

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 133 (1988)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Appréciation du travail d'un état-major  
**Autor:** Zeller, Philippe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344875>

### **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:** 14.01.2026

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

## **Appréciation du travail d'un état-major**

**par le brigadier Philippe Zeller,  
chef d'état-major du corps d'armée de campagne 1**

Dans ces colonnes, le colonel EMG Roland-R. Favre a traité de la «dynamique dans le travail d'état-major». Responsable de l'observation et de l'évaluation de quelques états-majors engagés dans un grand exercice, à la fin de l'année dernière, expérience confirmée par nos activités en 1988, il nous a été donné de constater les effets positifs ou négatifs de cette dynamique. Puis, une fois n'étant pas coutume, nous avons apprécié le travail de ces quelques états-majors en faisant abstraction des problèmes courants auxquels ils se trouvent confrontés et des solutions apportées, pour mieux nous concentrer sur ce qui ne va pas de soi.

Par là, nous entendons les activités qui ne font pas et ne peuvent pas faire l'objet de prescriptions réglementaires, les modes de comportement qu'aucun règlement ne saurait fixer sans risquer de brimer les initiatives personnelles, voire le simple bon sens. En l'occurrence, ce n'est donc pas le schéma qui nous intéressera, mais l'essentiel des activités d'un état-major dans ce qu'elles ont plutôt d'extraordinaire, au sens positif ou au sens négatif.

Partant de l'idée que les principes et les méthodes réglementaires sont connus des états-majors, il nous paraît ainsi utile d'examiner leurs travaux sous le triple angle de la cohésion, de la

communication et de la créativité, tout en cherchant à nous expliquer les causes des manquements constatés. A cet égard, on peut d'emblée observer que certaines de leurs difficultés résultent de conditions matérielles ou personnelles qui leur sont imposées de l'extérieur, notamment en ce qui concerne les liaisons, leurs locaux de travail et l'organisation même des états-majors.

### **De la cohésion**

Lorsqu'elle est inactive, la troupe occupe volontiers ses loisirs à dire du mal des états-majors. Cette attitude critique sera d'autant plus vive que les exécutants auront – à tort ou à raison – l'impression que leurs états-majors sont à l'abri des coups, éloignés de certaines réalités du combat, voire déphasés, indifférents aux causes de leurs échecs ou de leurs difficultés, par trop formalistes.

Si elles en arrivent à ce degré de dégradation, les relations troupe-état-major peuvent être marquées par des phénomènes d'incompatibilité durables ou même de rupture. Or, ces phénomènes traduisent un défaut de *cohésion*, c'est-à-dire d'unité dans la réflexion, la conception et l'action. Et c'est avant tout l'affaire de l'état-

major de veiller à cette cohésion avec les troupes, après avoir assuré la sienne propre au niveau de l'appréciation de la situation. Ensuite de quoi, il veillera à faire passer cette appréciation, puis l'intention qui en découle tout naturellement. Faute de quoi les troupes directement subordonnées souffriront, sans toujours le savoir ou s'en plaindre, de n'être pas au courant de cette intention du commandement supérieur, encore moins de son appréciation de la situation, alors même qu'on y aura peut-être soigneusement procédé, précisément dans le souci d'assurer d'emblée la cohésion de l'état-major.

A défaut de contacts en tête à tête entre un état-major supérieur et ses états-majors directement subordonnés, on peut s'attendre à ce que les moyens de liaison actuels servent à cette recherche de cohésion entre ceux-ci et leurs troupes. Quant à la cohésion d'un état-major, elle doit déjà beaucoup aux entretiens particuliers des chefs de service avec le chef d'état-major et le commandant. Dans la mesure où ces contacts personnels s'établissent dans l'esprit du règlement, ils contribuent aussi largement à l'amélioration du rythme de conduite.

### **De la communication**

La cohésion tient donc évidemment à la qualité de la *communication* au sein des états-majors, et entre les états-majors et les troupes. Or, il n'y a

pas de communication de qualité sans recherche, sans constance, sans qu'on soit au moins deux, puis sans réciprocité. Ces conditions étant remplies, il reste à faire, selon les priorités que dicteront d'abord les réalités du combat, un choix des informations à livrer, et à ne pas oublier, par exemple, la communication systématique de l'ordre de bataille mis à jour.

A cet effet, un concept d'information régulière et constante s'impose, qui assure l'unité interne nécessaire. Encore faut-il ne pas oublier qu'il n'y a pas de communication extérieure sans interlocuteurs, et que, dans la plupart des cas, ces interlocuteurs attendent que leurs communications débouchent sur des décisions ou à tout le moins une réaction. Encore faut-il ne pas oublier que le rapport d'ensemble est encore le meilleur moyen d'assurer la cohésion dans la communication, même si des ordres ponctuels peuvent être émis préalablement et au fur et à mesure. S'agissant des liaisons entre les deux postes de commandement, important facteur de cohésion d'un état-major, les nouveaux moyens de transmission à disposition devraient mettre peu à peu les états-majors en mesure de tendre à une véritable transparence.

