

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2022)
Heft: 1

Artikel: Le but, l'objectif et les moyens (Zweck, Ziel und Mittel)
Autor: Vautravers, Alexandre / Bühlmann, Christian / Loeffel, Urs
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1035323>

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: 15.04.2026

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



Le *wargaming* peut servir à l'évaluation des variantes, ou à l'établissement de la matrice de synchronisation d'une action. Toutes les photos © Auteurs.

Stratégie

Le but, l'objectif et les moyens (Zweck, Ziel und Mittel)

Col EMG Alexandre Vautravers, col EMG Christian Bühlmann, col EMG Urs Loeffel

Sous-chefs d'état-major, EMMS ; Etat-major du commandement des Opérations

Lors de sa présentation des capacités du futur « cyber command », le divisionnaire Alain Vuitel a encouragé les participants à « réfléchir aux questions essentielles » et « faire vivre les idées pour notre sécurité ».

Non que nos soldats et nos cadres manquent de réflexions, d'idées ou d'envie de s'instruire et de développer leurs compétences. Mais il faut, à un échelon donné, mettre en cohérence et synchroniser les initiatives, les idées, les doctrines, les options, les processus – afin de rendre le travail efficace et de se focaliser sur un objectif.

Les participants au Stage opératif de l'Armée sont incorporés pour la plupart au Commandement des opérations (Cdm Op), à l'Etat-major de l'instruction opérative (EMIO), ou à l'Etat-major militaire stratégique (EMMS, MSS en allemand). La mise en commun de personnalités expérimentées, souvent aux nombreux talents – connaissant bien la pyramide institutionnelle

de l'Armée et de l'administration fédérale, mais riches également de nombreuses autres expériences et spécialités – est une opportunité unique, que l'on ne saurait comparer qu'avec certaines Hautes écoles de management internationales. Le ticket d'entrée est donc très exclusif. Les félicitations lors de l'achèvement du stage, diplôme en main, sont alors une réelle fierté.

La mise en commun de ces personnalités, de ces expériences, de ces horizons et de ces talents, issus de toutes les régions de la Suisse, nous démontre l'importance de « l'intelligence collective » – la mise en commun de ces sensibilités, de ces horizons et de ces talents. Sans oublier la communication et l'humour, comme l'a plusieurs fois rappelé le divisionnaire Germaine Seewer, commandante de la Formation supérieure des cadres de l'armée (FSCA) et commandante du Stage.

Stage opératif de l'Armée

Depuis 2015, les officiers engagés à l'échelon opératif peuvent apprendre leur métier dans un cours dédié. Le Stage a lieu tous les deux ans. Il débute par un séminaire de trois jours, dédié au niveau militaire-stratégique, animé par le MSS.

Les travaux pratiques commencent par un rapport d'orientation et l'analyse des facteurs, au sein de quatre groupes de planification de l'action (APG) en parallèle. La deuxième semaine sert avant tout à élaborer la conception de l'opération. L'étude de la faisabilité a alors lieu, au travers de dialogues avec plusieurs officiers généraux représentant l'échelon tactique, et qui livrent ici leurs expériences. La formation se termine par l'élaboration de variantes opératives, un rapport de décision, l'établissement de planifications prévisionnelles ainsi qu'un séminaire consacré à la mobilisation. La conception de l'opération et les variantes sont évaluées au cours de deux « jeux de guerre », afin de vérifier et d'améliorer les solutions proposées.

Auteurs :

Colonel EMG Alexandre Vautravers

Chargé de mission aux questions stratégiques et de sécurité, Département de la sécurité, de la population et de la santé (DSPS), Etat de Genève.

Incorporation : Etat-major militaire stratégique.

Colonel EMG Christian Bühlmann

Officier de carrière, chef d'état-major du Geneva Centre for Security Policy (GCSP).

Incorporation : Etat-major militaire stratégique.

Colonel EMG Urs Loeffel

Berufsoffizier, Chef Op Gr C, Stab Kdo Op

Incorporation : Stab Kdo Op

Le Chef de l'Armée, le Chef du Commandement des opérations ainsi que le Chef du Commandement de l'instruction ont participé au stage dans leur rôle respectif, notamment en transmettant leurs lignes directrices, leurs attentes mais surtout leur expérience.

Le cours est complété par plusieurs conférences thématiques, données par des représentants de haut rang du DDPS, de l'armée ou d'externes ayant une importance opérationnelle.

