispositif d'opération d'éléments nouveaux doit pouvoir se faire sans que la qualité de la mission en cours ne s'en ressente. Il ne saurait être question de faire une interruption dans les prestations de combat. Une relève nécessite également un transfert de la situation en place ainsi qu'un transfert des expériences accumulées. Cela implique une préparation ciblée et surtout une coordination jusque

dans les plus bas échelons. Une absence ou une superficialité de tels transferts peuvent mettre en péril la continuité de l'opération, voire même l'aptitude au combat des corps de troupe nouvellement arrivés. Quant à la logistique et aux moyens d'aide au commandement, ils sont confrontés à une multiplication momentanée des acteurs dans le dispositif opérationnel, et à une modification importante des prestations à assurer. Là aussi, ce sont des problèmes que les capacités opérationnelles de base ne peuvent ni décrire, ni entraîner pour des corps de troupe isolés.

Ces différents aspects (assemblage, multiplication, relève ou renfort) montrent à quel point la prestation d'ensemble à fournir pour mener une opération au succès va bien au-delà de la seule addition de capacités élémentaires. Si le savoir-faire et le matériel correspondant permettent de démontrer une capacité opérationnelle claire dans tel ou tel domaine, et même si toutes les capacités requises à une opération pouvaient être assemblées, il serait illusoire de croire que cela suffit pour garantir une prestation d'ensemble performante. Il est indispensable d'avoir troupes et systèmes en multiples suffisants pour être capable de faire face simultanément à plusieurs problèmes de tailles différentes et dont la durée est souvent indéterminée.

Cela nécessite donc que

- > les troupes disponibles soient en nombre suffisant;
- > elles soient toutes équipées;
- > elles puissent régulièrement s'entraîner, dans des configurations variées, à fournir des prestations complètes et non seulement des esquisses de celles-ci.

C'est le défi principal de la préparation des forces et des moyens. Si ces conditions ne peuvent ou ne veulent pas être remplies, il faut avoir l'honnêteté de réduire le profil des prestations attendues, et ne pas se réfugier derrière un simple squelette de solution que serait une seule addition de capacités opérationnelles assurées par des corps de troupe uniques.



Commandant de corps Dominique Andrey  
Commandant des Forces terrestres