

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2024)
Heft: 4

Artikel: Se préparer à la gestion de crise avec OPERA
Autor: Vernez, Gérald
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1075538>

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>



Protection de la population

Se préparer à la gestion de crise avec OPERA

Col EMG Gérald Vernez

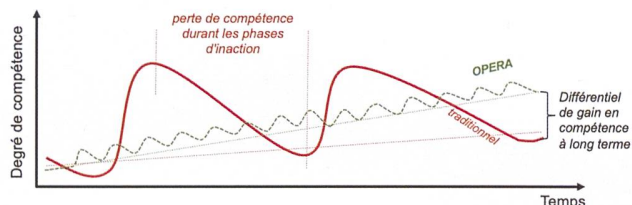
Fondateur et président de la fondation digiVolution

Nombre de participants à l'exercice STABILO DUE en 2012 en ont conservé un souvenir, disons... moyen ! L'ambiance au sein du commandement de l'armée s'en est ressentie durant de nombreuses années. La NZZ a même affirmé que le chef de l'armée cachait la vérité et aurait livré un rapport épuré de graves dysfonctionnements à la tête de l'armée. Quant au scénario autour d'une Europe en déliquescence, il a fait réagir de Bruxelles jusqu'aux USA. Les grands exercices ont ensuite été boudés et pour l'état-major de l'instruction opérative (EM IO) il est devenu difficile de remplir sa mission et l'état de préparation de l'armée en a pâti.

Comment ensuite redonner aux états-majors l'envie de se laisser entraîner pour parfaire leur pratique ? Quel format privilégier ? Quelle méthodologie mettre en œuvre ? Quel scénario pour quels résultats ? Quel investissement consentir, sachant qu'un exercice comme STABILO DUE a mobilisé plus de 2'000 personnes et un cumul de préparatifs représentant des années de travail.

Recherche d'un nouveau format

L'auteur de cet article a alors proposé au CdA un « nouveau » format baptisé par la suite OPERA et héritier de CYBER PAKT qui a servi de 2016 à 2020 à entraîner les entités de l'administration fédérale en charge de la cybersécurité / cyberdéfense. OPERA repose sur une observation connue des sportifs : plus longue est la pause entre deux entraînements, plus importante est la perte de performance. Nous avons donc fait le postulat de compléter les grands rassemblements – toujours utiles – par une série d'ateliers pratiques, plus simples et moins onéreux à réaliser. But : obtenir, de petit gain en petit gain, un résultat final supérieur. Il existe bien entendu des synergies entre ces modèles, un aspect qui devra être exploré, OPERA ne servant qu'à montrer qu'il est une option efficace, réaliste, motivante, simple et économe en temps et en ressources.



Le second paramètre clé est le scénario. Comme l'a montré STABILO DUE, produire un environnement d'exercice qui permette de remplir la mission d'entraînement tout en étant politiquement correct est difficile. Pour établir un dossier complet pour tous les acteurs, amis, neutres, adversaires, etc., pour entraîner de manière crédible des centaines de personnes souvent hautement compétentes, le travail est considérable.

Tous ces participants doivent ensuite s'approprier une réalité entièrement nouvelle qui, fatalement, sera souvent incomplète et imparfaitement maîtrisée. Les noms des pays, des villes, des acteurs sont réinventés, les frontières redessinées. Les outils d'information que nous employons pour comprendre le monde au quotidien deviennent inutiles. L'histoire, pourtant clé pour comprendre et résoudre les conflits, est quasi absente. Et qu'apporte un tel scénario pour le travail quotidien ? Et quid de l'impression qu'il sert plus à justifier les postures et moyens existants qu'à en éprouver la justesse et la solidité. Pour gagner, attachons une main de l'adversaire dans son dos...?

Dans son *Art de la Guerre* il y a près de 2'500 ans, l'illustre Sun Tzu écrivait : « *Qui connaît son ennemi comme il se connaît en cent combats ne sera point défait. Qui se connaît mais ne connaît pas l'ennemi sera victorieux une fois sur deux* ». On se souvient ensuite de Socrate et son « *connais-toi toi-même* ». Quant aux Suisses, ils ont résumé cette sagesse millénaire en trois lettres : KKK pour « *in der Krise Köpfe kennen* ».

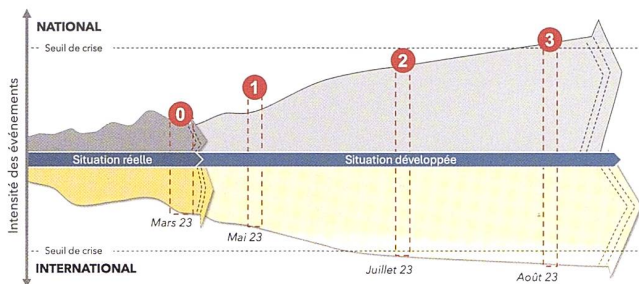
Après la question du format, c'est certainement là qu'OPERA apporte la plus-value la plus conséquente. Si les participants connaissent leurs forces et faiblesses et celles de leurs partenaires, alors la cohérence de leurs actions communes en sera renforcée. OPERA a révélé ici un vrai besoin. Car oui, nous nous connaissons mal !

