

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2014)  
**Heft:** 1

**Artikel:** L'instruction opérative fait son entrée à l'Ecole d'Etat-major général  
**Autor:** Monnerat, Ludovic / Schaller, Flavien / Ghillardi, Martino  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781105>

### **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>**



*Instruction*

## **L'instruction opérative fait son entrée à l'Ecole d'Etat-major général**

**Lt col EMG Ludovic Monnerat ; Lt col EMG Flavien Schaller et Lt col EMG Martino Ghilardi**

CEM / rempl chef frac EM 233 (opérations particulières) ; G6, EM br inf 2 ; G3, EM br aide cdmt 41

**C'**est une première : un module d'instruction opérative fait désormais partie de l'enseignement dispensé à l'Ecole d'Etat-major général. Une collaboration qui vise à renforcer les capacités de conduite dans les états-majors supérieurs et l'interaction avec les Grandes Unités dont ils assurent l'engagement.

La conduite opérative est définie dans notre armée comme la transposition des décisions stratégiques en ordres destinés aux commandements tactiques. Elle a donc une fonction-charnière entre la politique et la troupe, afin de réaliser un état final militaire recherché, et est concrètement assurée par l'Etat-major de conduite de l'Armée (EM cond A).

Le Chef d'état-major de l'instruction opérative (CEMIO) enseigne la conduite opérative par l'entraînement des EM supérieurs, comme les exercices STABILO et STABILO DUE. L'instruction individuelle, toutefois, se fait avant tout par la participation d'officiers suisses à des cours hors de nos frontières, auprès de partenaires militaires. Ceci ne correspond pas aux besoins, notamment parce que les officiers de milice n'y ont guère accès.

La nécessité d'instruire en Suisse les officiers d'état-major du niveau opératif et des formations directement subordonnées a été reconnue ; c'est la raison pour laquelle le règlement sur le commandement et l'organisation des états-majors (COEM) connaît une révision en profondeur pour intégrer les niveaux militaire-stratégique et opératif, afin de montrer la continuité des produits entre les différents niveaux.

Le développement de l'état-major militaire stratégique (MSS) renforce d'ailleurs cette nécessité : en permettant au Chef de l'Armée de formuler des lignes directrices et des directives pour l'engagement de l'armée, il assure à la fois la faisabilité et la mise en œuvre des décisions stratégiques, en lien étroit avec la conduite opérative. Ce qui implique, là aussi, une formation des officiers concernés.

L'absence jusqu'ici d'une instruction de base pour le niveau opératif, soulignée par quelques incertitudes et incompréhensions identifiées lors de l'exercice STABILO DUE, explique aussi la difficulté à recruter suffisamment d'officiers de milice dans les états-majors supérieurs. Il fallait donc rendre la conduite opérative plus visible, plus concrète et plus attractive.

### **Un module de 2 jours**

C'est désormais en train de se faire : après des réflexions menées dans ce sens ces dernières années, notamment par un groupe d'officiers EMG de milice, le cdt EEMG a décidé d'organiser – en collaboration étroite avec l'EM cond A et le CEMIO – un module d'instruction opérative dans le cadre du stage combiné, en août et septembre 2013.

Ce module de 2 jours portait sur une étape essentielle de la planification opérative, à savoir la conception d'une opération (op design), avec pour buts de fournir aux participants une connaissance concrète des activités menées par un groupe de planification de l'action et de faire

#### **CEMIO**

Depuis la réforme Armée 95, l'instruction opérative a été mise entre parenthèse dans les stages de formation de notre armée. Nous ne pouvons cependant pas attendre des officiers incorporés dans les EM supérieurs qu'ils maîtrisent au pied levé le niveau de réflexion opératif, ni des officiers du niveau tactique qu'ils soient en mesure de le comprendre sans y avoir été sensibilisés. Si, de fait, les moyens actuels de l'Armée ne lui permettent de ne conduire qu'une opération simultanément, il est d'autant plus important que toutes les forces engageables soient parfaitement coordonnées dans le temps et l'espace. Un premier pas important dans ce sens a été réalisé durant ces deux jours d'instruction et le résultat est prometteur, tant par l'enthousiasme suscité que par les résultats obtenus.



mieux comprendre les interactions et dépendances entre les différents niveaux de la conduite militaire.

