

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 103 (1958)  
**Heft:** 6

**Artikel:** La recherche opérationnelle et la décision  
**Autor:** Masson, R.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342881>

### **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:** 09.01.2026

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

Si l'ennemi opère une rupture, il sera :

- canalisé par les points d'appui établis sur les axes ;
- arrêté par l'emploi judicieux que les troupes situées latéralement et en arrière feront des positions préparées autour de la brèche ;
- détruit par les contre-attaques qu'exécuteront les réserves des unités engagées dans la zone.

(à suivre)

(Traduction Plt. P. MASSON)

## **La recherche opérationnelle et la décision**

(Ouvrage du colonel cdt. de corps Gonard<sup>1</sup>)

Pour se décider à une action, qu'elle soit d'ordre politique, économique ou militaire, le chef responsable doit être informé, non seulement de la nature de sa mission, mais encore des conditions particulières dans lesquelles va s'effectuer la mise en œuvre de ses moyens. Toute décision présuppose donc la connaissance d'un certain nombre d'éléments dont l'analyse et la confrontation, puis la synthèse s'exprimeront par une « appréciation de la situation ». Ce document de base suscitera la décision, avec ses conséquences immédiates ou lointaines, positives ou négatives.

Dans le domaine plus strictement militaire, l'appréciation de la situation se fonde sur les résultats de la « recherche du renseignement » actionnée en fonction de l'opération prévue

<sup>1</sup> Publications de l'Institut universitaire de hautes études internationales No 29. Librairie E. Droz, Genève.

et répondant aux besoins du commandement. Une fois sa décision prise, le chef la transmet, sous la forme d'ordres ou d'instructions à ses subordonnés directs en vue de leur exécution. Cette recherche, classique depuis qu'existent des armées, porte sur la situation stratégique ou tactique de l'adversaire, son dispositif de combat, ses moyens organiques ou de renforcement, ses réserves, la nature du terrain qui va constituer son champ de bataille, ses intentions probables et réactions possibles, son moral.

Dans le cadre de cette recherche traditionnelle de nouveaux procédés, notamment scientifiques, se sont développés au cours de la dernière guerre, surtout dans les armées anglo-saxonnes. Leur application relève de ce qu'on a appelé la « recherche opérationnelle » dont les résultats intéressent non seulement le commandement de l'armée, mais aussi les chefs responsables de la direction de l'Etat, de l'économie, des finances.

Ce vaste problème a retenu l'attention, et on l'en félicite, du colonel cdt de corps Gonard qui, dans l'ouvrage que nous présentons ici, en étudie les divers aspects avec une particulière aisance. Après avoir rappelé la genèse de cette nouvelle science, dont l'objet est « de fournir aux dirigeants responsables des bases chiffrées pour leur décision », il en illustre les modalités d'application en recourant à quelques cas concrets tirés de la dernière guerre : la « bataille d'Angleterre » (1940) gagnée par le radar britannique contre les investigations massives de la « Luftwaffe » allemande ; la « bataille de l'Atlantique » caractérisée par la lutte, finalement victorieuse des convois alliés contre les sous-marins allemands disposant, après la défaite de la France, de la base du Golfe de Gascogne ; la « bataille du Pacifique » où les Japonais firent appel, dans leurs procédés d'attaque des navires américains, aux célèbres « avions-suicide Kamikadsé » qui causèrent de lourdes pertes aux flottes alliées et dont la recherche opérationnelle trouva la solution pour les réduire dans une large mesure ; enfin, les « bombardements de l'Allemagne » de 1942 à 1945 au

cours desquels on recourut à ces mêmes équipes de recherche pour trouver la formule de la meilleure efficacité.

Ces exemples montrent à l'évidence que ce sont surtout les diverses phases de la guerre aéro-navale qui requièrent l'intervention des spécialistes de la recherche, soit avant le démarrage des opérations, soit au cours de leur développement. Ils confirment aussi que cette nouvelle science n'intéresse en principe et directement que les échelons les plus élevés de la hiérarchie militaire ou civile. En effet, le petit lieutenant d'infanterie qui a pour mission de s'emparer de la « ferme au peuplier », bien connue de tous les farouches guerriers helvétiques, ne saurait entraîner dans son sillage un groupe de savants barbus fraîchement échappés de leur laboratoire, Mais qui sait ? Peut-être qu'indirectement et par des cheminements ignorés, il bénéficiera tout de même, et sans s'en rendre compte, de leurs méditations solitaires.

