

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 96 (1951)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Appréciation de situation  
**Autor:** Reisser, J.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348420>

### **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:** 15.01.2026

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

## Appréciation de situation

Une décision est une résolution qui pose les bases de toute action. A moins que le chef n'agisse d'instinct, selon l'inspiration du moment, sa décision est le résultat d'un choix fait parmi plusieurs solutions possibles.

Qui dit « solution » dit « problème ». Or, poser le problème, c'est le résoudre. Il est donc bien naturel qu'en tactique, comme en mathématiques, certains esprits aient cru devoir rechercher une équation qui permettrait de résoudre les problèmes. Cette recherche, qui ne pouvait être qu'infructueuse, trahit cependant le besoin d'y voir clair et de simplifier qu'éprouvent tous ceux qui ont à prendre des décisions tactiques et manquent encore de métier.

Il faut le reconnaître, le chapitre de notre « Service en campagne de 1927 » qui traite de la décision n'est pas d'un grand secours. Il ne conseille que très modérément le raisonnement et se montre plus réservé encore, dans l'exposé de la méthode de raisonnement. Qu'on en juge par ces quelques phrases :

— La première idée est souvent la meilleure. Toutefois, l'examen approfondi des autres possibilités éclaire et affermit la décision.

— L'examen des possibilités, tant nôtres qu'ennemies, donne corps à la décision, en faisant ressortir les avantages et les inconvénients de telle ou telle solution.

En restant ainsi dans les généralités, notre S.C. 1927 ne risque pas de se compromettre, mais il n'apporte pas non plus l'aide qu'on est en droit d'en attendre. C'est ce qui explique pourquoi nos jeunes officiers préfèrent, quand ils en ont le

choix, justifier leur décision, plutôt que d'exposer le raisonnement qui les y a conduits. Il est grand temps que soit édité un nouveau S.C. « up to date » et d'une portée plus pratique que celui de 1927.

La formule proposée doit servir de fil conducteur pour le raisonnement. Elle est facile à retenir et n'a pas le caractère limitatif d'un schéma. Il en ressort :

- 1<sup>o</sup> que les facteurs « Troupes disponibles », « Terrain » et « Ennemi » doivent être étudiés en fonction de la mission, facteur déterminant ;
- 2<sup>o</sup> que le terrain a une influence sur les possibilités propres et sur celles de l'ennemi, ce qui est conforme à l'évidence ;
- 3<sup>o</sup> que les possibilités, tant propres qu'ennemies, sont fonction du temps.

Quelques remarques s'imposent :

- a) C'est la double influence du terrain qui a engendré le dangereux cliché « C'est le terrain qui commande ». Il serait préférable de dire : « Le terrain favorise celui des deux adversaires qui le connaît le mieux. »
- b) Le facteur temps (t) n'est une variable que si le chef a le libre choix du moment de l'action. Dans ce cas, il doit toujours se poser la question :  
« Le temps travaille-t-il pour l'ennemi ou pour moi ? »  
Par contre, si le moment de l'action est imposé, « t » devient un simple coefficient limitatif.

Ces précisions étant données, voici la méthode de raisonnement préconisée :

- 1<sup>o</sup> Se faire une idée claire de la mission, en répondant à la question : « De quoi s'agit-il ? »
- 2<sup>o</sup> Analyser le terrain en fonction de la mission et du double point de vue de l'ennemi et de soi-même.
- 3<sup>o</sup> Déterminer les possibilités propres, en répondant à la question : « Dans ce terrain et avec les moyens dont je dispose, comment puis-je remplir ma mission ? »

choix, justifier leur décision, plutôt que d'exposer le raisonnement qui les y a conduits. Il est grand temps que soit édité un nouveau S.C. « up to date » et d'une portée plus pratique que celui de 1927.

La formule proposée doit servir de fil conducteur pour le raisonnement. Elle est facile à retenir et n'a pas le caractère limitatif d'un schéma. Il en ressort :

1<sup>o</sup> que les facteurs « Troupes disponibles », « Terrain » et « Ennemi » doivent être étudiés en fonction de la mission, facteur déterminant ;

2<sup>o</sup> que le terrain a une influence sur les possibilités propres et sur celles de l'ennemi, ce qui est conforme à l'évidence ;

3<sup>o</sup> que les possibilités

$$\text{Mission} \left\{ \begin{array}{l} \text{Troupes disponibles} \\ \text{Terrain} \\ \text{Ennemi} \end{array} \right\} \left\{ \begin{array}{l} \text{Possibilités propres} = f(t) \\ \text{Possibilités ennemies} = f(t) \end{array} \right\} \text{décision.}$$

Il serait préférable de dire : « Le terrain favorise celui des deux adversaires qui le connaît le mieux. »

b) Le facteur temps (t) n'est une variable que si le chef a le libre choix du moment de l'action. Dans ce cas, il doit toujours se poser la question :

« Le temps travaille-t-il pour l'ennemi ou pour moi ? »

Par contre, si le moment de l'action est imposé, « t » devient un simple coefficient limitatif.

Ces précisions étant données, voici la méthode de raisonnement préconisée :

1<sup>o</sup> Se faire une idée claire de la mission, en répondant à la question : « De quoi s'agit-il ? »

2<sup>o</sup> Analyser le terrain en fonction de la mission et du double point de vue de l'ennemi et de soi-même.

3<sup>o</sup> Déterminer les possibilités propres, en répondant à la question : « Dans ce terrain et avec les moyens dont je dispose, comment puis-je remplir ma mission ? »

- 4° Estimer les possibilités de l'ennemi en répondant à la question : « Dans ce même terrain et avec les moyens dont il semble disposer, comment l'ennemi peut-il s'opposer à l'accomplissement de ma mission ? » Comme on le voit, seules entrent en considération les possibilités qui s'opposent à l'accomplissement de la mission. (L'estimation des possibilités de l'ennemi est affaire de l'officier de renseignement et fera l'objet d'un prochain article.)
- 5° Analyser chacune des possibilités propres en fonction de celles de l'ennemi, pour déterminer les avantages et les inconvénients de chacune d'elles. Si l'ennemi a manifestement l'initiative des opérations, il peut être préférable de faire l'inverse et d'analyser les possibilités de l'ennemi en fonction des possibilités propres.
- 6° Comparer les possibilités propres entre elles, pour déterminer celle qui semble offrir le plus de chances de succès.

En procédant de la sorte, on ne fait qu'appliquer la recommandation de Végèce, selon lequel : « Celui qui juge sainement de ses forces et de celles de l'ennemi, est rarement battu. »

La décision étant prise — avec la ferme intention de dicter sa loi à l'adversaire, c'est-à-dire de lui imposer sa volonté — il est extrêmement important de s'y tenir, car tout contre-ordre nuit à la confiance et occasionne des pertes de temps considérables. Seul reste réservé le cas dans lequel on constate que l'appréciation de la situation a été faite sur des bases complètement fausses.

La formule et la méthode de raisonnement préconisées n'ont pas la prétention d'être des recettes aux résultats infailibles, mais elle peuvent néanmoins venir en aide à ceux qui débutent, en leur permettant d'aboutir logiquement à des solutions raisonnables.

Major J. REISSER