Mené à deux reprises durant le stage combiné, ce module a permis d'instruire successivement les participants du SFEMG V et quelques participants du SFEMG IV, mais aussi des officiers du CEMIO et de l'EM cond A. La préparation de l'enseignement et la conduite des 2 groupes formés durant chaque module ont été assurées par les soussignés, dans le cadre d'une collaboration particulièrement fructueuse.

Le scénario fictif retenu pour l'instruction était celui d'une situation extraordinaire en Suisse, provoquée par une crise politique et économique dans un Etat voisin ayant des conséquences directes dans le secteur frontière et sur les relations binationales. Au final, ce scénario aboutissait à générer une menace hybride, à la fois militaire et non militaire, rendant nécessaire la planification d'une opération d'envergure pour préserver l'intégrité du territoire national et appuyer les autorités civiles concernées.

### Analyser et comprendre

Au début de l'exercice, les participants avaient une dizaine de documents décrivant la situation actuelle, les acteurs impliqués, les développements potentiels, et contenant également les lignes directrices du Chef de l'Armée pour la planification à établir. En d'autres termes, l'état-major militaire-stratégique avait déjà élaboré des options d'emploi, dont l'une d'entre elles avait été approuvée et fixait le cadre de l'opération.

Le premier produit des participants était une analyse systémique, c'est-à-dire une description graphique des relations entretenues entre tous les acteurs influents : forces armées, organisations paramilitaires, forces de sécurité, mais aussi autorités civiles et populations. Identifier les antagonismes et les soutiens, dans le domaine militaire comme politique ou économique, a permis une compréhension approfondie de la situation.

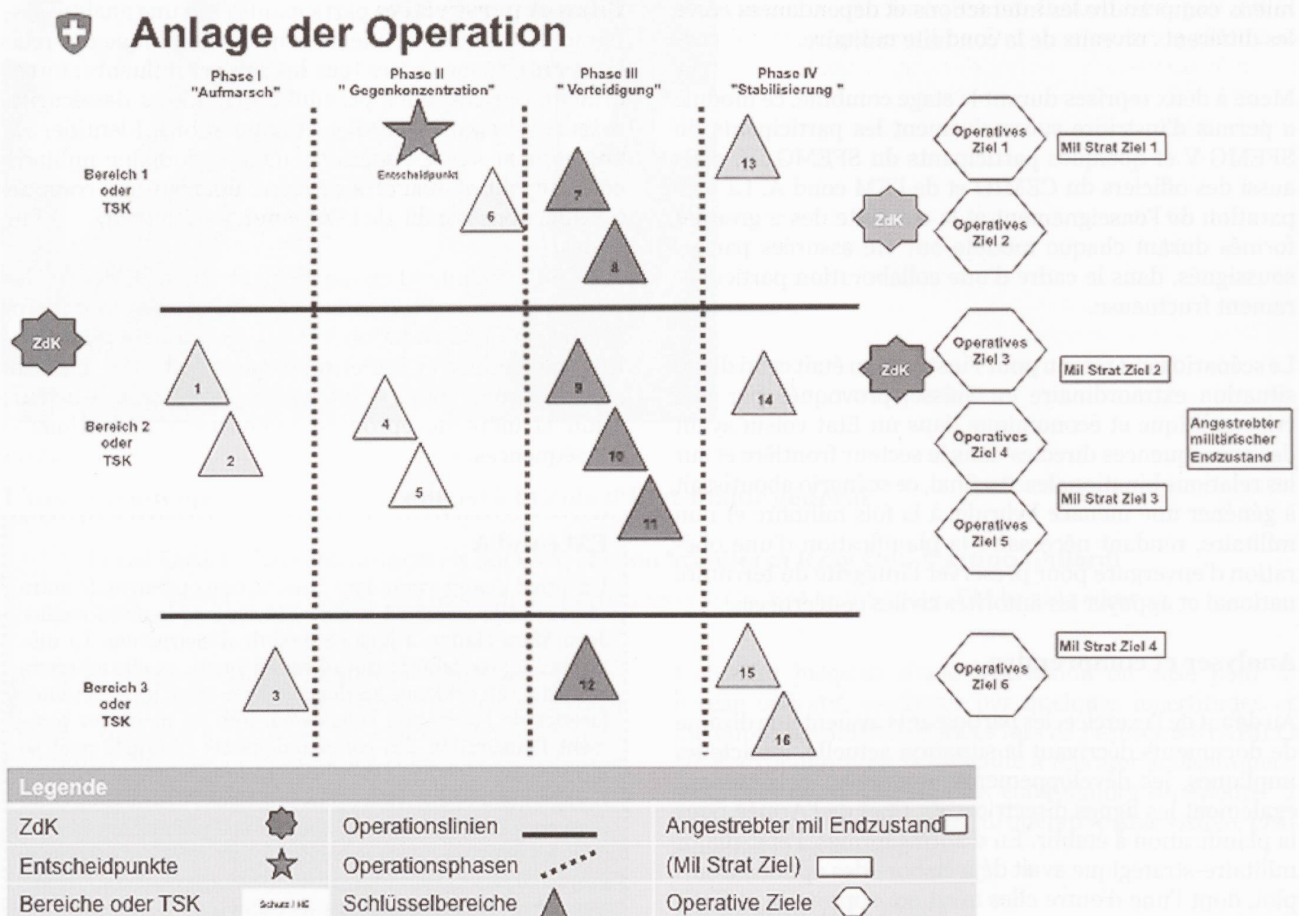
Sous la conduite d'un participant du SFEMG V, les groupes de planification ont ensuite procédé à une appréciation de la situation qui, au niveau opératif, aboutit à rassembler et à mettre en perspective les facteurs espace, forces, temps et information pour chaque acteur, selon la méthode éprouvée « énoncés – déductions – conséquences. »

