

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2019)
Heft: 6

Artikel: Le stage de formation de conduite Grande Unité 2019, une formule à succès
Autor: Schaller, Flavien / Grand, Julien / Mermoud, Alain
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-977469>

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

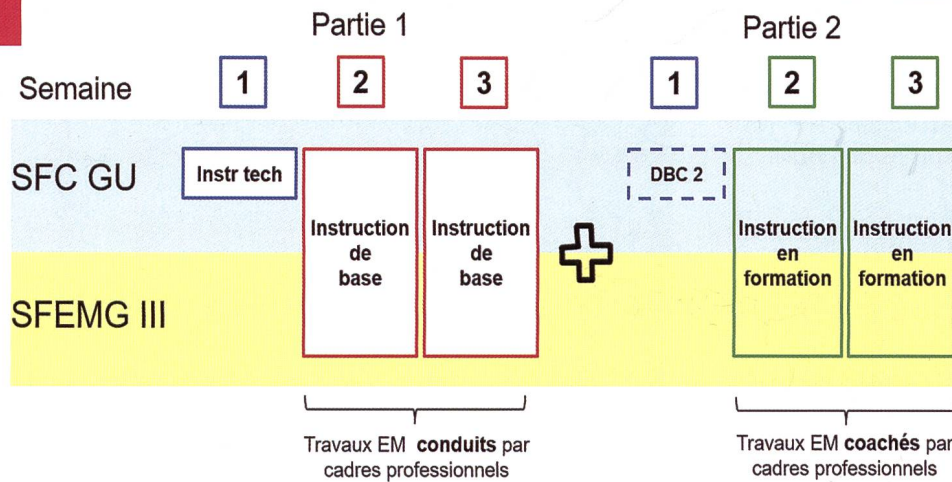
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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>



Avec le DEVA, la FSCA a mué et mis en place un cursus renouvelé pour les aides de conduite des états-majors de notre armée.

Formation supérieure des cadres de l'armée

Le stage de formation de conduite Grande Unité 2019, une formule à succès

Col EMG Flavien Schaller*, lt-col EMG Julien Grand, cap Alain Mermoud*****

* Commandant SFC GU, ** Chef de groupe EEMG, participant au stage, *** Officier de renseignement, participant au stage

Avec l'avènement du développement de l'armée, la formation supérieure des cadres de l'armée (FSCA) a mué et mis en place un cursus renouvelé pour les aides de conduite des états-majors de notre armée. Le stage de formation de conduite grande unité (SFC GU), résultat de plusieurs fusions, est divisé en deux parties de 2-3 semaines, selon les fonctions exercées au sein des domaines de base de conduite (DBC) des état-major des grandes unités (EM GU).

Première partie (phase d'apprentissage)

La première partie du SFC GU a eu lieu pour la première fois du 23 avril au 10 mai à l'école d'état-major général (EEMG) à Kriens. Elle est composée du SFEMG III-1, de l'ancien SFEM II-1 et des stages de formation technique communication, adjudants, officiers renseignement, disponibilité, service territorial, états-majors de liaisons cantonaux, logistique et forces aériennes.

La première semaine fut essentiellement consacrée à l'instruction technique des différents domaines de base et à une mise à niveau des connaissances du système d'information et de conduite des forces terrestres (SIC FT). Les chefs de groupes, des officiers de carrière provenant de l'EEMG et de l'école centrale de Lucerne, et plus de 40 experts externes s'alternèrent afin de dispenser une instruction pointue aux participants.

La deuxième et troisième semaine, avec l'arrivée des participants au SFEMG III-1, furent dédiées à l'apprentissage du travail en état-major de Grande Unité et à la mise en œuvre du processus de planification de l'action au sein d'un EM de brigade mécanisée. Une reconnaissance dans le terrain fut également organisée afin d'asseoir les décisions prises sur carte. La dernière semaine fut essentiellement consacrée au développement des plans, à leur vérification au moyen d'un jeu de guerre, et à leur révision. A noter que ce stage a également servi de pilote pour le développement et l'affinement des concepts de l'engagement du personnel, du service territorial, et de l'instruction axée sur l'engagement.

Deuxième partie (phase de consolidation et d'application)

La seconde partie du Stage de formation au commandement Grand Unité s'est tenue du 2 au 19 septembre et a regroupé les participants de plusieurs stages afin de former un état-major de division territoriale qui offre une chance à tous les participants de s'entraîner au plus proche de leur future incorporation. Ainsi les participants au SFEMG V sont engagés comme commandant Grande Unité, son remplaçant ou chef état-major Grande Unité alors que les participants au SFEMG IV exercent la fonction de chef domaine de base de conduite. Ceux-ci préparent l'arrivée en deuxième semaine des participants à la deuxième partie du SFC GU. Au préalable, un « groupe de commandement », formé du commandant, de son remplaçant, du chef état-major ainsi que du chef domaine de base de conduite 6 sont convoqués 2 semaines avant le début du stage pour une orientation d'une demi-journée afin d'être en mesure de pouvoir préparer de manière idoine le début du cours.

