

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

**Artikel:** Le premier stage de formation à la planification opérationnelle  
**Autor:** Monnerat, Ludovic  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781386>

### **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:** 16.01.2026

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



Le stage de formation opérationnelle a lieu dans les bâtiments de l'Ecole d'Etat-major général à Kriens.

Toutes les photos © Auteur.

## Stratégie

### Le premier stage de formation à la planification opérationnelle

**Col EMG Ludovic Monnerat**

Chef de l'instruction interne à l'EM cond A

**L**e stage de formation technique opératif s'est déroulé avec succès du 5 au 16 octobre derniers à l'Ecole d'état-major général. Une première qui va renforcer la capacité de notre armée à planifier et à conduire une opération.

Il n'est désormais plus indispensable de suivre une formation à l'étranger pour recevoir un enseignement ciblé en matière de planification opérationnelle. Suite aux premiers pas faits en la matière en 2013, avec la création d'un module de 2 jours rassemblant des participants des SFEMG IV et V, c'est un stage de 2 semaines qui a eu lieu cette année, encore une fois grâce à une collaboration directe entre l'Etat-major de l'instruction opérationnelle (EMIO), l'Ecole d'état-major général (EEMG) et l'Etat-major de conduite de l'armée (EM cond A).

Les objectifs du stage étaient les suivants :

- Exécuter avec succès le processus de planification opératif ;
- Comprendre l'environnement opératif et ses interdépendances ;
- Cerner la fonction coordinatrice de l'échelon opératif et parvenir à transformer les directives militaires stratégiques en missions tactiques concrètes.

Au total, ce sont 22 participants qui ont été mis sur pied à Kriens dans le cadre de ce stage conduit par le Chef d'état-major de l'instruction opérationnelle (CEMIO), le divisionnaire Rebord. En grande majorité, il s'agissait d'officiers de l'EM cond A, membres de sa composante professionnelle ou officiers de milice, qui ont intégré quelques représentants notamment de la base logistique de l'armée et de la base d'aide au commandement de l'armée.

#### Une planification sous pression de temps

Le déroulement du stage était entièrement focalisé sur celui du processus de planification de l'action au niveau opératif. Après les introductions nécessaires, effectuées

par 4 officiers généraux, la première semaine a ainsi été consacrée aux 2 premières phases du processus, celles qui permettent d'élaborer la conception de l'opération, alors que la deuxième semaine a permis d'effectuer les phases suivantes, avec comme produit central le concept d'opération.

Les outils utilisés pour le stage étaient ceux de l'état-major de conduite de l'armée. D'une part, l'application Cockpit Planung / Führung a été utilisée sur la plateforme sécurisée FABIS, tout comme au quartier général de l'armée à Berne. D'autre part, le Manuel de la conduite opérative – qui complète et précise la COEM 17 pour les processus de conduite au niveau opératif – a fait l'objet de l'examen d'entrée et a été systématiquement appliqué pendant 2 semaines.

Le scénario de l'exercice, en revanche, a été développé à l'école d'état-major général. Les participants ont été plongés dans une situation fictive où une pandémie aiguë bouleverse les conditions d'existence dans le monde, avec des conséquences toujours plus directes en Europe comme en Suisse. Basé sur le monde artificiel et générique établi voici plus de 10 ans pour les besoins de l'armée, cet exercice – nom de couverture URANUS – a la particularité de ne comporter aucun adversaire étatique ou conventionnel ; il brosse un éventail de menaces qui exige l'engagement de l'armée comme seule réserve stratégique du pays.

De ce fait, c'est à une planification pour la gestion des crises – selon la définition de la Conduite opérative XXI – qu'ont été confrontés les deux groupes de planifications formés pour l'occasion. Il a été nécessaire de procéder, sous une forte pression de temps, à des activités de planification prenant en compte à la fois l'engagement de moyens rapidement disponibles (formations professionnelles, formations de service long et corps de troupe en service) et la mise sur pied puis l'engagement de moyens répondant aux besoins à moyen et long terme,



jusqu'à un volume maximal de 45'000 militaires.