L'auteur ayant habilement fait passer la pratique (applications de la recherche dans des cas spécifiques) avant la théorie, le lecteur se trouve en « état de grâce » pour comprendre la suite de cette remarquable étude. On saisit donc plus facilement ce qu'il nous dit de « l'évolution vers les doctrines originales » et de « l'état actuel de la recherche dans différents pays et en Suisse », comme aussi des « méthodes, procédés et instruments » mis au point par les spécialistes. Des remarques intéressantes sur les applications de la méthode dans tous les secteurs de l'activité humaine terminent cette première partie de l'ouvrage, qui nous a familiarisés avec les données du problème étudié pour lui-même, en « vase clos » pourrait-on dire.

Mais voici que, dans la seconde partie de l'ouvrage, s'estompent les frêles silhouettes des savants docteurs ès-recherche opérationnelle pour laisser la place au chef. L'auteur, dont on connaît le sens qu'il a de l'autorité personnelle, n'attendait, est-il besoin de le dire, que ce moment-là pour arbitrer le débat, sans prolonger la conversation. Il pose nettement la question, en rappelant que, dans toutes les armées, le chef est seul

à prendre sa décision, qu'il s'agit là d'un acte personnel et subjectif dont il est moralement responsable envers sa troupe et devant le pays. Le chef doit-il obligatoirement tenir compte, dans son appréciation de la situation, des impératifs de la recherche opérationnelle qui risquent de modifier son optique de la solution qu'il entrevoit ou pressent et de faire de lui, au préjudice de sa liberté d'action, le prisonnier d'une équipe de savants, quels que soient leur désintéressement et leurs mérites. L'auteur précise ainsi sa pensée : « Après s'être déjà réservé l'appréciation mathématique des valeurs quantitatives pour les lui restituer sous la forme d'un simple mode d'emploi, la recherche opérationnelle veut s'emparer encore des données qualitatives à la base d'un acte de commandement. Cet empiètement persévérant et continu est-il heureux ou dangereux, ou plus simplement justifié ou erroné ? Tel est le problème qui se pose à tous ceux dont la fonction essentielle est de prendre des décisions. Si, petit à petit, le chef est contraint de renoncer à l'usage de ses propres ressources intellectuelles pour confier ces opérations classiques de l'esprit — analyse et synthèse — à des complexes savants-machines, n'est-ce pas, semble-t-il, sous le couvert d'efficience, substituer des méthodes anonymes à la maturité de jugement, consentir à une démission qui expliquerait bien des résultats décevants. »

Après avoir pris position et nettement délimité les compétences de la recherche opérationnelle et celles qui demeurent l'apanage du chef, l'auteur nous définit la nature de la décision qui peut être soit l'expression d'un compromis soit l'expression d'un choix. Les pages consacrées à « la décision et le chef militaire » : structure interne de la décision militaire — les composantes — l'espace et le temps — l'ambiance — relèvent de l'art du commandement dans sa conception la plus élevée et sont d'un très vif intérêt.

Mettant un terme à son étude, le colonel cdt de corps Gonard la résume par ces mots d'une belle clarté : « Il faut donc qu'un chef soit capable tout d'abord d'agir sans l'aide de la recherche opérationnelle, quitte à savoir en utiliser les

ressources lorsque les circonstances le permettent. Un moment vient toujours où la recherche cède forcément le pas à l'action et qu'à l'activité de plusieurs succède la volonté d'un seul. »

Cet ouvrage, brillamment écrit, attestant d'une vaste culture mise à la portée du lecteur par un réel talent de vulgarisation, sera lu par tous nos officiers avec le plus grand profit, car il s'agit bien là d'un enrichissement intellectuel.

Colonel-brig. R. MASSON

---

« Armée et police »

## A propos des événements de Genève en 1932

« L'armée a pour mission d'assurer l'indépendance du pays contre l'étranger et de maintenir la tranquillité et l'ordre à l'intérieur. » C'est ainsi que s'exprime laconiquement, en son article 1<sup>er</sup>, notre « Règlement de service ». En cas de guerre ou de « service actif », les deux termes de cette mission se conjuguent automatiquement : la seule présence de la troupe sous les drapeaux assure le maintien de l'ordre dans le pays et le danger menaçant de l'extérieur, on l'a constaté une fois de plus de 1939 à 1945 suscite entre le peuple et l'armée une même discipline et une commune volonté de défense.

En temps de paix et lorsque éclatent des troubles, à l'image par exemple de la « grève générale de 1918 » ou, plus récemment de ce qu'on a appelé les « événements de Genève », en 1932, les autorités compétentes doivent « mobiliser » en vue d'un « service d'ordre » les troupes dont l'intervention paraît nécessaire et justifiée. Or, le soldat de milice, subitement transformé en gendarme est en principe inapte à remplir instantanément une telle mission, si délicate sur le plan moral, qui peut souvent se traduire par des combats de rues (car les troubles se produisent en général dans les centres urbains) et exiger l'application d'une tactique spéciale, un équipement et