Concept et déroulement

La première application d'OPERA a été baptisée SUPPLYOUT. Il s'agissait d'affronter une situation de rupture des chaînes d'approvisionnement, un thème stratégique après le COVID et ses conséquences et alors que les craintes de pénuries d'électricité pour l'hiver 2022-2023 se précisaient.

La première phase s'est déroulée en octobre 2022 durant une journée. L'un après l'autre, quelques 20 services ont exposé en 10' leurs identités et leurs forces et faiblesses. Tous les subordonnés du Chef de l'armée, les divisions de l'Approvisionnement économique du pays (AEP), la Chancellerie fédérale et la Centrale d'alarme étaient représentés. Un atelier a ensuite permis d'approfondir le dialogue en focalisant sur des questions clés mises en évidence par les présentations. Tous ont joué le jeu de la sincérité et de la transparence et les participants sont repartis plus riches que jamais en connaissances.

Une seconde journée a ensuite été organisée en mars 2023. Après un bref rappel et une introduction méthodologique, une situation de départ basée sur le rapport bihebdomadaire de l'AEP a été présentée aux participants dans la forme ci-dessous. Trois itérations ont ensuite suivi.



Lors de l'introduction de chaque itération, les participants ont reçu une feuille A3 avec les détails et ils avaient ensuite 10 minutes pour faire une rapide appréhension de la situation, et 20 pour échanger avec les autres services. De retour au plénum après avoir rempli et remis leur formulaire pour consigner leurs impressions et réflexions, chaque service disposait d'une minute pour présenter ses principales conclusions à 3 questions : Analyse globale de la situation, situation de crise oui/non et besoin d'aide ou d'en apporter ? Ainsi, chacun comprenait comment les autres services étaient impactés et réagissaient. Dès la seconde itération, certains ressentaient déjà les premières difficultés quand d'autres n'y voyaient qu'une situation normale. Mais à la quatrième itération, il y avait consensus : nous étions bien dans une crise généralisée avec son cortège de conséquences. Que du contenu, pas de discussions sur le formalisme du travail d'état-major. Pas de « batailles de slides », mais des discussions passionnantes qui se sont tenues lors des pauses café.

Suite et emploi d'OPERA

Le format a été unanimement salué par les participants. Pour beaucoup, SUPPLYOUT a même largement dépassé les attentes. Merci au Chef de l'Armée et au divisionnaire Yvon Langel d'avoir soutenu cette initiative. Y aura-t-il une suite ? C'est à d'autres désormais de décider si le second opus, CYBEROUT, sera finalement réalisé. Si le montage d'exercice est relativement simple en termes de produits à délivrer, la masse de compétence pour créer un scénario qui développe une situation réelle est impor-

tante. Par ailleurs, la position clé est celle du modérateur qui doit permettre aux participants de donner leur plein potentiel. Il/elle doit donc avoir une connaissance large des participants et de leurs écosystèmes. Pour animer le débat, il faut leur poser les bonnes questions et les pousser dans leurs retranchements.

Une qualité essentielle du format OPERA est de ne pas juger le travail des participants. Ceux-ci en sauront de toute manière toujours beaucoup plus dans leurs domaines respectifs que la direction d'exercice. OPERA n'est là que pour offrir un podium aux participants pour leur permettre de se présenter, d'engranger des connaissances, (se) poser des questions et confronter leurs réponses à la réalité du terrain avec des partenaires. L'approche holistique, systémique et en réseau d'OPERA est celle de digiVolution et les premières expériences de la fondation montrent que le format est applicable à toutes les entreprises et collectivités publiques. Alors que la situation géopolitique se tend dangereusement, peut-être serait-il temps que ces entités soignent leurs compétences de gestion de crise avec OPERA.

