

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 145 (2000)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Montage et conduite d'exercices-cadres d'état-major dans l'OTAN : quelques remarques et enseignements  
**Autor:** Schneider, Peter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345991>

### **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:** 15.01.2026

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

## Montage et conduite d'exercices-cadres d'état-major dans l'OTAN

## Quelques remarques et enseignements

Dans un souci constant de mise à jour et de développement, l'état-major de l'Instruction opérative suit de très près les méthodes de montage et de conduite des exercices-cadres d'état-major, tels qu'ils sont pratiqués dans les pays voisins du nôtre, notamment par les membres de l'Alliance atlantique.

■ Col EMG Peter Schneider<sup>1</sup>

L'état-major de l'Instruction opérative étudie les méthodes de conception et de conduite d'exercices d'état-major développées par les forces armées membres de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord ou du Partenariat pour la paix, ceci dans le souci :

● De perfectionner continuellement nos « produits ». On ne saurait en effet ignorer les méthodes et connaissances des autres, surtout si ces armées disposent d'expériences de guerres récentes. Les portes se sont largement ouvertes dans ce domaine, grâce à la participation de la Suisse au Partenariat pour la paix.

● D'être à même de mettre en œuvre les exigences formulées dans le Rapport de politique de sécurité 2000, particulièrement dans le domaine de l'interopérabilité.

● De rester à jour dans l'art de la conduite des opérations au niveau interarmées et des formes d'opérations nouvelles, telles que les opérations de soutien de la paix – *Peace Support Operations* (PSO).

### Les exercices d'état-major sont essentiels

Les décideurs aux niveaux Armée et Grandes Unités, en Suisse, n'ont pas la possibilité de se préparer et de s'entraîner à leurs fonctions dans des exercices de troupes ou dans des engagements. Les raisons en sont évidentes :

● L'économie et la raison d'Etat ne permettent plus de consacrer les moyens financiers nécessaires à la mise sur pied de plusieurs Grandes Unités en même temps.

● La durée d'un CR ne saurait, et de loin, suffire à instruire, puis entraîner les comportements aux niveaux désirés : dans l'Armée 95, ce type d'instruction ferait l'objet d'une IEMA poussée d'une durée de plusieurs mois.

● Nous ne disposons pas des terrains étendus nécessaires pour de tels exercices. Les contraintes, sur sol public en temps de paix, sont à ce point importantes qu'elles mettraient très sérieusement en question la validité des résultats obtenus.

● Il est très difficile, voire impossible de représenter dans le terrain, à l'échelle Grande

Unité, l'adversaire moderne et, surtout, l'effet de son feu.

● L'appareil de simulation, de contrôle et d'arbitrage est considérable ; il dépasse les possibilités de la milice.

L'exercice d'état-major est un moyen pratique, qui permet de pallier en partie ces contraintes et de simuler au moins certaines phases et actions ; il est plus léger que l'exercice dans le terrain, puisqu'il n'implique que les personnes et fonctions que l'on désire instruire et entraîner. Il permet des interruptions, des discussions intermédiaires, des répétitions et la comparaison des différents choix. Il peut se jouer dans n'importe quel terrain, véritable ou virtuel, contre un adversaire librement choisi. En revanche, les problèmes liés à la conduite des hommes ne peuvent être entraînés. L'exercice d'état-major ne saurait donc remplacer entièrement les exercices de troupe.

### Une conception différente des opérations

Dans ce contexte, si l'on omet les opérations subsidiaires

<sup>1</sup>L'auteur est le remplaçant du divisionnaire Roulier, dans sa fonction de chef d'état-major de l'Instruction opérative (CEMIO).

res qui n'ont aucun impact au niveau opératif, l'armée suisse actuelle est exclusivement conçue en vue de la défense du territoire, de manière autonome et à l'intérieur des frontières, contre un ennemi classique et massif. L'engagement opératif est assuré par une masse d'infanterie essentiellement statique, occupant un dispositif en profondeur de barrages successifs ainsi que quelques secteurs réservés au combat mobile mené en premier lieu avec les brigades blindées. L'ossature défensive s'appuie sur un système d'ouvrages renforcés et d'artillerie sédentaire. L'initiative aux niveaux temps, moyens et lieu revient entièrement à l'adversaire. Le déploiement est le fruit d'une planification et d'une préparation très poussées. L'engagement équivaldrait à un long combat d'usure.