Lors du cours de 2019, 4 états-majors distincts ont été formés. Le premier état-major a repris le rôle de l'EM div ter 2 afin d'effectuer une planification de défense, suivie d'une vérification de la décision et des plans à l'aide du simulateur de conduite.

L'état-major NITON a également mis en œuvre une planification de l'action dont les buts furent de réviser l'ordre d'engagement de niveau opératif EXUPERIUS et de finaliser la donnée d'ordre de niveau tactique de la div ter 1 en découlant. Ces produits constituent une nouvelle base d'exercice de défense moderne pour la Suisse de l'ouest et seront utilisés dans le cadre des futurs stages de formation de l'EEMG, principalement pour les SFEMG I et II et le SFC GU 2020.

Les troisième et quatrième états-majors étaient formés respectivement par les participants des Forces aériennes et des Forces spéciales qui, dans le même cadre opératif que l'EM ter div 2, ont effectué les planifications inhérentes

à leur domaine. Si l'état-major des Forces aériennes, par exemple, a mené son propre Wargame en semaine 3, il a toutefois été possible d'intégrer ces planifications au sein du commandement des opérations, marqué par la régie de l'exercice de simulation, dans le but de fournir un cadre plus proche de la réalité à l'état-major de la division territoriale 2 en simulation.

La seconde semaine débuta sur les chapeaux de roue, avec des participants au SFEMG III et SFC GU pour lesquels l'introduction au cours et à l'exercice fut relativement spartiate. Ceux-ci furent rapidement mis au parfum par le rapport d'orientation avant de plonger dans l'eau froide de la planification de l'action à l'intérieur des différents DBC. En effet, le temps consacré à la recherche d'informations fut relativement court puisque le rapport d'appréciation était déjà fixé pour le mardi à 1000 et la présentation des variantes pour l'après-midi à 1600. Si diverses corrections furent nécessaires afin de maintenir la synchronisation au sein de l'état-major, la décision était prise le mardi soir et la phase de rédaction des concepts put débuter le mercredi matin, avec un plan d'engagement entériné le jeudi en fin de matinée. La semaine fut également rythmée par plusieurs dialogues opératifs menés entre l'EM ter div 2 et le commandement des opérations. Comme dans le cadre de la planification KEVLAR le commandement des opérations désirait tester les décisions de ses subordonnés au moyen d'une simulation, la fin de la deuxième semaine du cours fut consacré à la rédaction des concepts d'engagements spatio-temporels des corps de troupe subordonnés à l'état-major de la division territoriale 2. Cette planification fut synchronisée le vendredi par le biais d'un jeu de guerre et une courte phase d'adaptation du plan d'engagement. Le vendredi soir, l'EM ter div 2 était donc fin prêt à affronter une simulation en vue de tester sa décision avant de passer à la phase de révision des plans.

La troisième semaine fut alors consacrée essentiellement à la thématique du suivi de la situation, dans le cadre d'une simulation assistée par ordinateur. Le premier jour de la semaine a permis l'établissement de la disponibilité opérationnelle de l'EM ter div 2 pour le suivi de la situation. Le mardi, le dispositif décidé a été testé et le mercredi, c'est une planification prévisionnelle qui fut passé au crible de la simulation. Le jeudi fut consacré à la révision des plans pour effectuer le rapport de donnée d'ordres le vendredi, ultime jour du cours.

Le cadre opératif des exercices

L'entier des trois semaines se sont déroulées dans un cadre opératif unique, à savoir celui de « LU-17 », également connu au sein de l'armée sous le nom de couverture de KEVLAR. La plate-forme « LU-17 » est utilisé au sein de l'EEMG, dans une mouture quelque peu adaptée pour l'application du travail des quatre EM susmentionnés. Ce scénario pose l'hypothèse d'un continent européen modifié, où les principales institutions de sécurité collectives ont disparu. Dans ce cadre, notre voisin du Nord, ELBONIA, se voit être dirigé par un gouvernement nationaliste peu respectueux des valeurs démocratiques et de l'ordre international. En prise avec une crise économique, ce dernier fait pression sur le gouvernement helvétique pour tenter d'atteindre ses buts stratégiques et opératifs. Cette déstabilisation se déroule notamment via une diaspora qui peut mener des attentats

terroristes ou s'organiser en groupes paramilitaires. Dans la mesure où ELBONIA ne pourrait atteindre ses objectifs par une voie indirecte, l'on s'attend, dans les 6 mois, à une poussée militaire conventionnelle dont le but serait une prise en gage de Bâle et du Nord de la Suisse, afin de créer les conditions favorables à une négociation avec la Suisse.