### **De la créativité**

Il n'est pas rare, en période de crise surtout, de voir des états-majors contrariés par leurs propres règle-

ments. Le dilemme n'est pas «incontournable», à la condition qu'ils fassent preuve de *créativité*, tout en portant sur la mission l'effort principal de leurs réflexions. Car cette mission est le dénominateur commun aux états-majors et aux troupes. On peut en effet connaître des degrés d'orientation différents; on peut n'être pas en mesure d'apprécier tous les tenants et les aboutissants d'une intention, surtout lorsqu'on les ignore; en revanche, la mission est une résultante applicable à tous qui requiert la cohésion de part et d'autre. D'où la nécessité d'en faire une analyse approfondie et créative, qui tienne compte – on l'oublie trop souvent – des possibilités de l'ennemi comme de la situation météorologique et, enfin, d'offrir un choix de solutions possibles.

Nous croyons voir aussi un défaut de créativité dans l'attitude d'officiers d'état-major qui, parfois, se laissent décontenancer par des problèmes relativement nouveaux: terrorisme, troubles, coups atomiques, subite aggravation de l'environnement. Le fait est qu'ils laissent ces questions sans réponse, après les avoir «auf die lange Bank geschoben». Seuls une discipline retrouvée, le bon sens et la mobilité intellectuelle peuvent remédier à cette carence.

Mais il faut bien se rendre à l'évidence que nos règlements ont tout prévu, sauf l'imprévisible, sauf le caractère fluide et aléatoire de certaines circonstances, sauf aussi, par exemple, les compétences personnelles

de leurs destinataires. C'est ainsi d'abord que ces règlements n'ont pas dicté toutes les formes possibles de travail, celle du «remue-méninges» par exemple, et qu'ils n'ont pas expressément prévu l'exploitation ad hoc des situations civiles ou des connaissances professionnelles des membres d'un état-major.

C'est ainsi aussi que les règlements n'ont pas fixé dans quelle mesure la recherche d'une efficacité optimale peut commander une certaine «adaptation» des structures de l'état-major.

Cela ne devrait pas empêcher un état-major de faire abstraction de l'organisation réglementaire pour se donner une structure ad hoc au gré des premiers événements, et constituer des groupes de travail correspondant au problème posé.

Par contre, pour prendre un cas pratique, on a peine à croire qu'un état-major ne dispose pas au moins d'un homme particulièrement destiné à prendre langue avec les autorités d'un canton pour discuter de leurs demandes d'assistance, et qu'il n'en profite pas. Affaire de créativité, outre que le seul souci de cohésion avec la population civile suffit à justifier une telle initiative, sans doute peu orthodoxe, mais plus réaliste et plus généreuse.

Enfin, c'est ainsi que nos règlements n'ont prescrit ni le remplacement du commandant ni celui de son chef d'état-major, comme si le second pouvait remplacer le premier et remplir aussi sa fonction.

Là encore, le règlement ne fait cependant pas obstruction à une solution ponctuelle, occasionnelle, voire provisoire.

### Valeurs ajoutées

En résumé, il y a un gros effort de flexibilité à fournir au sein des états-majors. Ceux-ci doivent être les premiers à comprendre que, à l'instar du chef militaire, ils ont d'abord une obligation de résultats, ou d'efficacité, et non de moyens, ou de réglementation. Patton l'a dit en d'autres termes: «I want results, no excuses.»

A dessein, j'ai articulé mon propos autour de ces trois critères non réglementaires que sont la cohésion, la communication et la créativité. C'est en effet une façon de dire que, si les

états-majors doivent œuvrer dans l'esprit des règlements, ces règlements ne font pas tout. On pourrait ajouter un quatrième critère: la volonté. Je n'entends pas, par là, la bonne volonté de celui qui se donne de la peine, mais en a. J'entends la volonté inébranlable et constante de résoudre tous les problèmes posés: en dépit du fait que les performances d'un état-major ne sont pas toujours précédées d'un galop d'essai, en dépit d'une accumulation d'embûches diverses, en dépit des servitudes inhérentes à tout exercice. En définitive, cette volonté des états-majors de vaincre la difficulté se traduit par une précieuse «valeur ajoutée»: valeur ajoutée aux connaissances, valeur ajoutée à l'expérience, valeur ajoutée à l'efficacité des états-majors.

Ph. Z.

#### **CLÉMATÉITE S.A.**

1337 Vallorbe



Tél.: 021/843 24 41  
Fax: 021/843 18 57  
Télex: 459 114

— Fabrication de pièces de haute précision en matières THERMOPLASTES et DUROPLASTES

— Parc de machines modernes (65 presses)

— Dispose d'un système d'assurance de qualité répondant à la norme suisse SN 029100 «CERTIFICAT SQS, degré B»