

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 143 (1998)  
**Heft:** 6-7

**Artikel:** L'école d'état-major général aujourd'hui  
**Autor:** Rickenbacher, Alain  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345898>

#### 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:** 11.01.2026

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

# L'école d'état-major général aujourd'hui

Les circonstances particulières et extraordinaires que notre pays, son armée, la société et le monde en général traversent obligent les responsables de nos hautes écoles à adapter sans cesse leurs objectifs, méthodes et moyens au formidable bouleversement ambiant. L'Ecole d'état-major général, même si, par définition, elle reste garante d'une certaine continuité de la transmission des méthodes et des savoirs hérités de la science et de l'histoire militaires, se doit d'être sensible aux changements et de s'adapter avec souplesse aux nouvelles exigences, aux nouvelles thématiques comme à l'évolution rapide et constante d'une technologie militaire qui peut, ici et là, modifier profondément les données du champ de bataille. Cette situation correspond à un défi permanent et motivant à l'extrême.

**■ Br Alain Rickenbacher<sup>1</sup>**

## 1. Choix et sélection des candidats, profil souhaitable, besoins et disponibilité

Le choix et la sélection des candidats doit répondre à un profil exigeant. Appelé à devenir un véritable généraliste de la chose militaire, le candidat doit disposer au départ d'un bagage intellectuel et de connaissances lui permettant de suivre les différents stages et, surtout, d'acquérir une vision globale des problèmes. La particularité du système de milice suisse et le nombre très élevé de candidats potentiels de haut niveau de formation autorisent au départ une sélection rigoureuse et créent des conditions très favorables à la réussite des différents stages. Il est réjouissant de constater que trois ou quatre candidats valables se présentent pour un poste disponible. Le temps du doute est passé...

Le choix lui-même se fait, en fonction d'un nombre restreint de places disponibles (une cinquantaine par année), sur la base des directives émises par le chef de l'état-major général et des contingents par lui accordés aux commandants de corps d'armée, respectivement au chef des Forces terrestres et au chef des Forces aériennes.

Cette sélection doit tenir compte des besoins effectifs autant que de la nature de notre armée de milice. C'est ainsi que le pourcentage d'officiers de carrière pouvant être proposés à un stage de formation d'état-major général ne doit en principe pas dépasser le 40% de l'ensemble des candidats proposés.

La première sélection est donc établie, aux niveaux mentionnés, par ceux qui ont eu l'occasion de voir les candidats à l'œuvre dans leurs fonctions de capitaine et de commandant d'unité. Les stages de formation I et II constituent l'un des éléments supplémentaires d'appréciation. Il apparaît donc évi-

dent que, dès le commencement, un haut degré de disponibilité lié à une préparation hors du service conséquente est exigé des candidats. Brevetés officiers d'état-major général à l'issue du stage II, les élèves seront alors incorporés dans les états-majors, en particulier ceux des Grandes Unités d'armée (divisions, brigades) au sein desquels ils accompliront leurs différents services, en principe et au maximum 31 jours par année.

## 2. L'école en tant qu'institution permanente

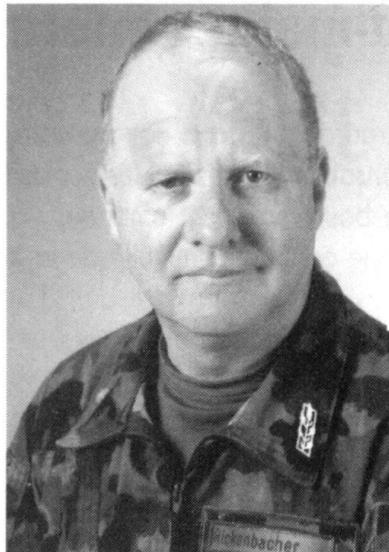
Si la préparation des stages constitue par nature l'effort principal de l'école, il ne faut pas oublier que ceci ne peut se faire que si cette préparation peut s'appuyer sur une connaissance parfaite de l'évolution de la doctrine, l'approfondissement de certains thèmes liés à la politique de sécurité en général et le maintien de relations suivies avec les organes concernés au plus haut niveau

<sup>1</sup>Commandant de l'Ecole d'état-major général. Ancien chef d'état-major du CA camp I.

de compétence. Dans ce contexte, l'école peut être amenée à prendre position sur un certain nombre de thèmes liés à l'évolution et au renforcement de l'instruction des cadres. Elle est en particulier chargée de définir de nouvelles pistes pour la formation et l'instruction des officiers d'état-major général à l'aube de l'an 2000; elle assume seule une importante partie de la formation de ses cadres enseignants par des séminaires internes organisés dans toute la Suisse et, de cas en cas, à l'étranger. Sans que cela soit une condition absolue, le fait d'avoir suivi un stage dans une armée étrangère peut être un élément déterminant dans le choix d'un futur collaborateur.

