

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 148 (2003)  
**Heft:** 12

**Artikel:** SFC II : l'instruction des futurs commandants de bataillon  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-347204>

### **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:** 07.02.2026

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

## SFC II: L'instruction des futurs commandants de bataillon

Le Stage de formation de commandement II (SFC II), destiné aux futurs commandants de bataillon, se déroule en 2 modules de 4 semaines à Lucerne; il est suivi de 4 semaines de service pratique au sein d'une formation d'application. Il s'agit de fournir aux commandants de compagnie à la fois une introduction à l'organisation et à la doctrine d'Armée XXI, une certaine compréhension interarmes, ainsi qu'un aperçu de chacune des fonctions au sein de l'état-major. Nous proposons ici quelques expériences et enseignements tirés après le premier module qui, nous l'espérons, seront utiles et peut-être à même d'éveiller l'intérêt de futurs candidats.

### Vue d'ensemble

#### 1. Le Centre d'instruction de l'armée (CIAL)

L'infrastructure de la caserne cantonale de Lucerne offre un cadre agréable et optimal. L'organisation est irréprochable: poste, tailleur, connexions fil ou internet, bibliothèque ou chancellerie à disposition pour effectuer de menus travaux de secrétariat. On loge mieux qu'à l'hôtel.

Le choix de Lucerne comme Centre d'instruction de l'armée comporte certainement de nombreux atouts. Le canton s'est investi de façon très concrète en faveur du projet. Ce choix est cohérent, dans la mesure où à une dizaine de minutes du CIAL (AAL en allemand) se trouve le Centre d'entraînement tactique (CET, TTZ en allemand), qui héberge le *Simulateur de conduite 95* destiné aux Grandes Unités.

On apprécie la centralisation en un seul lieu, sous un comman-

dement commun et avec des procédures cohérentes, de tous les stages de formation destinés aux cadres supérieurs de l'armée: commandants, officiers d'état-major ou d'état-major général. Pour ces différents stages, une base commune d'exercice «MEX»<sup>1</sup> a été mise au point, ce qui évite de longues entrées en matière. Depuis Lucerne, il est également possible d'effectuer rapidement des reconnaissances dans des zones ouvertes (Olten) ou au contraire, fortement compartimentées (Gothard). Un accent est ainsi mis sur la valeur des transversales alpines.

#### 2. Le programme du SFC II

Le Stage de formation de commandement II est théoriquement destiné aux futurs commandants de bataillon/groupe et à leurs remplaçants. Dans la pratique, la majorité des participants suivent ce cursus pour accéder à la formation d'officier EMG. En outre, une partie des stagiaires sont des employés de

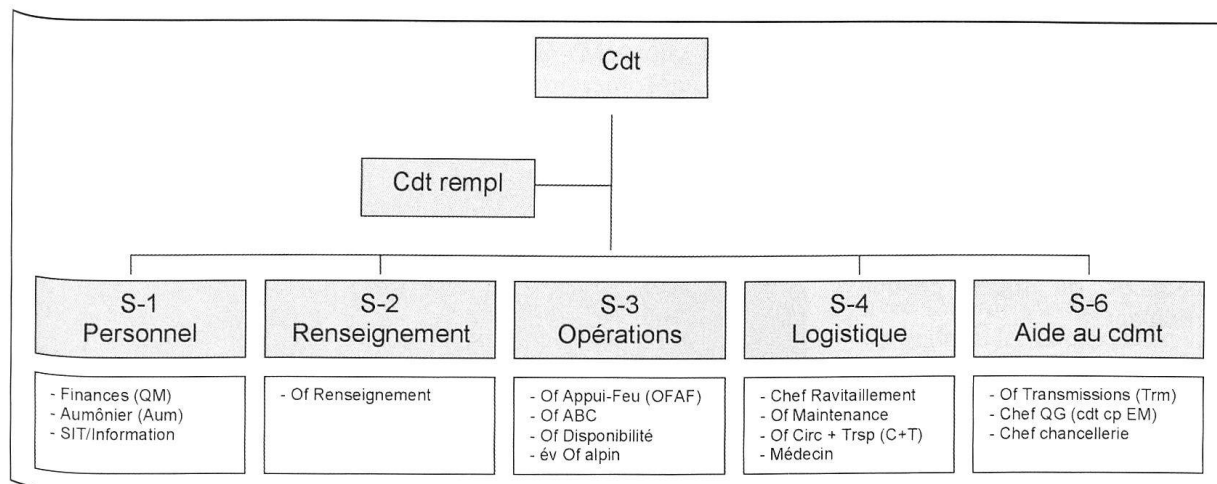
l'administration venus parfaire leurs connaissances.