Une autre difficulté du scénario était formée par la diversité des acteurs impliqués : pas moins de 8 acteurs différents étaient présents ou influents en Suisse, au départ de l'exercice. La plupart étaient susceptibles de menacer les intérêts du pays et les actions de l'armée visant à les protéger, dans le cadre de l'appui aux autorités civiles, voire même d'entraver directement les activités de mobilisation, d'équipement et d'instruction axées sur l'engagement sur les centres logistiques et places d'armes de l'armée.

### Evaluation des options militaires stratégiques

La première tâche à remplir, dans le cadre de cette planification, consistait à évaluer et à concrétiser les options élaborées au niveau du CdA par l'état-major militaire stratégique (MSS). Ces options, au nombre de trois, visaient à atteindre un état final unique avec un éventail de prestations et de capacités chaque fois différent.

Le travail attendu de l'échelon opératif, à ce stade, aboutit à traduire une ébauche de mission possible pour l'armée en un premier ensemble de forces, avec le nombre et le type de corps de troupes, articulé dans l'espace et dans le temps, de manière à remplir cette mission et à fournir les effets, respectivement les prestations nécessaires.

Cette concrétisation permet ensuite une analyse de faisabilité de chaque option. C'est non seulement la capacité à engager et à conduire les forces prévues qui doit être vérifiée, mais également l'aptitude de l'armée à remplir ses autres missions permanentes et à assurer le maintien des prestations de base.

Pour ce faire, une évaluation militaire détaillée est nécessaire. Elle comprend une analyse systémique, qui permet de mieux cerner les liens et les interdépendances entre les différents acteurs présents et influents dans le secteur d'opération, mais aussi une analyse numérique des systèmes et matériels de l'armée, qui permet de vérifier si les moyens de la BLA et la BAC garantissent l'équipement des formations prévues pour être engagées, ou si des restrictions doivent être apportées.

Au terme d'un travail intense, l'essentiel des options ont été jugées faisables par les deux groupes de planification, mais avec des conséquences parfois importantes, telles que l'interruption des services d'instruction de base, afin de disposer des infrastructures et du matériel nécessaires.

Cette phase, qui illustre la planification menée en parallèle entre les échelons militaire stratégique et opératif, n'existe pas au niveau tactique, où la planification ne commence que lorsqu'une mission a été définie. Elle doit donc faire l'objet d'une instruction systématique.

### Conception de l'opération

Durant les trois journées suivantes, et sur la base de

### Une collaboration exemplaire

Le SFT op marque une nouvelle étape dans la collaboration directe que nous avons initiée voici 3 ans entre l'EEMG, l'EM cond A et l'Etat-major de l'instruction opérative. En rassemblant nos compétences et nos expériences, nous sommes parvenus à mettre sur pied un stage de formation qui supporte sans difficulté la comparaison avec ce qui se fait dans d'autres armées.

Cette collaboration nous donne une base solide pour préparer et conduire les exercices prévus ces prochains mois avec les états-majors des subordonnés directs du Chef de l'Armée, comme nous l'avons fait en octobre dernier avec l'EM cond A. Les produits de l'échelon opératif sont ainsi réutilisés pour entraîner d'autres composantes de l'armée.

Ce que nous ne devons pas perdre de vue, c'est que l'instruction – même opérative – doit rester étroitement liée aux engagements de l'armée. Le dialogue entre EM cond A et FSCA permet ici d'assurer une cohérence et des retours utiles au quotidien, et dont doivent se nourrir nos stages de formation comme notre doctrine.

D'ores et déjà, rendez-vous en 2017 pour le prochain stage opératif !

Cdt FSCA, div Philippe Rebord

### Une formation nécessaire

Ce premier stage de formation technique opératif a été un succès. Il a montré qu'il est possible d'instruire de manière pratique et intensive à l'EEMG le processus de planification opératif en utilisant le Manuel et les standards de l'EM cond A. La qualité des produits établis et les discussions qu'ils ont provoquées ont été un enrichissement mutuel.

