

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

**Artikel:** Instruction opérative (II) : Renaissance nécessaire  
**Autor:** Arnold, Michael / Aebersold, Thomas / Meier, Peter-Martin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781384>

### **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>**



Le divisionnaire Dominique Julliard a été en 1991 chef de la planification à l'EMG puis CEMIO de 1996 à 1999. Il a ensuite commandé la brigade territoriale 10.

## Stratégie

### Instruction opérative (II) : Renaissance nécessaire

**Michael Arnold; Thomas Aebersold, Peter-Martin Meier, Alex Reinhart, Kurt Tschanz**

Rédacteur en chef remplaçant ASMZ

**L**e projet Développement de l'armée (DEVA) offre des possibilités de renaissance de la pensée opérative. Un chef EM instruction opérative (CEMIO) repositionné, avec un état-major puissant, doit, comme par le passé, en endosser la responsabilité ainsi que celle de l'instruction opérative du Réseau national de sécurité. Il faut réussir à reconquérir le terrain perdu.

La série d'articles veut atteindre trois objectifs. Dans le premier, il s'agissait de mettre en valeur la pensée ainsi que l'instruction opérative de l'armée suisse des 30 dernières années. Le présent article demande une renaissance différenciée et un nouveau positionnement de l'instruction opérative dans le cadre du DEVA. Enfin, le troisième article présentera des scénarios modèles qui montrent l'importance grandissante des grands exercices de défense qui sont toujours plus indispensables.

#### Une discussion sincère

A l'époque, les exercices avec des partenaires civils étaient organisés principalement par l'armée avec son EM instruction opérative, mais ce genre d'exercice de défense générale disparut avec la transformation vers l'Armée 95. Lors d'un nouveau changement, cette fois vers l'Armée XXI, les efforts de formation devaient être inévitablement réduits et les activités de l'EM instruction opérative se concentrèrent sur la planification et la conception de la transformation. La direction de l'armée priorisa le fonctionnement des unités tactiques puisqu'elle n'était plus forcément convaincue de la nécessité d'un instrument de formation au niveau militaro-stratégique et opératif.

Fin 2003, le Chef de l'armée donna la mission au divisionnaire Jean-Pierre Badet de remettre sur pied l'EM instruction opérative. Les premières expériences étaient décevantes. L'exercice d'état-major GAZELLE, dont le sujet était la planification de réactions aux crises, montra que l'entraînement avait été négligé pendant de trop nombreuses années. Le plan d'opération, exigé par

la direction, ne fut terminé qu'après l'exercice et servit ensuite de base pour l'exercice d'état-major suivant ORYX. Dans un contexte de mutations structurelles, les réactions aux résultats compliquèrent l'établissement d'une culture d'exercice constructive. C'est lors de petites séquences d'entraînement ainsi que des exercices STABILO 07 et STABILO DUE que la qualité de la collaboration et des résultats s'améliorèrent grâce aux discussions internes à l'armée, qui furent parfois rudes et sans ménagement. Le climat entre l'EM instruction opérative et l'EM conduite de l'armée se détendit et la coopération devint constructive et orientée objectifs.

Contrairement aux exercices précédents, la direction de l'exercice du Réseau national de sécurité 2014 (ERNS 14) fut civile, et l'armée n'y participa que dans un cadre réduit. Cependant, elle a prouvé qu'il était possible de compter sur la conduite militaire et que les leçons des derniers exercices avaient été tirées. Aussi, l'ERNS 14 montra que le savoir nécessaire, la capacité de conduite, ainsi que l'expérience de planification et d'organisation de ce genre d'exercice, ne réside qu'au sein des hautes sphères de l'armée.

#### Un « avocat du diable » - le concept de CEMIO en comparaison avec des pays étrangers

En temps de paix, une institution doit assumer le rôle que l'adversaire joue dans une crise de la politique de sécurité. Elle doit défier les niveaux supérieurs de l'armée, de manière idéale même de tout le Réseau national de sécurité, avec ses réflexions indépendantes – comme un phare intellectuel ou un « avocat du diable. » En même temps, elle doit faciliter l'appréciation des performances du système selon des critères clairement définis. A cette fin, la Suisse créa l'organisme du CEMIO pendant la Guerre froide.