Au niveau de l'informatique, l'école dispose d'un collaborateur permanent assurant la maintenance et l'élaboration des moyens informatiques très largement utilisés dans le cadre de l'enseignement et, en général, des travaux d'état-major. Ce domaine, après quelques péripéties qui ont freiné le développement du projet, est appelé à connaître très prochainement un nouvel essor.

Le travail administratif ne saurait être négligé, dans la mesure où il garantit des conditions de travail optimales durant les stages de formation, lesquels se déroulent à des emplacements qui, pour l'heure, sont encore décentralisés sur tout le territoire de la Confédération (Fribourg, Berne, Winterthour, Lucerne, Monte Ceneri). Cette décentralisation présente un avantage majeur: elle permet aux stagiaires d'aller à



*Le brigadier Alain Rickenbacher.*

la rencontre du Pays et de ses différentes régions.

L'Ecole dispose d'un bureau permanent à Berne et peut

compter sur la collaboration de plusieurs officiers et sous-officiers de carrière rattachés en permanence au commandement, de même que sur l'appui de l'Ecole d'état-major et des commandants de Lucerne, à laquelle elle est par ailleurs hiérarchiquement subordonnée.

### **3. Formation des officiers d'état-major général**

**3.1. «L'instruction** des officiers d'état-major doit embrasser toutes les idées générales qui ont rapport à la guerre, une surveillance qui est incomplète si elle n'est générale. Dans les différentes branches des services militaires et administratifs des armées, il suffit que chacun connaisse ses devoirs particu-



*Le chef «Opérations» propose ses variantes au commandant...*

liers, mais, dans les états-majors, il faut connaître ceux de tous, parce que les états-majors embrassent tout le mécanisme de la guerre<sup>2.</sup>»

Cette citation souligne à quel point les objectifs de la formation des officiers d'état-major général ont peu changé à travers le temps. Concrètement, les officiers d'état-major général sont, en tant que «généralistes», les aides de commandement les plus proches des commandants de brigade, de division et de corps d'armée ainsi que du commandement des Forces aériennes et de l'état-major d'armée. Ils dirigent des groupes de travail, des fractions d'état-major et des états-majors complets.

**3.2. La méthode de travail**  
utilisée permet un enseignement en plenum comme en petits groupes de cinq à sept participants.

Le travail en groupe porte essentiellement sur les méthodes de prise de décision et de conduite des états-majors sur la base de situations de crises. Elles sont précisées dans des documents de travail qui reproduisent des données d'ordre ou des situations vues par l'échelon supérieur. Progressivement, puis sous la pression du temps, les stagiaires sont amenés à proposer des solutions concrètes présentant des variantes avec avantages et inconvénients de chacune. Pour terminer, ils présentent une proposition dûment justifiée. Le travail et la prestation de chacun sont appréciés en permanence par



... Un contrôle draconien est organisé à l'entrée du PC. On n'y entre qu'après avoir été identifié. (Photo: div méc I).

des chefs de groupe rattachés en principe à l'Ecole d'état-major général, choisis et formés en conséquence. Un effort important est porté sur la rigueur et la précision, en particulier dans le domaine de la rédaction et de la distribution des différents ordres émis.

Les activités en plenum occupent en gros la moitié du temps d'enseignement. Elles comprennent les heures du commandant, consacrées entre autres à la présentation, puis à la discussion des exercices, ainsi qu'un certain nombre d'heures de théorie permettant à des spécialistes de chaque arme de présenter ou d'éclairer certains aspects des problèmes traités (logistique, renseignement, conduite, engagement des différentes armes, etc).

### 3.3 Ouverture et information, politique de sécurité, connaissance de la géographie militaire, voyages d'état-major, séminaires et journées d'information.

