

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 130 (1985)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Dynamique dans le travail d'état-major  
**Autor:** Favre, Roland-R.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344582>

#### **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>**

## **Dynamique dans le travail d'état-major**

**par le colonel EMG Roland-R. Favre**

Le *Petit Larousse* définit l'état-major (EM) comme «un groupe d'officiers chargés d'assister un chef militaire dans l'exercice de son commandement». Sur la base de cette définition, dont l'acception recouvre celle des EM de notre armée, les officiers qui constituent un EM sont des aides de commandement. Les tâches qui leur incombent sont donc d'assister le commandant, de l'aider à tout mettre en œuvre pour créer des conditions favorables à des décisions judicieuses, cela aux échelons opérationnels ou tactiques.

De façon analogue à un orchestre ou à une troupe de théâtre, dans un EM chacun exécute sa partition ou joue son rôle selon son cahier des charges, au moment fixé et sous la forme exigée par le chef d'état-major (CEM). En effet, cette tâche n'est pas dévolue au commandant lui-même, mais à son adjoint, à l'échelon du bataillon ou du groupe au capitaine adjoint, à l'échelon du régiment à l'officier supérieur adjoint, à l'échelon des grandes unités au chef d'état-major.

\*  
\* \*

Tant par les formes du traitement de l'information que par les règles qui président à la préparation des décisions, le travail des états-majors

militaires est assimilable à celui des états-majors des grandes administrations et des entreprises! En effet, l'accessibilité aux méthodes rationnelles de production et d'organisation du travail est, chez les uns et les autres, un paramètre garant de l'évolution et prometteur de succès. Par les machines à traitement de textes et les ordinateurs personnels (personal computers) prennent naissance des formes de prestations et de traitement de l'information qui génèrent de nouvelles dimensions sur les plans de la qualité et de la quantité des informations traitées. Dans une large mesure, ces nouvelles dimensions exercent une influence prépondérante sur la communication elle-même. En poussant très avant les limites du techniquement réalisable, ces systèmes permettent de conforter la convergence qui existe entre information et communication.

Atteindre une plus grande objectivité du traitement interne de l'information presuppose une mise à disposition et une utilisation judicieuse de ces nouvelles technologies. Le dialogue homme-machine se transforme en un binôme homme-personal computer au cours d'un processus quasi organique. Un pont semble donc jeté entre les lois de la théorie des systèmes, de l'informatique et de la biologie! Dans l'approche tradition-

nelle, le traitement de l'information était caractérisé par l'unicité de l'utilisation. Avec les nouvelles applications de l'informatique décentralisée et miniaturisée (logiciels et hardware), la tendance va vers la multiplicité et la répétitivité des applications et des utilisations. L'expérience cumulée perd donc son caractère exclusif et individualiste. Elle peut être actualisée, enrichie et exploitée dans un processus répétitif et familier de la fabrique de logiciels, du bureau d'ingénierie ou de l'état-major militaire.

Les tâches qui sauraient être confiées à un EM peuvent donc être extrêmement variées et coïncider avec l'éventail des problèmes du commandement, que ceux-ci relèvent de la conduite ou de l'instruction.

Sur le plan de la conduite, il est usuel de distinguer, quant au rythme de travail, les phases suivantes:

#### **Orientation**

- préparation des données de base
- saisie de l'information

#### **Appréciation et analyse**

- évaluation
- détermination des options possibles
- qualification et pondération des options

#### **Décision**

#### **Emission des ordres**

- rédaction et diffusion
- décisions réservées

#### **Contrôle d'exécution**

A chaque instant et au cours de chacune de ces phases, l'EM tout entier est au service du commandant.

Chaque officier d'EM, dans sa spécialisation, avec ses forces et son tempérament, doit être motivé à donner le meilleur de lui-même, à contribuer à l'élaboration des décisions et des orientations, cela loin de toute ambition égocentrique et d'individualisme outrancié. Le commandant, le chef, attend de son EM des informations objectives et dont les degrés de fiabilité ont été contrôlés, cela pour l'ensemble des données susceptibles d'influencer ses décisions. Il est inutile de répéter ce que le commandant connaît déjà, même si ce jeu de miroir peut être une liturgie agréable pour les deux parties! Dans une grande mesure, l'utilisation de l'instrument de conduite que constitue l'EM dépend du commandant. Un commandant qui, loin d'idées préconçues et de concepts préétablis, veut prendre des décisions en toute objectivité et en s'appuyant sur des faits doit nécessairement mobiliser tous les potentiels de son EM. Aussi celui-ci sera-t-il organisé, entraîné et testé de façon à constituer un outil fonctionnel et un instrument flexible, capable de travailler à l'échelle du réel même dans les situations extrêmes de stress et de crise. Dans un tel cas, il sera légitime de parler de corrélation entre la qualité des décisions du commandant et celle des ressources de l'EM.

\*

\* \* \*

Dans la dynamique du travail en EM, le droit d'expression et le devoir

de donner franchement et ouvertement l'opinion personnelle avant que le commandant n'ait pris sa décision doivent être respectés. Ce droit à la libre opinion constitue l'un des éléments primordiaux pour éviter que les aides de commandement ne perdent toute attitude ouverte, condition nécessaire à la réflexion créative et génératrice d'innovation. C'est seulement une fois la décision prise que l'EM doit se cristalliser de façon monolithique et se polariser totalement sur l'élaboration des ordres, expression ultime et concrétisation de la décision du commandant. La démarche du chef d'orchestre ou du CEM ne saurait donc être celle d'un grand juge ou d'un inspecteur général! Dans un horizon proche, au service du commandant et, par là, dans une perspective plus lointaine, au service des troupes subordonnées, un EM doit

anticiper et prospecter les besoins en informations. Cela n'est possible que si des conditions de travail optimales sont réunies et si des motivations profondes répondent, dans l'ordre et la discipline, à des impératifs de transparence, d'ouverture et d'équité. En résumé, un EM peut créer des conditions nécessaires mais non suffisantes à des décisions judicieuses. La dynamique du travail en EM revêt une importance capitale vu que, une fois que les décisions sont prises à l'échelon opératif ou tactique, le plus souvent il ne saurait être possible aux échelons d'exécution de corriger des erreurs, voire de combler des lacunes. Dynamiser le travail en EM, c'est rompre les circuits fermés de l'information pour rapprocher compétences techniques et pouvoir de décision.

R.-R. F.

*La justice produira la paix.*

ISAÏE