

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2016)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Instruction opérative (I) : Explication d'un héritage  
**Autor:** Arnold, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781383>

#### **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>**



*Stratégie*

## Instruction opérative (I): Explication d'un héritage

**Michael Arnold**

Rédacteur en chef remplaçant, ASMZ

**P**endant la Guerre froide, on envia la Suisse pour son armée de milice, pouvant être rapidement mobilisée, puissante et bien formée. Les dispositifs robustes et bien aménagés de plus de trente grandes unités produisirent leur effet dissuasif. Pourtant, après la chute du Mur de Berlin, une réorientation militaire peina à se mettre en place et la pensée ainsi que l'instruction opérative furent « désarmées » dans l'idée de dividendes de la paix – l'armée s'est tirée une balle dans le pied.

La série d'articles, parus dans l'ASMZ, cherche à atteindre trois objectifs. D'abord, elle veut mettre en valeur la pensée ainsi que l'instruction opérative de l'armée suisse des 30 dernières années (partie 1). Ensuite, elle demandera une renaissance différenciée et un nouveau positionnement de l'instruction opérative dans le cadre du DEVA (partie 2). Pour terminer, elle présentera un scénario modèle, qui montre à quel point il est urgent et indispensable de réaliser de grands exercices de « défense » (partie 3).

### Situation de départ

Les effets des réformes de l'armée depuis 1995 n'ont pas été uniquement négatifs. Cependant, les larges négligences relatives aux questions touchant à la doctrine et aux opérations ainsi que la réduction des exercices y relatifs, ont bel et bien fait partie de la « liste des erreurs » jusqu'à la publication du Rapport sur l'armée 2010. On en tire les premières conséquences positives : il arrive occasionnellement que l'on s'exerce à nouveau ensemble, la position du chef EM instruction opérative (CEMIO) devrait être renforcée et, comme point central, le DEVA prévoit un commandement particulier pour les opérations de l'armée. Cela est-il suffisant, au regard d'une armée réduite qui devra accomplir des tâches de plus en plus exigeantes, dans un environnement toujours plus sensible, et avec des partenaires tout à fait différents au sein du Réseau national de sécurité ? Les auteurs estiment qu'un effort considérable sera nécessaire pour reconstituer les compétences d'antan.

Il faut à la Suisse non seulement une stratégie et une doctrine, mais aussi une bonne communication de ses concepts. L'armée a ainsi commandé le film « La Suisse vigilante » pour l'exposition nationale de 1964. Que de chemin parcouru depuis.

### Pierre angulaire : Crédit du CEMIO en 1974

L'armée suisse a connu de grands exercices de troupe depuis les temps du général Dufour. Ce dernier valorisa la formation et promut la pensée en scénarios ainsi que l'approche pratique des opérations. Depuis lors cet héritage a été déterminant. Néanmoins, c'est seulement lors de la Guerre froide qu'apparurent de vrais exercices d'état-major au-delà de l'échelon division ainsi que des exercices de défense générale. Mais en matière de direction d'exercice, avec des commandants de corps changeant régulièrement, les solutions *ad-hoc* faisaient de moins en moins leurs preuves, notamment dans le cadre de grands exercices. Il manqua de temps, de compétence, de cohérence et d'idées. Puis une étape importante fut atteinte avec la création provisoire du poste d'un CEMIO en 1974 (rendu définitif en 1979) incluant la préparation, la mise en pratique et l'évaluation de tous les exercices au niveau armée et corps d'armée en mains du divisionnaire Hans Rapold. En 1977 déjà, il dirigea, avec son petit état-major, un exercice de défense générale qui comprit l'échelon stratégique et prépara ainsi le réseau de l'instruction opérative et stratégique pour la défense. Compte tenu des dispositifs de combat fixes des grandes unités (plan d'opération ZEUS) à la fin de la Guerre froide, les défis opératifs consistèrent en la coordination de tous les moyens, y compris les forces aériennes – et l'image précise de l'adversaire ne laissa pas beaucoup de marge de manœuvre. La créativité de l'instruction opérative fut limitée par la préparation détaillée des dispositifs couvrant tout notre terrains et les caractéristiques d'une armée de défense guère apte à l'attaque et ancrée dans son territoire. Mais il resta assez de sujets pour la formation, malgré tout : la préparation (exercices d'alarme), la mobilisation perturbée, y compris le déploiement, la concentration des forces dans la défense, l'engagement des forces aériennes, la combinaison avec des tâches territoriales, la garantie de la capacité de conduite, etc. En outre, le CEMIO s'occupa des mesures à prendre si l'ennemi ou l'ami ne devaient pas se comporter selon

nos suppositions. La remise en cause intelligente des conceptions bien arrêtées concernant les opérations et la stratégie faisait désormais partie des missions de l'instruction opérative. Cette dernière doit beaucoup à son premier chef d'état-major !