Une part importante a été laissée ces dernières années à l'information. L'évolution rapide de la situation internationale, le débat autour de l'architecture de sécurité européenne, de même que la nécessité de combler un certain nombre de lacunes, en particulier dans la connaissance du pays, de son histoire, de la géographie militaire et de l'environnement politique en général, ont amené le commandement de l'Ecole à développer le concept des voyages d'état-major, des séminaires et autres journées d'information. Ces occasions permettent à des personnalités des médias, de la politique, de l'en-

<sup>2</sup>Général Paul Thiébaud: Manuel général, 1813.

seignement, de l'économie et, bien sûr, de l'armée de donner leur point de vue en élargissant ainsi un nécessaire débat. Dans ce sens, l'Ecole se veut ouverte au changement tout en restant fidèle à certains principes fondamentaux de l'«art de la guerre», dans le cadre de la mission qui lui est dévolue.

## 4. Les différents stages

### 4.1. Stage de formation d'état-major général I (SFEMG/GLG I)

Le SFEMG I traite en particulier des domaines des opérations, du renseignement ainsi que de la technique de travail en état-major. Indépendamment des examens d'entrée, il doit permettre aux stagiaires de faire l'apprentissage de la rigueur et de la précision, tout en s'informant plus en détail sur l'organisation de l'armée, ses diverses armes et services. Il constitue avec le SFEMG II,

lequel se déroule environ trois mois plus tard, l'instruction de base des officiers EMG.

### 4.2. SFEMG II

Le SFEMG II reprend les domaines des opérations, du renseignement et de la technique de travail en état-major en y ajoutant celui de la logistique. Dans cette matière, il s'agit en particulier de se familiariser avec les moyens et possibilités des Grandes Unités territoriales et de concevoir leur engagement sur la base de cas concrets. La planification de la conduite de la logistique fait également partie du programme.

A l'issue du stage, les officiers d'état-major général nouvellement promus doivent pouvoir être engagés dans les états-majors des Grandes Unités en tant que chef opérations, chef renseignement, chef exploitation ou chef soutien.

### 4.3. SFEMG III

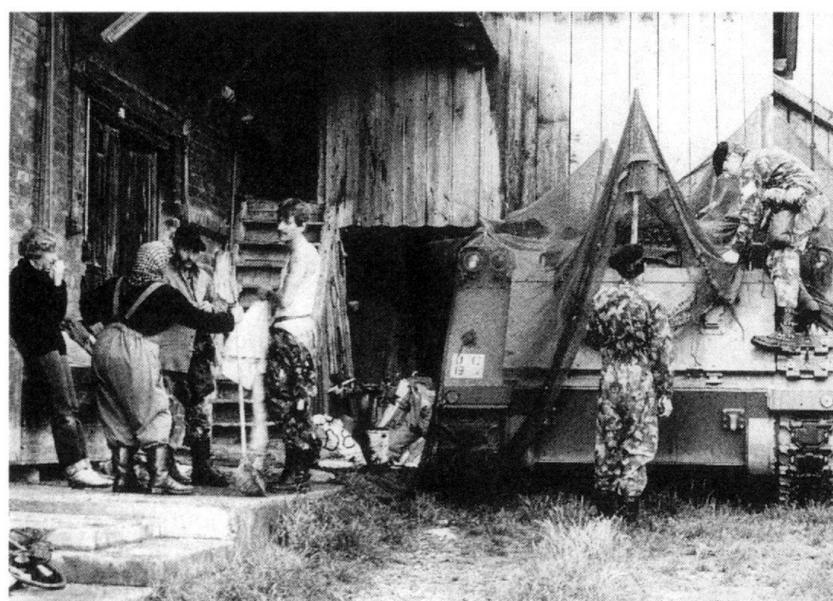
Indépendamment du rappel des notions de base et des modifications intervenues dans les grands domaines précités, le stage forme des officiers à la conduite de groupes de travail et d'états-majors particuliers. Il a lieu, en règle générale, près de huit années après la formation de base et suit souvent les années consacrées à la conduite d'un corps de troupe (bataillon/groupe).

