

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 123 (1978)
Heft: 10

Artikel: Préparation à la guerre dans le domaine opératif
Autor: Feldmann, Josef
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-344178>

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: 24.02.2026

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

Préparation à la guerre dans le domaine opératif

**par le divisionnaire Josef Feldmann,
Sous-chef d'état-major front de l'Armée**

1. Originalité de notre système

Dans le rapport établi en 1969 par la Commission d'étude des questions stratégiques, et intitulé «Bases d'une conception stratégique suisse», on dit du soldat de milice suisse qu'il est d'une «rusticité inventive». Cette caractéristique paraît pouvoir être étendue aux Suisses dans leur ensemble. On en veut pour preuves, qu'ils ont réussi à créer une industrie de réputation mondiale dans un pays sans accès à la mer et très pauvre en matières premières, et qu'ils sont parvenus à instituer un système de défense valable basé uniquement sur le principe de la milice et du service obligatoire. Ce système nous permet, en cas de tension et de guerre, de tirer parti des aptitudes et connaissances de nos concitoyens dans une mesure que très peu d'autres Etats pourraient atteindre. Les caractéristiques de notre système nous obligent toutefois à mener notre préparation à la guerre en temps normal de manière à troubler le moins possible l'existence quotidienne des Suisses et le déroulement de la vie publique. Cet effort se traduit de façon particulièrement symptomatique dans le fait que nous nous contentons d'un très petit nombre de militaires de carrière et n'entretenons aucune troupe permanente. Il est vrai que, si l'on considère la brièveté des délais de préalerte que nous connaîtrions vraisemblablement en cas de conflit armé en Europe, la solution suisse paraît fort osée.

2. Impératifs à concilier

Le problème de la préparation à la guerre dans le domaine opératif est donné par *deux impératifs*:

— *Gain de temps*:

Nous devons tout entreprendre pour être en mesure de passer au

besoin très rapidement de la situation du temps de paix à une aptitude achevée au combat.

— *Souplesse dans les préparatifs :*

Un système différencié de mesures de précaution doit nous permettre de toujours nuancer l'ampleur de nos préparatifs militaires et de les adapter continuellement à la courbe de la tension.

La lutte contre la montre s'applique notamment à la mobilisation et à la préparation au combat après la mise en place des troupes levées. La mouvance des habitants à l'intérieur du pays est devenue si intense qu'il n'est plus guère possible d'incorporer les militaires régionalement pour que leur lieu d'entrée en service, en cas de mobilisation de guerre, soit le plus proche possible de leur domicile. Il faut donc chercher à accélérer le déroulement des opérations de mobilisation. Il s'agit là essentiellement d'un problème d'organisation à la solution duquel on travaille sans relâche. Il faut, dans ce domaine, allier la planification méthodique à des improvisations astucieuses. *Une des conditions essentielles pour une mobilisation rapide est un entretien méticuleux du matériel de corps.* La responsabilité en incombe essentiellement aux troupes elles-mêmes. Toutefois le travail de ces dernières doit être complété par l'experte activité des spécialistes de l'Intendance du matériel de guerre et, pour certains matériels, de ceux du groupement de l'armement. La rapidité et la minutie de leur engagement seront notamment déterminantes quand il s'agira de remettre en état les véhicules et l'éventuel matériel de corps prêtés à des écoles et des cours pour le livrer à des troupes levées inopinément pour le service actif. Quand les secteurs d'engagement des formations sont déterminés d'avance, et dans les détails, les *fortifications permanentes* qu'on y a construites permettent de réduire notablement la durée de la préparation au combat. Le prix de cet avantage consiste toutefois en la rigidité des dispositifs. Il convient donc de n'investir de l'argent dans les ouvrages fortifiés que là où leur utilité paraît vraiment assurée. Les formations de combat dont les secteurs ne sont pas connus d'avance doivent pouvoir, elles, disposer rapidement et au bon endroit d'un *matériel de renforcement du terrain* prêt à l'emploi.

En ce qui concerne les installations de conduite et de soutien, il convient d'assurer une très rapide aptitude à l'action en procédant à

des préparatifs techniques et en tirant parti le plus habilement possible de l'*infrastructure civile*.

L'utilité de toutes ces mesures dépend toutefois de l'aptitude de la troupe à se servir de ses armes et engins. *Mieux une troupe est instruite, plus vite elle est apte au combat.*

On peut d'ailleurs aussi gagner du temps en procédant à une *planification prospective de l'engagement* des troupes. Il est toutefois évident que cette planification ne peut être faite jusqu'aux petites formations que pour les troupes sédentaires. Celle qui concerne l'engagement des forces dites «librement disponibles» ne peut guère se faire qu'aux échelons supérieurs.