Il faut toutefois qu'une telle instruction ne se limite pas aux seuls officiers d'état-major de l'EM cond A ou de l'EMIO. Il est au contraire nécessaire que des officiers d'état-major des Forces terrestres, des Forces aériennes et d'autres composantes participent à cette formation, afin de développer au sein de l'armée une compréhension commune de la conduite opérative.

Je suis persuadé que cette compréhension doit également faire partie du bagage d'un officier d'état-major général à partir d'un certain niveau d'expérience et de responsabilité. A cette fin, sans doute s'agira-t-il d'adopter aussi un scénario permettant une mise en œuvre plus large des capacités de l'armée.

Enfin, la discussion et l'émulation nécessaires à ce niveau nous permettent aussi de prendre le temps de penser. Le savoir-faire technique reste indispensable, mais il ne suffit pas ; la pensée opérative se développe à travers la réflexion et l'échange. Que le prochain stage nous permette de poursuivre cette démarche !

Cdt EEMG, br Daniel Lätsch





L'option retenue au niveau stratégique, les groupes de planification ont procédé à la conception de l'opération. Il s'agit d'une contribution essentielle de l'état-major opératif, car elle aboutit à définir de manière précise les effets et les prestations de l'armée et à les situer de manière logique dans le temps et dans l'espace, afin ensuite d'en déduire l'ensemble des actions potentielles au niveau tactique. Cette phase avait été choisie comme thème des modules de 2 jours menés depuis 2013.

Après l'appréciation de la situation, qui passe par l'analyse des facteurs force – espace – temps – information, les groupes ont procédé à l'analyse des centres de gravité pour l'ensemble des acteurs. Ceci permet de cerner le point central de chaque acteur dont dépendent son équilibre comme sa force, et donc ce qui doit être protégé, influencé ou neutralisé durant l'opération. C'est donc la base pour ensuite définir les effets à produire, qui seront articulés par phases et le long de lignes d'opération.

Ce travail n'est pas uniquement conceptuel : lorsque les effets sont définis, il s'agit de les traduire en actions possibles de la part des subordonnés directs du commandant opératif. Les effecteurs principaux de cet échelon – forces spéciales, forces aériennes, conduite de la guerre électronique et défense cybernétique – sont pris en compte au même titre que les régions territoriales, les moyens spécialisés (PM, NBC) et les formations assurant les prestations de base. Autrement dit, les effets sont traduits en missions tactiques.

Le même travail a été fait, bien entendu, pour la partie adverse. Parmi les différents acteurs décrits dans le

## Trancher le nœud gordien

L'importance toujours plus grande du niveau opératif est la conséquence de l'évolution de notre armée, et notamment de la suppression des corps d'armée et des divisions. Pour assurer la cohérence entre décisions stratégiques et actions militaires, il est nécessaire de penser l'opération comme une suite d'effets donnant accès à un ou plusieurs centres de gravité, et non comme une coordination d'engagements tactiques se déroulant dans des espaces différents.

Développer ce savoir-faire implique une instruction spécifique. Avec le premier stage opératif, nous avons tranché le nœud gordien et montré que l'armée suisse est parfaitement capable d'instruire ses officiers d'état-major à cet échelon de conduite. Nous n'avons plus à demander que d'autres le fassent à notre place, à l'étranger, en subissant ainsi des processus et des structures qui ne correspondent ni à nos besoins, ni à nos capacités.

Ce stage présente aussi l'avantage de développer l'esprit d'équipe et de générer un souffle positif. En formant deux groupes de planification de l'action ailleurs qu'à Berne, en les faisant travailler à un rythme très élevé loin des soucis des tâches quotidiennes, en les tenant en haleine par des présentations intermédiaires et des discussions passionnantes, on tire le meilleur parti de l'instruction militaire. Pour les professionnels comme pour les miliciens !

A nos yeux, la collaboration avec le CEMIO et avec la FSCA continue donc de générer une grande plus-value, raison pour laquelle plus de la moitié des participants au stage provenaient de l'EM cond A. En revanche, il est regrettable que tous les subord Cda n'aient pas vu l'intérêt de cette nouvelle formation, puisqu'il n'y avait aucun représentant des Forces aériennes. Ceci devra être corrigé pour la prochaine édition.