Des pays comparables à la Suisse, comme l'Autriche, la Belgique, le Danemark, la Suède et la Finlande, arrivèrent



à la même conclusion. Ceux-ci disposent d'organismes de formation et de contrôle qui ressemblent au CEMIO et se situent dans le domaine de la défense nationale. En Autriche, ils appartiennent à l'Académie de la défense nationale. En Belgique, ils font partie de l'Ecole royale militaire. Au Danemark, c'est l'Ecole royale de la défense qui en a la responsabilité. En Suède, ils sont répartis dans plusieurs écoles et subordonnés au Commandant supérieur de l'armée, tandis qu'en Finlande, ils font partie de l'Université nationale de défense.

Au sein de l'OTAN, c'est l'Allied Command Operations (ACO) qui est responsable de la conduite des opérations et de la préparation des engagements. La formation des cadres supérieurs des armées dépend, quant à elle, largement des activités et des compétences de l'Allied Command Transformation (ACT). Sa mission principale est le développement permanent des forces armées et leur adaptation aux menaces de demain.

En résumé, ces organismes ont comme mission de garantir la bonne forme professionnelle des forces armées. A travers leurs activités, ils doivent contribuer à un investissement efficace et efficient des moyens financiers limités.

### **Un vaste éventail de prestations**

Après la Guerre froide, le CEMIO est toujours nécessaire afin de défier la politique de sécurité aux niveaux stratégique et opérationnel. Ce ne sont que les formes de menace qui ont changé après la chute du Mur de Berlin. Les conflits armés avec des moyens lourds, comme dans les guerres passées, mais aussi actuelles, sont-ils toujours un sujet d'actualité pour la Suisse? La question reste encore ouverte en 2015. L'adversaire est devenu hybride; les dangers guettent sur internet, se cachent dans la société civile et proviennent furtivement – toujours – d'autres États. Dans cet environnement complexe et irrégulier, la mission du CEMIO doit être de repérer et évaluer ces dangers modernes longtemps à l'avance. Selon les conclusions fournies par les services de renseignements et les partenaires, ainsi que ses propres observations, le CEMIO doit reconnaître les manifestations des menaces et les tendances et en déduire des conséquences pour le Réseau national de sécurité.

Le CEMIO défend les intérêts généraux du Département de la défense et de l'armée. Il veille à ce que la pensée et l'action opérationnelle servent l'intérêt général et exerce son influence sur leur développement et la formation qui s'y rapporte. A cet effet, il participe à l'élaboration des bases stratégiques et des affaires politiques, tout en soutenant le Chef et la direction de l'armée avec ses conseils en matière de pensée opérationnelle. Avec son équipe, il rédige des stratégies de moyenne et longue durée pour l'instruction opérationnelle, basées sur les principes militaro-stratégiques et politiques.

Le CEMIO forme les directeurs politiques et militaires à la gestion de crise par le biais de cours et d'entraînements, tout en fournissant la formation continue pour les

officiers EM supérieurs. Afin de pouvoir évaluer l'aptitude à l'engagement, l'état de formation, les processus et les structures, il organise et dirige, conjointement avec des organisations civiles, des exercices liés à la résolution de problèmes aux niveaux militaro-stratégique et opérationnel. La bonne forme de la direction de l'armée ainsi que de ses partenaires de la politique de sécurité est testée et développée au moyen de scénarios novateurs, tirés d'un environnement dynamique et hétérogène, et qui varient fréquemment. En même temps, les leçons qui en sont tirées servent de contributions au développement de l'armée en ce qui concerne la doctrine, les procédures d'engagement, les structures, les ressources et l'équipement.

En outre, le CEMIO crée et soigne un réseau composé de commandants, de Chefs EM de l'armée suisse et des positions clé de l'administration fédérale et des cantons, ainsi que de fonctionnaires et hautes écoles internationales comparables à l'EM instruction opérationnelle. Par conséquent, il s'impose comme référent respecté dans son domaine et publie des contributions scientifiques concernant la politique de sécurité.

Avec toutes ces tâches, qui devront à nouveau être remplies par un seul prestataire, le CEMIO soutient de manière conséquente la politique de sécurité suisse. Il est évident qu'à cet effet, il doit rayonner au-delà de l'armée, dans tout le Réseau national de sécurité. Ce rayonnement doit également provenir de la personnalité du CEMIO ainsi que de la qualité de son état-major et de son positionnement adéquat dans l'organigramme de l'armée.