Dans ce contexte-là, l'état-major fictif de la division territoriale 2, joué par le SF combiné est mis sur pied et reçoit la mission de planifier le passage de l'engagement KRYPTON (appui aux autorités civiles durant la phase de déstabilisation) à KEVLAR, phase de la défense. Dans le cadre de KEVLAR, la division territoriale 2 est chargée d'assurer la défense de Bâle, mission qui sert de base à la phase de planification de l'action et à la simulation. Ce scénario permet de coller à la réalité des modèles de conflit moderne en présentant un passage non-linéaire d'une phase de déstabilisation à un engagement de forces conventionnelles. Cela nécessite donc de la part des participants de raisonner selon plusieurs réalités concomitantes et complémentaires. De nombreuses questions complexes nécessitent une réponse qui peut être équivoque. Sans en faire une liste exhaustive, voici quelques éléments dont il faut tenir compte dans le cadre de la planification de l'action: liens avec les autorités et la population civiles; règles d'engagement et en particulier vis-à-vis des groupes paramilitaires; degré de protection des infrastructures critiques à mettre en adéquation avec le dispositif de défense, etc... Au moyen de ce scénario il nous est donc possible d'entraîner les activités de conduite dans un scénario réaliste ainsi que de générer des dilemmes pour chaque fonction présente au sein de l'état-major.

Défis particuliers

L'organisation et la conduite d'un tel cours, que d'aucuns pensaient impossible avant sa mise en place, représente un certain nombre de défis. Et pourtant, le cours a bien eu lieu et s'est soldé par un succès... L'une des variables lors de la planification du cours est le nombre de participants qui entrera effectivement en service. L'occupation de certaines fonctions au sein de l'EM n'est donc pas assurée, respectivement certaines fonctions seront doublement représentées, ne permettant pas à tout un chacun d'exercer effectivement la fonction qu'il exercera dans le futur. De plus, le niveau de connaissances entre les participants des différents stages porte en soi le danger que certains soient sous-exploités alors que pour d'autres le niveau serait trop élevé. Cela ne représente toutefois que la réalité d'un état-major de Grande Unité, qui se voit obligé d'agréger les officiers d'état-major-général avec les différents spécialistes pour former un ensemble qui fonctionne et est capable de répondre aux attentes d'un commandant. De même, une solution est à chaque fois nécessaire pour combler le vide laissé par l'officier « vacant ».

En considérant donc ce SF, il est possible de l'assimiler à une formation théorique (1^{re} partie) et à un « paiement de galons » dans lesquels chacun, quel que soit son niveau et sa fonction, est intégré dans un EM GU et peut se familiariser, dans le cadre de sa future incorporation, au processus et au fonctionnement d'un tel ensemble.

L'approche consiste donc à considérer l'agrégat des SF EMG V, IV, III et GU comme un seul et unique élément. A ce titre,

l'Ecole d'Etat-major général pratique dans la deuxième partie du stage une conduite par objectifs, en laissant la plus grande liberté de manœuvre possible aux participants qui occupent le poste de commandant, remplaçant et chef état-major. Si le déroulement du cours est tout de même corseté, pour des raisons didactiques et organisationnelles, par différents passages obligés, il n'en demeure pas moins que la conduite de l'EM, la présentation des produits et leur acceptation est complètement du ressort des participants qui ainsi porteront la responsabilité de leur travail durant la phase de simulation.

Le second défi est représenté par le temps à disposition pour effectuer le cours, soit trois semaines pour les participants au SF EMG V et IV et deux pour ceux des SF EMG III et GU. Il est bien évident que la ressource temporelle ne peut donc être gaspillée et doit être utilisée au maximum, ce qui engendre un rythme élevé et ne permet pas d'approfondir les produits établis dans le détail. Cela peut s'avérer frustrant pour les participants mais représente là également, à notre sens, la réalité d'un état-major qui ne disposera jamais d'assez de temps pour préparer ses ordres dans la granularité désirée. En considérant le dernier SF combiné, nous pouvons néanmoins être fiers de ce que les participants sont capables d'atteindre dans une si courte période. En effet, des personnes qui ne se connaissent pas encore lors de leur entrée en service, sont capables, en l'espace de trois jours, d'aboutir à une décision fonctionnelle. Si parfois cette limitation de temps ne permet pas d'aller au fond des choses en matière de tactique, elle est toutefois le tribut à payer pour une armée de milice qui ne dispose que de peu de temps pour sa propre instruction. La leçon à en tirer pour les participants qui rejoignent l'état-major dans lequel ils sont incorporés serait donc de préparer au mieux ce qui peut l'être comme la connaissance détaillée de ses propres moyens ou encore en analysant le terrain en détail. Le temps ainsi économisé pourrait être de fait avantageusement utilisé au profit de l'analyse tactique d'une situation donnée.