Le concept de défense opérative de l'OTAN se distingue du nôtre dans plusieurs domaines :

- Enlever rapidement à l'ennemi l'initiative des opérations par l'engagement combiné de moyens aériens et terrestres supérieurs et par des coups décisifs portés dans la profondeur du dispositif ennemi.

- Porter le combat le plus rapidement possible sur le territoire adverse, réduisant au minimum incontournable les dégâts aux infrastructures des pays membres de l'Alliance.

- Déstabiliser l'ennemi par un combat très mobile et des supériorités au moins locales dans le temps et l'espace, mettant ainsi à profit les moyens d'acquisition du renseignement largement supérieurs de l'Alliance.



*L'avion de surveillance Awacs.*

- Eviter le combat d'usure par des coups rapides et décisifs sur toute la largeur et la profondeur; engager à cet effet toute la panoplie des moyens psychologiques, surtout en menant une guerre de l'information – ou plutôt de désinformation – parfaitement intégrée dans les opérations classiques.

## Principes des exercices d'état-major de l'OTAN

Les exercices de troupes, qui impliquaient plusieurs corps d'armée et armées de l'air qui couvraient le territoire de pays entiers, n'ont pas résisté, dans l'OTAN comme chez nous, à l'analyse du rapport «Nécessité-coûts-nuisances».

Les exercices d'état-major reflètent les buts opératifs que l'OTAN se propose d'atteindre et les méthodes choisies pour y parvenir. Ils reprennent tout l'éventail des opérations dans des secteurs peu ou pas connus, sans infrastructures sédentaire,

impliquant moins, voire aucun appui de la part de l'infrastructure civile. L'effort principal est porté sur la conduite, dans des opérations extrêmement mobiles, offensives, décisives, toujours interarmes. Les conséquences sont importantes :

- Les scénarios sont plus complexes, afin de permettre la conduite sans contraintes artificielles.

- Le marquage est beaucoup plus étoffé, en particulier dans les domaines du renseignement, des subordonnés et de l'adversaire. Le renseignement pose des difficultés particulières de marquage. Il faut en effet tenir compte de l'engagement de drones, de l'exploration électronique et du déploiement, en temps réel, des moyens de recherche du renseignement des forces terrestres et aériennes.

- La difficulté essentielle, pour le directeur d'exercice, réside toutefois dans l'appréciation du travail accompli par les commandants et leur état-ma-

jour. Base didactique de tout progrès, un soin particulier est apporté à la discussion des choix, des moyens et des fins. Il faut retenir – et transposer dans nos exercices futurs – la culture remarquable de la discussion de l'exercice (*After Action Review*), telle qu'elle est pratiquée à l'OTAN.

● L'appréciation de la planification d'un dispositif de défense est réalisable sur la base d'une doctrine – même succincte – et de l'observation du travail. Nous la pratiquons de manière adéquate dans nos propres exercices. On ne saurait en revanche évaluer avec les mêmes outils un engagement offensif, qui fait appel à la collaboration étroite dans le temps et l'espace à trois dimensions de l'éventail extraordinaire des moyens des forces armées modernes. Il faut au minimum une direction d'exercice et un suivi des événements injectés dans l'exercice qui soient très étoffés. Pour entraîner vraiment la conduite et apprécier le travail, il n'y a d'autre recours que de simuler l'ensemble de opérat-

tions ou tout au moins les phases très mobiles et décisives. Le simulateur fournit au directeur d'exercice les éléments concrets et objectifs de la critique.