G. V.

SCHRITT 2		Datum 01.07.2023	
Allgemeine Lage Les indices de durcissement de la crise se confirment. Au niveau international, les difficultés croissantes sont ouvertement discutées (EU, UN notamment). Les besoins humanitaires dans les zones économiquement faibles ne parviennent plus à accéder aux biens devenus de plus en plus chers sont croissants.	Now Future	4) Finanzen/Wirtschaft • Die Inflation in Europa und den USA ist über Erwartung hoch und die Zentralbanken sind zu höher und häufigeren als erwarteten Zinsschritten gezwungen. Auch die Schweizer Nationalbank hob anlässlich der geölpolitischen Lagebeurteilung den Zinssatz um 0.75%. • Die Halbjahreszahlen von Tech-Giganten enttäuschten ebenso wie diejenigen von wichtigen SMI Bestandteilen. • Die Konjunktur droht in eine Rezession zu kippen, die Aktienkurse brechen ein und geben die seit 90/22 gemachte Erholung wieder ab. • Der internationale Druck auf die Schweiz steigt, entweder beschlagnahmte russische Gelder oder dann Staatsmittel für den Wiederaufbau der Ukraine freizugeben.	Now Future
1) Behörden • Angesichts der zunehmenden sektoriellen Schwierigkeiten, die Lage mit eigenen Mitteln und normalen Abläufen zu bewältigen, gelangen auch Behörden der Kantone an die Grenzen ihrer Möglichkeiten. • Die Versorgung der Schweiz mit wichtigen Gütern und die Aufrechterhaltung kritischer Dienstleistungen scheinen in Frage gestellt. • Mehrere Regierungskonferenzen diskutieren die Notwendigkeit, den Bund anzurufen, eine für die gesamte Schweiz koordinierende Rolle zu übernehmen.	Now Future	5) Gesundheit • Les pénuries en matériel et/ou en produits actifs se poursuivent. • Les réserves obligatoires suffisent à maintenir l'approvisionnement minimal mais les médecins doivent renoncer à bon nombre de médicaments et trouver des alternatives pour soigner leurs patients. Les pharmacies y compris la pharmacie de TA sont soumises à une pression énorme afin de produire des médicaments basiques pour pouvoir répondre à la demande. • Dans les hôpitaux, les stocks d'antibiotiques et d'anesthésiques sont au minimum. • Le personnel est réduit au strict minimum afin de pouvoir passer aux absences pour cause de maladie ou de burn-out. Les temps d'attente aux urgences sont doublés et seules les opérations urgentes sont programmées.	Now Future
2) Energie • Les premières semaines de l'été sont caniculaires. Les systèmes de climatisation, peu utilisés jusqu'ici, tournent à plein dans les entreprises et les bureaux afin d'assurer des températures de travail correctes ou légalement imposées. • Les réserves hydrauliques des barrages sont entamées par la consommation élevée du début d'été et la fonte des neiges ne suffit pas à élever les réserves. • Le manque de pluie depuis plusieurs semaines provoque une limitation partielle de la navigabilité du Rhin. La capacité de chargement des péniches est réduite de 30%. Ceci est compensé par la voie routière et ferroviaire.	Now Future	6) Information / Kommunikation • Die interne Informationslage verschärft sich aufgrund der Eidgenössischen Wahlen, der Situation im Bereich der Migration und in Bezug auf verschiedene Mangelgüter die langsam die Haushalte und Firmen beeinträchtigen. Das Kommunikationsumfeld wird durch die Verzögerung der Hardwareproduktion nicht planmässig durchgeführt werden kann. • Das NCCB rapportiert eine Zunahme von 25% von Cyberfällen bei KMU und Privaten.	Now Future
3) Entsorgung • Les stations d'épurations disposent des produits nécessaires à leur activité dans une moindre mesure. Certains produits chlorés nécessaires et produits en Allemagne viennent à manquer régulièrement. Leur production est énergivore. Les produits précipitants pour les phosphates manquent. Des consignés sont données à la population de limiter certains produits de lavage ainsi que les blanchisseries industrielles qui sont de très grands consommateurs d'électricité doivent réduire leur activités drastiquement. • La gestion des déchets est assurée tant que les STEP fonctionnent mais des appels à la population sont faits afin de limiter les déchets produits. La production électrique suffit à maintenir le réseau d'eau sous pression malgré une situation pouvant très rapidement se modifier.	Now Future	7) Nahrung • Die Betriebsmittel- und Erzeugerpreise bei Agrarprodukten in der EU verbleiben sich seit Anfang Juni durchschnittlich um weitere 15%. • Die Produzenten von Weizen, Mais, Ölsaaten und Düngemittel sowie Treibstoffen behalten grosse Mengen für den Eigenbedarf und zwecks Aufbau strategischer Reserven zurück. • Die Importe in die Schweiz gehen durchschnittlich um 20% zurück. • Die Energieproduktion ist für die Trinkwasserversorgung der Bevölkerung noch ausreichend.	Now Future
		8) Öffentliche Sicherheit • Pour soutenir le système sanitaire surchargé, plusieurs Cantons ont fait appel à la PC. • Le risque d'incendies de forêts est accru en raison de la sécheresse. Le degré de danger est à 4 (fort). Les sapeurs-pompiers sont confrontés à plusieurs feux de forêt, qu'ils combattent avec le soutien des Forces Armées.	Now Future
		9) Transporte • Le manque de pluie depuis plusieurs semaines provoque une limitation partielle de la navigabilité du Rhin. La capacité de chargement des péniches est réduite de 30%. Ceci est compensé par la voie routière et ferroviaire. • Selon l'Association suisse des transports routiers, l'engagement de travailleurs étrangers est nécessaire pour compenser le nombre de chauffeurs poids-lourd qui quittent la profession.	Now Future
		10) Geopolitik • Wegen des Ukraine-Kriegs verschärfen sich die Spannungen zwischen Russland und der Nato. • Gewichtige Nato-Alliierte fordern vom Bundesrat Kriegsmateriallieferungen und drohen andernfalls mit Boykotten. • Erste Alliierte stoppen den Bezug von Rüstungsgütern aus der Schweiz und industrialisierte in mittelfristig schwierige Situationen. • Angesichts sich verschärfender Spannungen mit der VR China drängen westliche Staaten auf eine klare Positionierung und die Reduktion wirtschaftlicher Beziehungen mit China.	Now Future
		11) Varia	