### **Une organisation marquante**

Par conséquent, il est indispensable que le CEMIO atteigne une perception concrète et marquée au sein de la population, du Réseau national de sécurité, de l'armée, du DDPS ainsi que vis-à-vis du Conseil fédéral, du Parlement fédéral, des cantons et à l'étranger. Par analogie avec les organismes à l'étranger, mentionnés ci-dessus, il lui faut donc une position particulière, la plus indépendante possible, à un niveau très élevé dans l'organigramme de l'armée. Une subordination directe au Chef de l'armée avec le grade de divisionnaire s'impose. L'instigation ainsi que l'acceptation sans restriction par le Chef de l'armée sont les conditions sine qua non pour le succès du CEMIO.

Afin de fournir les prestations attendues, il doit pouvoir se baser sur une organisation professionnelle soigneusement choisie. Mais il est important qu'il puisse également compter sur la collaboration structurée des officiers de milice réputés dans son état-major. Ces derniers doivent amener un large savoir professionnel et leur expertise. Ils seront recrutés selon des besoins particuliers. Les savoirs civil et militaire peuvent ainsi être combinés de manière optimale, étant donné que des équipes mixtes décrivent et évaluent en permanence des scénarios de menace. A la base de ces présentations, le CEMIO et la direction de l'armée définissent les sujets des exercices et des entraînements ainsi que les priorités de la formation pour les officiers généraux. Ensuite,



l'organisation professionnelle et les officiers de milice mènent conjointement les exercices et les séquences de formation selon des processus rodés et efficaces. Ainsi, des doubles fonctions sont toujours possibles en ce sens que le même officier peut être engagé simultanément comme spécialiste – par exemple pour les menaces conventionnelles – et comme membre d'une équipe de la régie d'exercice. Certaines tâches peuvent également être remplies comme « travail à domicile » et l'expertise peut être obtenue auprès de spécialistes externes. Cela semble tout à fait réalisable, en particulier dans le domaine de la recherche et du développement, et représente un allègement considérable pour la milice.

### Une personnalité extraordinaire

La personne qui endosse le rôle de CEMIO doit être naturellement à la hauteur de son unité d'organisation et de son état-major. Il est universitaire et on peut s'attendre à ce qu'il dispose d'une expérience de direction d'entreprise ou de management public de plusieurs années. En outre, il serait un avantage qu'il ait obtenu des connaissances approfondies en lien avec la mise en place de réorganisations et le management de projets, qu'il aurait conduits lui-même. Le CEMIO doit posséder une grande sensibilité pour les enjeux politiques et l'expérience des commissions politiques. En outre, il connaît très bien, et soigne les contacts avec les organisations partenaires et celles qui décident dans la politique. Il connaît également bien l'administration fédérale, les entreprises proches de l'administration fédérale, les autres administrations publiques et tous les organismes d'intervention et de secours.

Le profil recherché est donc celui d'un praticien expérimenté avec des connaissances générales des politiques de sécurité nationale et internationale, possédant la capacité de représenter les prestations de l'instruction opérative vis-à-vis des milieux économiques, des services de l'administration, des commissions parlementaires et au niveau international. Idéalement, il serait déjà officier général lors de sa nomination.

En tant qu'Homme, il dispose de capacités de communication et de négociation marquées, ainsi que de compétences sociales et d'un esprit d'équipe éprouvé. Son sens des responsabilités, son esprit d'innovation et sa capacité de prise de décisions vont de pair avec une résistance au stress hors du commun. Il sait réfléchir et agir aux niveaux stratégique et opératif – et comme un entrepreneur, il est capable de relier les contextes de ses réflexions. Il se distingue clairement par ses aptitudes analytiques, rédactionnelles et son sens de l'organisation. Il va de soi que le CEMIO maîtrise les langues nationales et l'anglais de sorte qu'il est capable de négocier dans ces langues.

Le CEMIO ne doit ainsi pas être recruté dans la seule idée d'un « avocat du diable. » Il doit absolument pouvoir se présenter comme un responsable autonome et ressentir le soutien explicite du milieu politique ainsi que de la direction de l'armée si – avec son organisation – il veut reconquérir le terrain perdu.