### EM cond A

Un grand pas en avant dans l'instruction opérative de notre armée : voilà comment le chef EM cond A, le divisionnaire Jean-Marc Halter, a jugé ce module d'instruction. La méthode adoptée pour le travail est adéquate, et elle a permis de mettre en évidence les dépendances entre les différentes facettes de l'opération considérée, tout en montrant comment l'intégration des commandements tactiques peut se faire et ainsi fonder la faisabilité des réflexions opératives. Il s'agit maintenant d'aller plus loin dans l'instruction, et de faire en sorte que le niveau opératif soit pleinement intégré dans les activités du stage combiné, aux côtés des états-majors tactiques formés (formation d'engagement sol, formation d'engagement air, forces spéciales).







Ces éléments ont permis, au terme du premier jour d'instruction, d'identifier l'état final recherché par chaque acteur et de mettre le doigt sur leur centre de gravité. Les acteurs déterminants pour l'opération ont fait l'objet d'une présentation au CEM de l'EM cond A ainsi qu'au cdt de la FSCA.

L'une des difficultés de ce travail réside dans la nécessité de se mettre dans la position de chaque acteur pour bien mesurer son intention, ses capacités et ses vulnérabilités. C'est à cette condition qu'une opération peut être planifiée sur des bases solides.

### Travail intense et ciblé

Le deuxième jour, les participants se sont concentrés sur la conception de l'opération à proprement parler, en commençant par identifier de manière pratique et graphique – sur une paroi amovible faisant 4 x 2,5 mètres – les points décisifs à atteindre, c'est-à-dire les étapes à franchir pour atteindre les centres de gravité visés.

Formulés sous la forme d'effets à produire, ces points décisifs ont ensuite été répartis dans le temps, selon les phases de l'opération, et le long de lignes d'opération permettant d'assurer d'une façon cohérente la planification et la conduite de l'action. Chaque groupe de planification avait la liberté de choisir ses propres lignes

d'opération, en fonction des moyens disponibles ou des thèmes identifiés.

### Participant

En tant que participant du SFEMG V, j'ai pu découvrir et appliquer des instruments et des processus dans le cadre d'une planification opérative, sur la base d'exercice préparé de façon exemplaire.

Compte tenu du fait que les propres moyens ne sont pas encore connus lors de l'appréhension du problème, que la situation peut constamment évoluer en phase de planification et qu'il ne faut pas créer de préjudice avec les ébauches de solutions, la bonne hauteur de vue quant à l'identification des centres de gravité, des points décisifs, des actions afférentes de même que leur articulation dans le temps doit être trouvée de manière itérative.