## Conduite et instruction

A l'OTAN, les exercices d'état-major ont pour but premier de perfectionner la conduite. Les états-majors exercés se composent entièrement, du moins dans une large mesure, d'officiers professionnels qui maîtrisent, avant d'entamer l'exercice, la doctrine et les procédures d'état-major. L'OTAN a admis la nécessité, même pour des états-majors professionnels, de se familiariser par avance avec le scénario, la situation initiale ainsi qu'avec la structure particulière de l'état-major exercé (surtout si celui-ci est multinational) et des subordonnés.

On procède donc, avant l'exercice proprement dit à des phases de rodage de la direc-

tion d'exercice et de l'état-major exercé, clairement distinctes de l'exercice proprement dit. Il ne s'agit pas d'une perte de temps, comme on pourrait le penser, mais bien d'un investissement destiné à assurer un réel progrès lors de la phase d'exercice. L'instruction des individus et des états-majors, bien souvent une nécessité, voire la part majeure dans nos exercices, doit être réalisée avant et hors exercice! Les exercices d'état-major OTAN durent deux à trois semaines, y compris les phases de rodage.

## Quels enseignements retirer du travail effectué à l'étranger?

Pour obtenir une instruction optimale, il s'agit, en tout premier lieu, de séparer les phases de rodage et d'exercice et, surtout, de séparer l'entraînement à la conduite – unique raison d'être de l'appareil important que l'on met en place – de l'instruction élémentaire des individus et des états-majors.

Ensuite, l'état-major exercé doit être impliqué plus tôt dans la création de l'exercice; cette démarche vise à son identification avec le scénario. Il est préférable de gommer tout ce qui porte une connotation de test. Un exercice a en effet pour buts de:

- s'entraîner;
- parfaire les techniques de conduite;
- appliquer, vérifier et, le cas échéant, développer la doctrine;
- améliorer la cohésion entre les armées (Armée de terre



*Des exercices partiels de troupe sont toutefois encore organisés, y compris dans le cadre du PPP. Un Bell-212 autrichien lors d'un exercice aérien (Photo: AFO).*

et Armée de l'air, le cas échéant les moyens civils).

Un marquage très conséquent, en particulier de l'autorité supérieure, des subordonnés et de l'adversaire, ainsi qu'une conduite rigoureuse et cohérente de tous les éléments de marquage est un élément qui ne saurait être négligé. Disons à ce sujet que les ressources du Centre d'entraînement tactique (CET) de Lucerne méritent d'être encore mieux utilisées, car elles permettent de simuler au moins certaines phases.

Il ne faut toutefois pas perdre la réalité de vue. Ces ambitions, réalistes et normales pour tout exercice OTAN, depuis le niveau brigade jusqu'au niveau armée, sont hors portée de nos moyens. Pour la mise en œuvre de tels exercices, l'OTAN engage un directeur de projet appuyé par plusieurs officiers professionnels, ceci pendant environ deux ans. L'état-major de l'Instruction opérationnelle, responsable de l'instruction des officiers généraux (SFC IV et 3 cours EM spécifiques par



année), des exercices internationaux ainsi que de l'instruction des états-majors de conduite du chef de l'Etat-major général, des états-majors de l'armée et des corps d'armée, compte en tout et pour tout cinq officiers !

Si, avec l'Armée XXI, nous voulons réellement atteindre les capacités définies dans le Rapport de politique de sécurité 2000, un sérieux effort, tant

dans le domaine du personnel que du matériel d'instruction, sera nécessaire. Gageons que l'on saura reconnaître à temps l'importance décisive de la formation des états-majors, comme démonstration du sérieux et de la crédibilité de nos forces armées, comme la garantie du développement dynamique de la doctrine pour faire face à l'évolution constante de la menace.

**P. S.**

## Rectificatif

### A propos de l'AMX-10RC du futur

Dans les « Nouvelles brèves » du numéro de février dernier, nous avons commis une erreur dans le choix de la photographie. Le texte fait allusion au *Blindé à roues* (RC = roues/canons) équipant entre autres le 1<sup>er</sup> REC de l'armée française, alors que la photo montre un VTT AMX-10 à chenilles tiré par feu du 40<sup>e</sup> régiment d'artillerie. Avec nos excuses ! Merci au maj EMG Philippe Jaquinet de nous l'avoir signalé. (Réd.)