### Apothéose : L'ère Gustav Däniker, 1980-1988

Le divisionnaire Gustav Däniker marqua le caractère de l'instruction opérative et perfectionna sans doute l'acquis solide de son prédécesseur pendant presque neuf ans. Son regard sur les tenants et les aboutissants de la politique de sécurité ainsi que les modèles de conflits modernes reflétait un esprit vif et indépendant qui ne se fiait pas aux recettes miracles. Auteur reconnu de publications militaires, il connaissait les forces militaires mondiales et remit les critiques de l'armée suisse à leur place, si leurs conclusions furent prématuées :

« *D'un côté, nous devons analyser la menace potentielle sans ménagement. Il faut sans cesse se poser l'éternelle question de ce qu'un adversaire pourrait vouloir de la Suisse et de ce qu'il pourrait déployer pour nous imposer ses objectifs.* »<sup>2</sup>

Son travail fut une chance pour l'armée : il régna une unité de doctrine pour l'engagement de l'armée ainsi qu'une responsabilité et une sécurité de planification

Le divisionnaire Gustav Däniker a été un artisan de l'ouverture de la Suisse. Il a co-fondé l'agence de presse Farner, dont il a été jusqu'en mai 1999 le président du conseil d'administration.



dans l'instruction opérative. L'EM instruction opérative se développa en une institution reconnue avec une centaine d'officiers de milice incorporés qui apportèrent de nouvelles idées et parfois des critiques. Le CEMIO apprécia les deux comme bénéfiques et nécessaires :

« *En règle générale, chaque institution devrait promouvoir en son sein la recherche d'innovations utiles. Aussi, j'ai décidé d'intégrer au minimum une nouveauté dans chaque situation d'exercice, qu'elle soit thématique, didactique ou méthodique.* »<sup>3</sup>

Par conséquent, le plan de formation fut exigeant, même pour le CEMIO. En 1986, il se fit tester comme remplaçant du chef de l'EMG et proposa une solution militaire qui coupa le souffle à tous ceux présents et qui provoqua la critique : une prise de gage à l'étranger comme réaction à une extorsion. « Penser l'impensable » devint le dictum de son successeur, le divisionnaire Bachofner. Le CEMIO créa ainsi un terrain propice aux discussions de fond et donna à l'instruction opérative une certaine « liberté du bouffon, » sans laquelle elle serait restée dans les sentiers battus et n'aurait guère progressé.

### Chemin difficile : De l'Armée 95 à l'Armée XXI

La dernière influence de la riche expérience de Gustav Däniker marqua la conception du règlement Conduite opérative CO95 en 1993. Il affina le contenu fourni par un de ses successeurs comme CEMIO, le divisionnaire Carlo Vincenz (1994-1995) : importance accrue des missions de protection et de sécurité, pas de surrégulation, systématique simple, terminologie claire et foi en la conduite par objectifs. Dès 1994, le contenu de l'instruction opérative jouissait d'une base moderne puisque les anciennes directives pour la conduite opérative avaient été remplacées par la CO95. Cependant, les concepts de la défense dynamique du territoire et la défense générale étaient visiblement bientôt condamnés à disparaître, à cause du changement de menace et des économies imposées. Dans les Balkans, on constata une forme différente de conflit qui nécessita autant le « miles protector » que le « warrior. » Les dispositifs de combat plus flexibles de l'Armée 95, quasiment débarrassés des unités de barrage, devinrent de plus en plus des dispositifs de sécurité contre une menace hybride autre que la guerre uniquement. La garantie de la sécurité publique exigea une collaboration étroite entre les autorités civiles et militaires – avec l'armée comme partenaire et élément de dernier recours.

La tâche du CEMIO devint d'orienter la formation des chefs et de leurs états-majors autour des nouveaux défis de la politique de sécurité. Par conséquent, le divisionnaire Dominique Juillard (1996-1999) lutta contre les tendances réductrices qui voulaient étioler l'Armée 95 et prononça ces prétentions, valables jusqu'à ce jour : capacité de conduite des commandements supérieurs, états-majors opératifs comme moyens de la première heure, pilotage de la préparation opérative, remplacement des exercices de grandes unités avec troupes qui avaient été abandonnés, et test de modèles possibles (armées et états-majors) pour l'avenir. A cet

effet, il voulut créer une formation combinée sur le plan opératif et stratégique avec un nouveau cours de conduite IV pour les hauts fonctionnaires<sup>4</sup>. Evidemment, ces idées demandèrent un regard allant au-delà des frontières nationales: «la sécurité par la coopération» devint le terme approprié dans le Rapport sur la politique de sécurité 2000.