Niveau opératif

En simplifiant le propos, focalisé sur la pensée dominante, le niveau opératif – un concept en soi complexe et contesté – trouve son origine dans la période post-napoléonienne, marquée par des transformations majeures de la guerre. En particulier, les armées nationales du XIX^e et du XX^e siècle, aux effectifs gonflés par la conscription et répartis sur un vaste territoire, ne représentaient plus un objectif ponctuel, mais une cible étendue, impossible à éliminer dans une seule bataille. Après la Première Guerre mondiale, la futilité d'une attaque frontale semblait évidente aux penseurs militaires soviétiques et allemands : seule une campagne dans la profondeur, orchestrant une série de chocs systémiques sur l'armée, la population et le gouvernement, pouvait à leurs yeux défaire l'adversaire. Cette manœuvre de la force dans l'espace et le temps constitue l'art opératif, qui fut mis en œuvre par la Wehrmacht au cours la campagne de France et sur le front de l'Est par l'Armée rouge.

A la fin des années 1970, marqués par leur défaite au Viêt-Nam, les militaires américains redécouvrirent Clausewitz. L'U.S. Army Training and Doctrine Command (TRADOC) publia plusieurs versions successives du règlement Operations. On développa une version syncrétique de l'art opératif toujours actuelle : pour influencer le centre de gravité adverse, des effets multi-domaines sont successivement portés sur des points décisifs disposés le long de lignes d'opérations (deux concepts développés dans un contexte différent par Jomini). Cet amalgame, relativement éloigné des bases originelles, influence désormais la majorité des armées occidentales.

A l'échelon opératif, on présente des approches qui s'orientent sur la structure du problème plutôt que sur des variantes peu différenciées. Le succès de la manœuvre opérative ne dépend pas forcément de l'amplitude des capacités. Une composition habile, intégrant par exemple des actions subtiles dans l'espace cybernétique, peut provoquer des impacts majeurs. Malgré tout, une large gamme de moyens étend la tessiture du « clavier opératif ».

En Suisse, où le terme « d'opérations » avait une acception plus tactique, les réflexions américaines ont partiellement influencé la doctrine militaire des années 1980 et la rédaction de la Conduite opérative 95. Dix ans plus tard, la Conduite opérative XXI intégrait formellement le niveau et l'art opératifs. Dans la foulée, l'état-major de conduite de l'armée développait une conception de l'opération inspirée de la pensée militaire dominante, mais adaptée à notre pays.

Plusieurs chercheurs étrangers ont critiqué le niveau opératif, qui conduirait les militaires à s'affranchir de la conduite politique, mais ce n'est pas le cas en Suisse. En revanche, la structure fragmentée du gouvernement complique la planification et la conduite coordonnée des instruments stratégiques. A l'interface entre le Conseil fédéral et l'Armée, l'État-major militaire stratégique (MSS) contribue à la coordination entre le Secrétariat général du Département de la défense et le Commandement des opérations. Malgré tout, l'absence d'une approche globale est patente dans les exercices. Elle ne manquerait pas de se faire sentir dans la réalité.

Effets based operations et cumulation des effets

On ne le répétera pas assez : le but opératif outrepassa la destruction de l'armée ennemie. Dans une perspective clausewitzienne, la guerre est un conflit de volontés dans lequel on manœuvre l'adversaire sur le plan cognitif afin qu'il n'engage pas le combat ou, au minimum, qu'il l'abandonne. Les opérations basées sur des effets (effects based operations – EBAO), dérivées de l'art opératif, influencent le comportement des acteurs par une combinaison synchronisée d'actions multi-domaines. Le cumul d'effets porte un coup d'arrêt au système cognitif adverse. Une problématique demeure : si l'impact d'actions dans l'espace physique peut être mesuré, le cerveau d'un acteur échappe au planificateur. Par exemple, loin de convaincre les Viêt-Cong d'abandonner le combat, les campagnes américaines de bombardement aérien massives sur le Viêt-Nam du Nord ont au contraire contribué à raffermir leur volonté de combattre et l'adhésion de la population – ainsi que celle d'une partie de l'opinion internationale – à la cause nationaliste et communiste.



Ce bilan démontre l'importance de penser les opérations militaires dans la durée, ainsi que la nécessaire connaissance de la culture et des « soft factors » de l'adversaire.