Le défi consistant à aborder, à comprendre et à réduire à l'essentiel les interdépendances d'une situation complexe s'est avéré véritablement passionnant et intellectuellement très stimulant.

Lt col EMG Franz-Xaver Strüby  
CEO Garaventa Lift Group; cdt bat inf mont 72  
(jusqu'au 31.12.2013)



Enfin, les points décisifs ont été pondérés par des critères de succès et traduits en actions à accomplir, ce qui permet une première évaluation des engagements à effectuer de la part des commandements tactiques subordonnés, et d'assurer par le biais d'une analyse de faisabilité leur intégration au processus de planification opératif.

Cette phase du travail représente la partie créative de l'art opératif, c'est-à-dire la faculté d'esquisser et de fixer de manière logique une succession d'effets qui amènent à l'état final militaire recherché. Cette part de créativité explique d'ailleurs pourquoi une opération, à la base, doit être conçue par un petit groupe d'officiers imaginatifs et perspicaces, car il n'existe pas de recette pour parvenir avec certitude au but visé.

Après avoir procédé à une analyse des risques et ainsi finalisé la conception de l'opération, les participants ont pu la présenter au Chef EM cond A, respectivement au J 3/5, ce qui a mis un terme à deux jours de travail intense et ciblé.

### Encadré Ecole d'Etat-major général

« L'attention doit être portée sur une compréhension unifiée de l'approche en réseau du niveau opératif, » a déclaré le cdt EEMG à l'issue des préparatifs en vue du premier module d'instruction. C'est pourquoi la collaboration étroite entre l'EM cond A, le CEMIO et l'EEMG est indispensable. En-dehors d'une conception commune quant aux produits à établir comme à leur élaboration, les discussions intenses ont permis à de nombreuses contributions de mener à des déductions pertinentes, de sorte que la compréhension des acteurs comme un système et des forces armées comme source de prestations a pu être approfondie. Ce qui a permis, en conséquence, de se concentrer sur les faiblesses de l'adversaire.

Br Daniel Lätsch  
Commandant, Ecole  
d'Etat-major général (EEMG)

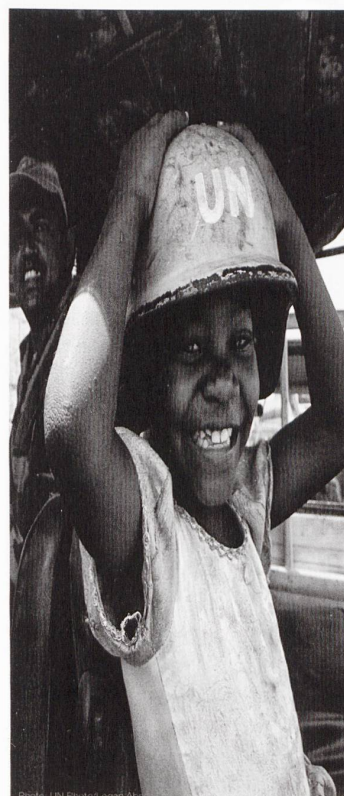


### Bilan et perspective

Les participants ont été unanimes: cette première s'est avérée un succès, et a permis de bien cerner les spécificités et les dilemmes du niveau opératif. Le temps très bref à disposition n'a permis que de traiter une étape de la planification, mais les produits établis – de l'avis du cdt FSCA comme du chef EM cond A – étaient tout à fait utilisables.

De ce fait, ces modules seront très certainement conduits en 2014, avec quelques adaptations quant à leur intégration dans l'ensemble des activités d'instruction de l'EEMG. Les besoins propres à l'EM cond A devront toutefois être couverts par une séquence plus longue et plus complète, qui reste encore à concevoir.

L. M., F. S., M. G.



19th International  
Humanitarian Conference  
With the support of the ICRC,  
UNHCR and the Government of  
the Canton of Geneva

## CONFLICT RESOLUTION

13 – 14.02.2014  
09:00 – 17:00

International Conference Centre  
Geneva (ICCG)  
17 rue de Varembe  
1211 Geneva

Webster  
UNIVERSITY

Geneva