CEM / rempl Chef EM cond A, br Laurent Michaud

sécenario, ceux qui étaient le plus directement touchés par la mission de l'armée en appui des autorités civiles ont été retenus, et les effets nécessaires pour atteindre leurs objectifs ont été identifiés de la même manière. L'articulation dans le temps et dans l'espace de ces effets a fortement influencé la conception de l'opération de l'armée.

## Variantes et jeu de guerre

L'étape suivante de la planification, qui vise à préparer le rapport de décision, passe par l'élaboration des variantes. Cette étape a été transformée par le fait qu'un effort principal a été porté sur le jeu de guerre : après quelque 6 heures de préparation, les 2 groupes de planification ont utilisé cette méthode, pendant une journée, pour confronter une variante à plusieurs phases critiques de l'opération en présence du commandant opératif.

Concrètement, une cellule «rouge» a été engagée pour représenter la somme d'acteurs formant la partie adverse, mais aussi une cellule «verte» – avec deux membres de l'État-major de l'instruction opérative – pour représenter l'ensemble des organisations civiles, au niveau des cantons comme de la Confédération, puisque la grande



majorité des tâches de l'armée étaient subsidiaires. Les autres participants, dans la cellule «bleue», se sont concentrés sur les activités de toutes les composantes de l'armée.

Les activités de la partie adverse, venant se greffer sur le dispositif des forces et autorités civiles, ou visant directement l'armée pour retarder son engagement, ont ainsi permis d'identifier les forces et les faiblesses de chaque variante, et les adaptations qui devaient y être apportées. Au fur et à mesure des actions adverses, et des demandes d'appui transmises par la cellule «verte» dès que les moyens civils ont été épuisés, les priorités à apporter en fonction des prestations principales – protéger, aider, sauver – et leurs conséquences pour les prestations de base se sont éclaircies.

Le jeu de guerre au niveau opératif ne peut pas être comparé à celui mené au niveau tactique, même si les apparences tendent à faire accroire d'importantes similitudes. Au lieu de considérer des actions individuelles, c'est-à-dire des engagements, il est nécessaire de prendre des séquences temporelles plus longues – plusieurs jours au moins – pour considérer un ensemble d'actions. C'est donc l'effet cumulé d'activités plus ou moins interconnectées, pour la partie adverse, qui doit être considéré.

Dans ces conditions, le jeu de guerre permet d'apprécier si les forces mises sur pied durant la période de temps choisie sont en mesure de répondre aux besoins et de garantir l'accomplissement de la mission. La chaîne de commandement est l'un des aspects les plus directement testés à cet échelon. En revanche, le facteur espace perd partiellement en importance, dès lors qu'il s'agit de

l'emplacement au sol, et non de l'espace opérationnel – terrestre, aérien, électro-magnétique, cybernétique, informationnel – considéré.

Après le jeu de guerre, les groupes de planification ont pu affiner leurs variantes et procéder au rapport de décision, avant de poursuivre les travaux avec le concept d'opération, quelques concepts d'appui choisis ainsi que la planification prévisionnelle.

### Bilan et perspectives

Le SFT op sous sa forme actuelle forme une bonne solution pour transmettre une instruction de base à la planification opérative. D'ores et déjà, les commandements concernés ont décidé de planifier la prochaine édition en 2017, les ressources disponibles pour un stage en 2016 déjà faisant défaut. Dans l'intervalle, le module de 2 jours ancré dans le stage combiné de l'EEMG va continuer, puisqu'il constitue une introduction bienvenue, alors que l'EM cond A va poursuivre son instruction opérative interne en matière de suivi de situation et de planification de l'action.

L'importance de l'échelon opératif va d'ailleurs croître à l'avenir. Avec la diminution de volume, les armées sont en effet toujours plus contraintes de penser leur emploi en termes d'effets et de mettre en relation directe les tâches militaires avec les buts fixés au niveau stratégique. La conduite opérative, qui vise à assurer en permanence cette adéquation, répond à ce développement de la situation.

L. M.

L'auteur, à gauche, devant les participants du stage de formation.