Lors du dernier stage, 30% des élèves étaient francophones, ce qui contraste dramatiquement, en plénum, avec le faible pourcentage d'enseignements en français<sup>2</sup>. Quant à la proportion de professionnels, il est à noter que les véritables miliciens sont plutôt l'exception que la règle! Les objectifs d'Armée XXI – 90% des commandants d'unité et 70% des commandants de bataillon de milice – sont d'autant plus difficiles à atteindre que certaines formations supérieures ont été allongées. Pour maintenir leur attractivité, il est important de pouvoir proposer des «plus-values», telles que des cours de communication, de contrôle de qualité, de droit, de gestion de crise ou de l'information, collaboration avec les civils ou les médias etc.

La première semaine du SFC II est consacrée à une nécessaire mise à niveau interarmes; un

<sup>1</sup> «Model Exercise».

<sup>2</sup> Des efforts sont faits pour «doubler» les présentations en commun. Mais grâce aux chefs de groupes, linguistiquement homogènes, l'instruction pratique, dynamique et interactive, ne pose aucun problème.



Organigramme d'un EM de bataillon (infanterie, TML).

effort particulier est fait sur l'assimilation de la doctrine «Armée XXI». On y apprend donc l'organisation et l'engagement des différents «modules de base» que sont les bataillons d'infanterie, de chars ou de grenadiers de chars, d'artillerie, du génie ou d'aide en cas de catastrophe. La deuxième semaine est consacrée au travail

d'état-major: chaque stagiaire se familiarise ainsi avec les différentes charges et cellules.

La troisième semaine permet de se familiariser avec les différents types d'engagements de l'Armée XXI: sûreté sectorielle et défense, engagement subsidiaire de sûreté ou d'appui (aide en cas de catastrophe). Enfin la dernière semaine comprend un exercice final et différents cours de communication et de contrôle de la qualité.

### 3. Moins mais mieux ?

L'enseignement doit satisfaire un public large, officiers d'armes et d'expériences diverses, professionnels et miliciens, y compris les civils du programme d'échange «Transfer». Le rythme, très soutenu dès l'entrée en service et lors des deux premières semaines, oblige à une nécessaire mise à niveau. La seconde partie prend alors un rythme de croisière plus confortable. On regrette qu'autant de temps ait dû être consacré à des conférences peu dynamiques et souvent limitées à

une lecture de présentations PowerPoint. Les tests finaux ont porté sur la tactique et le rythme de conduite.

Pour se familiariser avec le travail d'état-major, seul un jour et demi a été passé au simulateur de conduite, pourtant à quelques centaines de mètres de là ! Ce système permet d'exercer pratiquement les activités d'état-major dans un scénario connu. Les expériences y sont riches et rapides, le rendement excellent. Avec la diminution du nombre d'unités, il faut espérer que des créneaux supplémentaires pourront être trouvés.

La bibliothèque, ouverte de 10 à 16 heures, ne fait guère recette. Une instruction qui se veut de niveau académique, destinée à un public adulte et qui souhaite se comparer qualitativement aux séminaires d'entreprises privées, ne peut plus se contenter d'enseigner des données ou des méthodes et contrôler leur apprentissage et leur mise en application. Elle se doit de solliciter davantage



Instruction pratique: 2 états-majors de bataillons s'entraînent en parallèle sur le simulateur de conduite.

de travaux personnels. Alors que la « valeur ajoutée » de certains conférenciers ou enseignants spécialisés est dérisoire, il est possible de créer des groupes de présentation, en capitalisant sur la base des ressources et du bagage de connaissances qu'amène chaque participant.