### Déficits reconnus: Besoin de rattraper

Dès 2000, les changements dans le domaine du CEMIO se sont multipliés. Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, le divisionnaire Philippe Rebord entrait en fonction comme huitième CEMIO, son unité d'organisation avait déjà déménagé six fois et vécu cinq différentes incorporations hiérarchiques. En premier lieu, le groupe indépendant Doctrine et instruction opérative fut subordonné au groupe Opérations, ensuite à nouveau de l'EM Instruction opérative à l'EM du Chef de l'armée, puis à l'EM de l'armée nouvellement formé, et finalement à la Formation supérieure des cadres de l'armée (FSCA, 2012). Parfois la Doctrine faisait partie de l'organisation et parfois non. En 2004, le divisionnaire Jean-Pierre Badet avait dû recommencer pratiquement à zéro dans sa fonction de CEMIO:

*«Après une phase de déclin et de perte d'importance, causées par les priorités qui avaient été fixées sur la mise en œuvre de la réforme de l'armée, l'instruction opérative devait regagner de l'envergure. Tout en haut de l'échelon, on avait réalisé que la direction supérieure de l'armée – elle-même fondamentalement restructurée – avait besoin d'une formation particulière.»<sup>5</sup>*

Ce va-et-vient fut le résultat d'un marathon de réformes causé par les contraintes financières que la politique avait imposées à l'armée, avec des programmes d'économie en vigueur depuis plus de dix ans déjà. Une attitude négative ainsi que des jeux de pouvoir et un chaos organisationnel découlèrent de ces réductions, de sorte qu'il fut impossible de développer une culture d'exercices sophistiquée qui aurait tenu compte de l'évolution de la menace. On n'en voulut même pas; tout comme la pensée au niveau opératif, voire la formation liée aux conséquences du changement de paradigme de 1989. Elles étaient devenues des charges lourdes dans la bataille autour des ressources, des tâches et des structures. En outre, des problèmes de doctrine surgirent dans le domaine de la défense et de la sécurité sectorielle. En effet, la réorientation vers les «engagements les plus probables», imposée par la politique, entraîna non seulement une certaine relativisation de la mission de combat de l'armée, mais généra également des conflits de compétence avec les autorités civiles. Tous ces effets négatifs sapèrent la position, l'influence, l'agenda des exercices et la performance de l'instruction opérative, ainsi que ceux du CEMIO avec sa fraction d'EM de l'armée. On constata de plus en plus d'absence de fonctions-clés avec nombre d'excuses variées (priorité du travail quotidien, nécessité de former les remplaçants). La pensée militaire précise fut négligée, et par manque de continuité les CEMIO n'avaient plus la possibilité de se profiler. L'institution de l'instruction opérative devait quasiment se réinventer.

### Changement de tendance: Nouvelles impulsions dès 2004

La mission globale de l'EM instruction opérative comme le divisionnaire Badet l'avait formulée reste en vigueur : développement de scénarios de base pour l'instruction, formation et entraînement des niveaux de conduite militaro-stratégique et opérative, formation continue des officiers généraux, contributions au développement de la doctrine. Cependant, suite à l'abandon des corps d'armée, il manquait l'échelon de conduite opérative traditionnel et il ne restait que l'EM de conduite de l'armée nouvellement créé. Dès 2004, l'EM instruction opérative développa une série d'entraînements qui aboutit dans l'exercice d'état-major ORYX, comprenant une situation qui ne franchit pas le seuil de la guerre et qui se joue dans un environnement géographique suisse fictif. L'exercice d'état-major-cadre de l'armée STABILo 07 le suivit comme point d'orgue de l'agenda de formation 2004/07. Il comprenait la première application de la planification parallèle en temps réel, impliquant plusieurs niveaux de conduite: militaro-stratégique, opératif et tactique. Le deuxième cycle se termina avec le grand exercice STABILo DUE en 2012.

En 2007 et en 2012, l'armée avait prouvé qu'elle était capable de tester sa conduite, éclaircir les erreurs et en tirer les conséquences – et qu'elle le voulait. La découverte, en 2007, de la quasi-incapacité de l'armée à conduire son système global avait provoqué un choc salutaire. Il fallait également réviser les procédures de conduite à travers tous les niveaux; tout comme le règlement Conduite et organisation des états-majors qui fut testé en 2012. Certains éléments de planification qui avaient été repris de l'OTAN et mal compris en Suisse furent supprimés, les produits de la conduite furent standardisés, etc. Fin 2013 les devoirs étaient faits et l'on pouvait envisager avec sérénité le très novateur Exercice du réseau national de sécurité, ERNS 14. De son côté, l'EM instruction opérative avait prouvé sa nécessité et sa puissance. Il fut même possible de changer du mode «test» au mode «entraînement» pendant les exercices, de renforcer le coaching et de réussir visiblement dans le dialogue entre les échelons de conduite.

Les habituelles bisbilles autour des rapports d'exercices n'enlevèrent rien à cette tendance positive. Avec l'ERNS 14 il fut évident que la conduite militaire à travers tous les niveaux est à nouveau fonctionnelle – parfois en vif contraste avec la conduite civile en situation de crise. Néanmoins, les exigences élevées de sécurité et les erreurs dans le cadre du Réseau national de sécurité, ainsi que la complexité des menaces modernes, demandent un programme d'exercices bien plus intensif avec tous les partenaires du réseau – «un pour tous, tous pour un» selon le dicton sous la coupole du Palais fédéral. Il faut retrousser ses manches et investir et, si ce proverbe devait se réaliser, cela impliquerait le financement des ressources, du temps pour la formation et de transformer le génie en concepts – pas seulement pour l'armée. Nous n'avons pas encore franchi la montagne.

M. A.