Processus d'état-major

À première vue, les processus de planification opératif et tactique sont les mêmes. Ils suivent la séquence familière du rapport d'orientation au rapport de donnée d'ordres, en synchronisation constante entre l'état-major et le commandant. Mais l'analyse des facteurs montre déjà des différences significatives dans l'approche et dans les produits à développer. Les quatre caractéristiques du leadership opérationnel et l'accent mis sur l'armée dans son ensemble forment une approche différenciée du leadership tactique. L'objectif de l'analyse est d'en déduire les conséquences sur les effets, les prestations et les actions des forces armées via les quatre facteurs opératifs que sont la force, l'espace, le temps et l'information (FETI). Dans la conception de l'opération, des points décisifs sont définis, dont l'atteinte a un effet sur les objectifs opératifs et permet ainsi d'empêcher le centre de gravité adverse de développer sa force ou de protéger son propre centre de gravité. Cette réflexion qui transcende les sphères d'opérations, axée sur les effets produits, est la principale différence par rapport à la planification tactique et a présenté aux participants des défis inspirants dès le premier jour.

Réflexions

L'art opératif consiste à mettre en œuvre les forces de l'armée, regroupées dans l'ensemble des sphères opérationnelles, de manière opportune et précise. La mobilisation des troupes, basée sur le profil de performance de l'armée, n'est pas seulement un défi technique dans le domaine de la logistique et du déploiement. Il s'agit aussi d'assurer la couverture de la mobilisation. Dans le même temps, l'ensemble du pays ne doit pas être durablement affaibli par les conséquences de la mobilisation de troupes plus importantes. Il faut également tenir compte des aspects et de la capacité politique à assumer ces choix.

Le cours montre clairement aux participants les limites de la faisabilité quant à la possibilité d'une montée en puissance rapide de l'armée face à une menace émergente. Alors que l'armée pourrait être rapidement renforcée numériquement, en augmentant la limite d'âge, les équipements et les systèmes-clés nécessaires font actuellement défaut. La croissance ici prend des années, voire des décennies. La vieille devise s'applique donc : « Combattez avec ce que vous avez ! »

La résilience et l'endurance de l'ensemble du système « Armée » sont l'un des défis les plus importants du Stage opératif. Il est possible d'agir, au niveau opératif, dans plusieurs domaines, tels que le niveau d'autoprotection, l'organisation des services, les relèves, la planification en cas de situation dégradée, la décentralisation des systèmes-clés ou la mise en place de redondances.

Dans le travail d'état-major cependant, les participants se sont rapidement rendus compte qu'un effet durable ne peut être obtenu que par la coopération entre les acteurs politiques, civils et militaires. Une armée avec un effectif d'environ 100'000 militaires doit pouvoir exploiter le potentiel civil national en cas de crise. L'accent est mis sur la fourniture de biens essentiels, ainsi que sur les systèmes-clés militaires. De plus, l'armée doit pouvoir recourir à des infrastructures civiles en cas de nécessité. Enfin les personnes-clés ou à « double fonction », à la fois miliciens et employés d'infrastructures critiques, d'entreprises de logistique ou d'armement, doivent être engagés à la bonne place dans le but de la défense nationale.

Conclusions

Lorsque les forces sont enfin prêtes, les jeux sont en principe déjà faits. Seule la ruse ou la déception peuvent encore tourner les tables. Le succès d'une opération dépend ainsi considérablement des préparatifs, de la conception de l'opération, de la génération des forces et des préparatifs au combat – pour autant qu'un combat ait effectivement lieu...

Il est apparu aux participants du Stage que l'échelon tactique nous a souvent forcé à chercher des solutions à de nombreux problèmes. Aux échelons opératif et militaire-stratégique, il est essentiel de se poser des questions. Désormais, la primauté des considérations politiques, le cadre légal ou constitutionnel, sont souvent déterminantes dans l'élaboration des options. Car il ne suffit pas de répondre aux attentes d'un chef militaire : il faut, même en temps de crise, convaincre et garantir l'adhésion de l'échelon politique ainsi que de la population.

La conduite militaire ne se réduit pas à un seul manuel. Elle repose sur un corpus de science politique, de droit, d'histoire, de géographie et, pourquoi pas, d'imagination et de diplomatie.

A.V., C.B. et U.L.





Ensemble pour une Suisse sûre

Afin qu'à l'avenir aussi nous puissions vivre dans un pays sûr : nous nous engageons en tant qu'organisation de campagne pour une politique de sécurité complète, intégrée et à long terme !



Devenez maintenant membre
de l'Alliance Sécurité Suisse
info@alliancesecurite.ch

Versez un don maintenant :

IBAN: CH69 0900 0000 8517 0575 5
Alliance Sécurité Suisse

Autres informations sur :

www.alliancesecurite.ch

Alliance
Sécurité
Suisse