Les objectifs ne peuvent être atteints qu'avec des exigences élevées, l'initiative des chefs de groupe et des participants, enfin une forte dynamique de groupe. On le voit, une simple augmentation de la durée des cours n'améliore pas automatiquement la qualité de la formation. Cette remarque, dans le cadre de la réforme « Armée XXI », dépasse d'ailleurs largement notre sujet.

## « Lessons learned »

### 1. Nouvelle doctrine

L'Armée XXI possède une doctrine cohérente et pro-active, basée sur des règlements et des procédures efficaces (rapports, calculs de compliance, matrices d'analyse du risque, *wargames*...). Nous avons tous été convaincus de la nécessité de chercher en tous temps et par tous les moyens la supériorité de l'information et l'initiative.

Le combat mobile, des secteurs d'engagement relativement vastes et l'incertitude inhérente au combat nous incitent à porter une attention particulière aux éléments d'exploration, aux forces de couverture et aux avant-gardes. Ces missions sont d'une telle importance et d'une telle complexité que les



*Les reconnaissances dans le terrain sont indispensables.*

formations qui sont chargées de les remplir ne doivent en recevoir aucune autre.

Le fait de disposer, à chaque échelon, de quatre éléments subordonnés au lieu de trois permet d'augmenter sensiblement la souplesse et l'endurance. Un ou deux éléments sont engagés au combat, un troisième permet de marquer un effort principal; le dernier sert de réserve. A noter que déterminer la mission de la réserve et déclencher celle-ci au moment opportun et décisif se révèle traditionnellement la tâche la plus ardue.

### 2. Le travail d'état-major

L'Armée XXI introduit une standardisation bienvenue de l'articulation des états-majors, quel que soit l'échelon. Chacun est ainsi divisé en « cellules » de responsabilités, numérotées de 1 à 6. Un état-major de bataillon ne compte que 17-18 personnes; ce chiffre paraît im-

portant, mais atteint rapidement ses limites lorsqu'il s'avère nécessaire de constituer deux états-majors partiels, le premier pour conduire l'action en cours, le second pour planifier l'action subséquente. Le S2 (officier de renseignements) est particulièrement sollicité et a intérêt à s'adjoindre un bon second !

Le gros du travail d'état-major, du moins la partie décisionnelle, repose sur la parfaite collaboration entre le commandant, le S2 et le S3 (chef engagement). Cela permet de disposer d'un échelon de commandement réduit, pouvant prendre place dans un véhicule blindé et capable de conduire l'action du bataillon pendant quelques heures.

### 3. Méthodologie: E-D-C

Chaque officier d'état-major peut s'identifier à Murphy lorsqu'il écrivait: « Les bons soldats sont prévisibles, mais le

monde est plein d'amateurs.» S'il est rigoureux, le travail d'état-major doit produire une solution objective et réaliste selon des critères techniques de faisabilité, de risques, de doctrine et conforme aux neuf principes du combat.

Pour cela, à chaque stade du processus, on établira une liste d'énoncés (E) qui regroupe les renseignements disponibles, les constatations directes issues de l'analyse. A partir de cette première liste, on obtient une série de déductions (D), à savoir en quoi ce fait nous avantage (chance) ou nous freine (risque) dans l'accomplissement de la mission. Enfin, tirer les conséquences (C) signifie proposer une mesure permettant d'utiliser au mieux les chances ou au contraire de minimiser les risques évoqués dans l'étape précédente.

Cette méthodologie, comme l'AZUGE (Mission, But, Milieu, Propres moyens, Possibilités adverses) du chef de section, permet une analyse objective et complète. Les conséquences, qui ont alors tendance à se multiplier, sont ensuite classées en fonction de leur priorité. Une matrice permet ensuite de définir la meilleure variante en fonction des conséquences ou des principes les plus importants.