3. Besoin de plans d'opérations

Il n'y a pas très longtemps encore, les grands chefs de notre armée s'affrontaient à propos de la nécessité ou même de l'opportunité de l'élaboration de *plans d'opérations* dans le cadre d'une stratégie défensive. Les uns étaient convaincus de la nécessité de cette planification, les autres y voyaient le danger de succomber aux idées préconçues. Cette querelle avait été déclenchée par le général Guisan, qui, dans son rapport sur le service actif, déplorait l'absence complète de plans d'opérations dans les dossiers du service de l'état-major général de 1939.

Cette querelle appartient au passé car chacun est désormais convaincu de la nécessité de procéder à une due planification dans le domaine opératif. Toutefois, pour bien saisir quelle doit en être l'ampleur judicieuse, il convient de comparer avec soin les avantages et les inconvénients d'une planification de cette sorte.

Les arguments suivants plaident notamment en faveur de la nécessité et de l'utilité d'une planification dans le domaine opératif dans le cadre de notre préparation à la guerre :

- L'étude des moyens et des procédés de combat des armées étrangères, comme l'analyse de notre terrain, permettent de nous faire en temps de paix déjà une idée assez précise des possibilités d'action d'adversaires potentiels. Peu avant une attaque ennemie contre notre pays, on n'en saurait guère plus qu'aujourd'hui quant aux intentions de l'agresseur.

- Un dispositif de combat élaboré en toute quiétude et après évaluation de toutes les solutions possibles devrait être de meilleure qualité qu'un dispositif conçu hâtivement et sous la pression des événements.
- En temps de paix, la planification dans le domaine opératif peut s'étendre à plusieurs échelons de commandement. Les projets élaborés à l'échelon de l'armée peuvent être mis sous la loupe par les corps d'armée et les divisions et testés dans des exercices d'état-major. Finalement, cette manière d'examiner la qualité des décisions de caractère opératif permet de déceler les limites et les lacunes de notre armée et de déterminer les principes permettant d'en améliorer l'aptitude.

Il ne faut toutefois pas dissimuler la valeur de certaines objections à une planification, ainsi :

- Le fait que d'amples préparatifs de nature secrète appellent la participation de nombreuses personnes et doivent être mis périodiquement à jour, présente d'évidents risques pour la sécurité.
- Le travail de révision imposé par les modifications dans l'organisation des troupes peut rapidement prendre une ampleur impressionnante.
- Toute planification fait courir les dangers contradictoires, soit d'être victime d'idées préconçues immuables, soit de vouloir continuellement tout remettre en question. Les planificateurs qui tombent dans l'un de ces extrêmes risquent de faire œuvre inutile.

Il ne sera jamais possible de déterminer une fois pour toutes le juste milieu entre le besoin de plans préétablis, permettant d'agir vite en cas d'urgence, et le besoin de flexibilité et de liberté d'action. La solution idéale peut varier en fonction de la menace prédominante, de la durée du délai plausible de préalerte, de notre propre état de préparation, pour ne citer que les facteurs les plus importants.

Seule l'épreuve du combat permettrait de savoir vraiment ce que valent nos préparatifs d'ordre militaire. Cela ne saurait cependant nous dispenser de les mettre à l'épreuve dans des exercices, car les expériences qu'on y fait sont toujours profitables.

4. De la planification à la réalisation

Parmi les enseignements utiles que l'on peut retirer d'exercices, le suivant paraît particulièrement important :

Le Conseil fédéral, auquel il incombe de prendre les décisions stratégiques essentielles, hésite forcément à ordonner les mesures dont il ne sait pas entièrement la portée. Il faut donc que les propositions qu'on lui présente en vue d'élever le degré de préparation au combat, soient très explicites. *Plus les mesures demandées ont des répercussions dans les domaines civils et l'existence quotidienne de la nation, plus il est nécessaire de décrire de façon détaillée leurs conséquences en personnels et matériels, leurs liens réciproques avec d'autres mesures, les délais nécessaires à leur réalisation.*

Ce sont là les conditions nécessaires pour espérer que le gouvernement souscrira à temps aux propositions qu'on lui soumettra.

Le Chef de l'état-major général dispose certes des moyens nécessaires pour remplir pleinement son rôle dans le processus de décision à l'échelon stratégique. Ce n'est pourtant là qu'un des aspects de la préparation à la guerre. Dans les circonstances extraordinaires, il ne suffit pas de prendre des décisions, il faut encore que ces décisions s'appliquent à des moyens efficaces. Nos préparatifs de défense n'ont de sens que si nous parvenons à mettre en œuvre à temps un potentiel humain et matériel apte à dissuader un adversaire ou à le combattre efficacement.

J. F.