Les problèmes liés à l'instruction constituent l'un des efforts principaux du stage. Le montage, la conduite et la technique d'appréciation d'exercices état-major et de troupe, de même que la conduite de l'instruction au niveau de la Grande Unité d'armée sont étudiés et réalisés dans le détail.

A l'issue du SFEMG III, les officiers EMG doivent pouvoir être engagés dans des fonctions de sous-chef d'état-major dans les domaines des opérations, du renseignement, de la logistique, respectivement de l'organisation de la conduite.

### 4.4. SFEMG IV

Le SFEMG IV constitue le couronnement de la formation. Il s'agit pour l'essentiel de former des officiers EMG déjà expérimentés après six à huit années de travail en état-major et quelques années de commandement à la direction d'état-major de Grandes Unités, respectivement de sous-chef d'état-major au niveau d'un corps d'armée ou d'une Grande Unité territoriale.



*Les officiers EMG, dans un PC de Grande Unité, travaillent sous la protection d'une garde extérieure... (Photo: div méc 1)*

L'effort principal porte donc sur la capacité de garder une vision globale tout en donnant les impulsions nécessaires aux différentes cellules de travail (front, renseignement, logistique) et services. Pour l'essentiel, il s'agit d'apprendre à structurer l'état-major en fonction des missions imparties, de le diriger avec doigté et rigueur ainsi que de contrôler son travail. Le chef d'état-major est la clé de voûte d'un édifice complexe; de la qualité de son engagement dépend pour une part essentielle la réussite ou l'échec de toute action.

## 5. Une formation permanente

Une des caractéristiques principales de la formation d'état-major général est d'assurer une formation véritablement permanente et coordonnée, dans la mesure où les officiers sont constamment appelés à remettre à jour leurs connaissances. Ils doivent être capables d'évoluer, au sein d'un état-major ou à la tête de leur troupe, au gré des nouvelles tâches qui leur

sont confiées tout au long de leur carrière. Les différents stages de formation d'état-major général, de même que l'accomplissement des différents services à la troupe placent les officiers EMG en permanence face à de nouveaux défis aux exigences élevées.

## 6. Les stages de formation en 1997

Les stagiaires ont su démontrer des qualités impressionnantes et ont fait preuve d'un état d'esprit très positif, orienté vers la collaboration. Il est réjouissant pour le commandant de constater la volonté de réussir, l'engagement et la maîtrise des difficultés démontrés par les participants à ces stages. Les cours ont été préparés avec sérieux et la conduite de l'instruction est véritablement professionnelle. La seule ombre au tableau est due aux changements trop fréquents du personnel instructeur. Il faudra réussir à stabiliser l'équipe dite «permanente». Pour les instructeurs, le passage au commandement des stages de for-

mation d'état-major général doit devenir un atout majeur dans la perspective d'une carrière future.

## 7. Conclusion

La formation des officiers d'état-major doit rester orientée en priorité vers la gestion de situations de crise et la conduite des moyens de l'armée. Elle ne peut se comprendre comme une école de management orientée tous azimuts. Sa spécificité, la rigueur qui doit y régner, tout comme la complexité extrême des thèmes abordés obligent à éviter une trop grande dispersion, synonyme de confusion. Tout en se montrant ouverte à d'autres courants de l'enseignement, elle doit savoir protéger son identité en évitant de sombrer dans un amalgame insipide et dépourvu de véritable force. L'enseignement qu'elle transmet doit rester de haute qualité et faire appel au meilleur de nous-mêmes dans un esprit de service. C'est sur ce chemin que nous entendons poursuivre notre tâche.

A. R.

## Deux livres sur le renseignement chez Lavauzelle

Les éditions Lavauzelle viennent de sortir *Le renseignement français à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle*. Jean-Jacques Cécile, son auteur, a servi dix-huit ans dans des unités et des organismes spécialisés dans la recherche et l'analyse du renseignement. Il dresse un panorama de la «communauté française du renseignement», de la DGSE à la DST en passant par la gendarmerie et les unités militaires chargées de telles missions.

En octobre prochain, Lavauzelle devrait publier une édition mise à jour et complétée de l'*Encyclopédie du renseignement et des services secrets*. Cette source indispensable, due au travail de bénédictin d'un Suisse, le colonel EMG Jacques Baud, avait eu un gros succès en 1997, ce qui explique sans doute quelques réactions «acides» des milieux concernés.