Des processus également applicables en entreprise

Ces processus de planification et de conduites peuvent également être appliquée dans le contexte de la direction d'une entreprise. Comme dans le cadre des processus d'un état-major de Grande Unité, elles permettent de trouver des solutions à des problèmes techniques en présentant des options d'action. En économie de gestion, l'aide à la décision désigne l'ensemble des techniques permettant, pour une personne donnée (*decision-maker*) de prendre la meilleure décision possible (*decision-making*). Le transfert de connaissance entre le monde militaire et le monde économique fut également abordé avec le témoignage du Plt Nicolas Durand, CEO d'Abionic SA. Celui-ci a utilisé les techniques et méthodes des états-majors pour créer l'une des PME les plus florissantes de notre pays dans le domaine des technologies médicales.

Conclusion

Le SFC GU est un stage exigeant dont le principal objectif est d'entraîner l'application des activités de conduite militaire. Ces techniques de conduites, inspirées de l'armée prussienne, se sont révélées efficaces dans le contexte de la

planification d'un engagement d'une GU en défense dans un environnement hybride. Le jeu de guerre sur carte, également introduit comme un moyen d'instruction dans l'armée prussienne (*Kriegsspiel*), s'est révélé particulièrement efficace pour déduire des modèles d'actions et de réaction ainsi que des conséquences et des interactions, par le biais d'analyses du type « que se passerait-il si... ». En conclusion, le Stage de formation commandement Grande Unité a permis d'appliquer avec succès les activités de conduite militaire dans le contexte d'une image de la menace moderne. Les résultats démontrés à l'aune de la simulation lors de la dernière semaine démontrent que la tenue et l'organisation d'un cours sous cette forme sont pertinents et permettent de créer les conditions favorables à l'intégration de futurs officiers d'état-major dans une fonction nouvelle au sein et au profit d'une Grande Unité. Certes le temps à disposition est court et le tempo élevé mais cela ne représente là que la première pierre d'un édifice qui doit nécessairement être complété lors des prochains services au sein de l'EM d'une Grande Unité.

F.S., J.G., A.M.

Domaines d'instruction

L'instruction exigeante de l'Ecole d'état-major général comprend en particulier les domaines suivants, auprès desquels des compétences spécifiques ont été acquises :

Compétences de conduite

- saisir de manière structurée des problèmes techniques complexes ;
- déduire des conséquences pertinentes pour l'exécution ;
- développer des variantes sous forme de solutions et les communiquer clairement ;
- appliquer les décisions tactiques selon leurs domaines techniques spécifiques ;
- conduire de manière ciblée des activités de contrôle en *team*.

Processus de conduite

- appliquer de manière conséquente les déroulements imposés ;
- aider à reconnaître les divergences et à agir profitablement ;
- garder en tout temps la vue d'ensemble dans leurs domaines techniques ;
- conduire avec succès des groupes techniques.

Techniques de travail

- assurer l'atteinte des objectifs également sous pression de temps ;
- extraire les informations essentielles pour leurs domaines techniques ;
- garder la vue d'ensemble sans oublier le contexte général ;
- travailler consciencieusement et précisément ;
- travailler sous pression de temps et en état de fatigue.

Communication / présentation

- préparer dans un temps imposé des contributions structurées et visualisées ;
- préparer des résultats pour de courts exposés et présenter personnellement à un auditoire des exposés techniques ;
- se concentrer sur l'essentiel.

Ethique de travail / valeurs

- livrer des produits de qualité corrects et axés sur des solutions ;
- être disposé à être engagé de manière polyvalente ;
- être disposé à montrer une volonté d'apprendre permanente et de développement personnel ;
- améliorer les connaissances et le savoir-faire personnel et de s'investir pour la succès de toutes les personnes concernées ;
- réfléchir de manière critique, tout en restant loyal lorsque les décisions sont prises ;
- être constamment l'obligé des valeurs du règlement de service.