#### 4. Conduire et « dispatcher »

Conduire au combat, c'est-à-dire prendre influence sur ses subordonnés, marquer un effort ou une intention est une activité connue pour la majorité des commandants de compagnie suivant cette formation. En revanche, dans un engagement subsidiaire de sûreté ou d'appui, la conduite revient fréquemment à attribuer le bon moyen au bon

endroit ou à la bonne tâche. Dans ce type de missions, la conduite par objectif peut parfois se passer de secteurs de responsabilité. Cela requiert une bonne connaissance des moyens et de leurs possibilités techniques. Particulièrement lorsqu'il s'agit, en coordination avec les collectivités publiques, de traduire les demandes civiles en missions militaires.

#### 5. « Fit for the mission »

L'Armée XXI est un chantier encore ouvert. Avec la réduction des effectifs et l'augmentation considérable des engagements subsidiaires dans les cadres les plus divers, les militaires « professionnels » ou en service long ne suffiront certainement pas à répondre à tous les besoins. Ces moyens de la première heure devront donc être renforcés au bout de quelques jours ou de quelques semaines par des formations faisant service (quelle que soit l'arme) ou par des formations mises sur pied pour assurer la masse critique ou la durabilité de l'engagement.

La notion de « disponibilité opérationnelle », qui remplace désormais le terme de « mobilisation », décrit les préparatifs dans le domaine de la planification, de la logistique, des forces et de l'instruction (PLFA) que doit entreprendre chaque formation pour être prête à assumer une mission déterminée. En effet, il pourra s'avérer nécessaire, faute de troupes spécialisées disponibles, de mettre sur pied des formations d'artillerie ou de DCA pour effectuer par exemple des missions de garde ou de contrôle.



*Test final individuel: exercices de prise de décision.*



Par rapport aux anciennes doctrines où chacun avait une mission attribuée en temps de paix déjà (tenir le terrain-clé, riposte mécanisée...), une certaine souplesse intellectuelle et organisationnelle est nécessaire. Voilà qui devrait, nous l'espérons, motiver et responsabiliser les uns et les autres à servir ou s'instruire avec sérieux et intelligence.

## En guise de conclusion

Le SFC II réunit des spécialistes d'horizons différents et leur donne en quatre semaines un aperçu interarmes, une méthodologie de travail individuelle et de groupe (état-major) efficace, une vue d'ensemble et une compréhension claire de l'Armée XXI, sans oublier une multitude d'expériences personnelles. Il démontre les difficultés qu'impliquent le rallongement des services d'avancements ou des services pratiques.



Gr 1, SFC II-2/03

Nous en retenons avant tout une bonne entrée en matière dans la doctrine et l'organisation d'Armée XXI, qui nous a tous convaincus. A cela, il faut ajouter un perfectionnement forcé dans le vocabulaire anglo-germanique. Au delà de l'apport indéniable de quelques conférenciers compétents, nous

avons surtout été marqué par l'échange d'expériences et de connaissances dans le cadre du groupe conduit par le Lt col EMG Bättig. Et nous ne pouvons que souhaiter pour l'avenir: plus d'exigences, plus d'interactivité et plus d'initiatives.

**Groupe 1, SFC II-2/03**



Musée national suisse  
Château de Prangins

Découvrir ou redécouvrir l'histoire de la Suisse aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> siècles dans un cadre enchanteur. Les aspects culturels, politiques, économiques et sociaux de la vie quotidienne se retrouvent à travers les objets, les écrits et les multimédias. Le jardin potager – véritable conservatoire des fruits et légumes de cette période – et le parc permettent aux visiteurs de se promener et de se détendre. Accessible durant les heures d'ouverture du Musée et doté d'une agréable terrasse, le Café du Château propose une restauration chaude et froide.

Heures d'ouverture: 10h - 17h, fermé le lundi  
1197 Prangins  
info.prangins@slm.admin.ch  
Café-restaurant du Château « Le Maraîcher »

Tél. +41 22 994 88 90  
www.musee-suisse.ch  
Tél. +41 22 361 39 69