M.A. et al.

### Nominations d'officiers supérieurs dans l'armée

Au cours de sa séance du 4.11.2015, le Conseil fédéral a décidé la mutation d'officiers supérieurs, avec effet au 1er janvier 2016.

**Le colonel EMG Claude Meier a été nommé nouveau chef de l'Etat-major de l'Armée, avec promotion simultanée au grade de divisionnaire.**



Claude Meier (51 ans), originaire de Bülach ZH et domicilié à Carrouge VD, est entré à l'Escadre de surveillance des Forces aériennes en 1985 en tant que pilote militaire de carrière. Comme pilote et moniteur de vol, le colonel EMG Meier a été affecté, dans les années 1990, à l'équipe de projet responsable de l'introduction du jet d'école *Hawk*, puis comme moniteur de combat aérien sur le F-5 *Tiger*. Il a également été incorporé au groupe d'introduction du F/A-18. Membre du PC-7 Team pendant plusieurs années, il en a assumé le commandement en 1998 et 1999. De 2000 à 2002, il a commandé l'escadrille d'aviation 17. En 2003, il a suivi une formation au Collège Interarmées de Défense à Paris. Il a également obtenu le DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies) en science de l'histoire à l'Ecole Pratique des Hautes Etudes. Jusqu'en 2005, il a été engagé comme chef du service technique du combat aérien. De 2006 à 2009, le colonel EMG Meier a exercé la fonction de chef de la formation au commandement et de l'instruction d'état-major à l'état-major des Forces aériennes. Ensuite, les Forces aériennes l'ont détaché à l'Etat-major de l'Armée en tant que chef Recherche et développement de la doctrine. De décembre 2011 à la fin mai 2015, il a assumé la fonction de sous-chef d'état-major chargé des opérations et de la planification à l'état-major des Forces aériennes. Conjointement à ses activités professionnelles, il a obtenu en 2013 le Master of Advanced Studies in Security Policy and Crisis Management à l'EPFZ. Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2015, il est chef d'état-major de l'Etat-major de l'Armée. Le colonel EMG Meier remplace le divisionnaire Hans-Peter Walser, qui a été nommé par le Conseil fédéral à la fonction de commandant de la région territoriale 2 à partir du 1er janvier 2016.

**Le colonel EMG Silvano Barilli a été nommé chef d'état-major ad interim du chef de l'Armée.**

Silvano Barilli (46 ans), originaire d'Emmen LU et domicilié à Flamatt, a fait des études à l'université de Zurich, achevées en 1994 avec une licence en économie. Après avoir exercé divers emplois dans l'économie privée, il est entré en 1997 dans le corps des instructeurs des Forces aériennes, où il a été engagé comme remplaçant du maître de classe à l'école d'officiers et comme instructeur d'unité à l'école de recrues et de sous-officiers d'aviation. De 2000 à 2003, il a exercé la fonction d'officier supérieur adjoint (of sup adjt) du commandant de la brigade d'aérodrome 32. De 2004 à 2005, il a été engagé comme chef de la planification, chef de la logistique et remplaçant du chef d'état-major à l'état-major de la Formation d'application de l'aviation 31. En 2005 et 2006, le colonel EMG Barilli a suivi une formation à l'Air Command and Staff College à l'Air Force University de Montgomery (AL/USA), achevée avec un Master in Operational Military Art and Science. De 2006 à 2009, il a été affecté à l'Ecole d'Etat-major général en tant que chef de groupe / coach d'état-major et of sup adjt du commandant des stages de formation. A la même époque, le colonel EMG Barilli a effectué un engagement dans le cadre de la SWISSCOY au Kosovo comme Deputy Chief G3 et Chief G3 Plans auprès de la Multinational Task Force South. De 2009 à 2011, il a occupé le poste de remplaçant du commandant de l'instruction en formation de l'aviation et de l'école d'officiers à Payerne. En 2011, il a repris le commandement de l'école de recrues et de sous-officiers d'aviation. Depuis janvier 2014, le colonel EMG Barilli exerce la fonction de chef de projet du développement des Forces aériennes. Il assume également ad interim la fonction du brigadier Alain Vuitel, que le Conseil fédéral a nommé chef du Renseignement militaire à partir du 1er janvier 2016.

Source : <https://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=fr&msg-id=59393>