

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 135 (1990)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Le plan de réformes "Armée 95"  
**Autor:** Altermath, Pierre-G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345005>

#### 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:** 18.02.2026

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

# **Le plan de réformes «Armée 95»**

**par le major Pierre-G. Altermath**

## **1. Introduction**

Notre armée souffre, dans l'opinion publique, d'une réputation d'inertie erronée. Tous ceux qui connaissent un peu le sujet savent que la fréquence et l'intensité des modifications qui la touchent atteignent les limites extrêmes de la capacité d'assimilation d'une armée de milice.

Alors, à quoi peut bien servir un plan de réformes «Armée 95»? Les modifications décrites plus haut sont avant tout ponctuelles, fragmentaires. Elles corrigent, complètent et avec le nombre surchargent en affaiblissant même parfois les textes de base.

Ainsi, il apparaît indispensable de procéder tous les vingt ans à une révision fondamentale et globale des textes en vigueur.

Dans cet esprit, le plan de réformes «Armée 95» revêt une importance exceptionnelle pour l'avenir de notre armée.

## **2. Des idées**

Une avalanche d'idées et de propositions les plus diverses va se déverser dans les médias ces prochains mois.

Il s'agira, dans l'analyse de ces propositions, d'éviter quatre pièges.

### **a) Oublier la raison d'être de l'armée**

Le but fondamental de l'instruction militaire est l'aptitude à la

guerre. Toute proposition omettant cette constante doit être rejetée d'entrée.

### **b) Sombrer dans l'irréalisme**

La philosophie du «YAKA» se révèle toujours d'une redoutable efficacité. Toutefois, à l'épreuve des faits, le poids des servitudes s'avère un frein formidable et incontournable. L'oublier consiste à remplacer la réalité par l'illusion.

### **c) Céder aux modes éphémères**

La tentation d'adapter la vie militaire aux modes du jour s'est toujours révélée très forte. De l'élection des cadres par la troupe à la participation de conseils de soldats aux décisions des chefs, que n'a-t-on pas déjà tenté dans notre armée? Ici aussi, il conviendra de se souvenir de la masse d'expériences négatives accumulées dans le proche passé.

### **d) Succomber au syndrome du 26 novembre**

Que certains milieux tentent, par l'entremise du plan de réformes «Armée 95», de rattraper leur échec du 26 novembre coule de source. A nous de veiller au grain.

Le niveau d'instruction de notre armée est bien meilleur que l'on veut bien l'admettre généralement. Une comparaison sommaire avec une quel-

conque armée étrangère nous le démontre rapidement.

Toutefois, un certain nombre de carences traditionnelles doivent être combattues. Pensons, en particulier, au degré d'assimilation des aptitudes individuelles et collectives ainsi qu'au niveau général de discipline qui ne correspondent pas toujours aux exigences du champ de bataille. Pensons aussi à la volonté de défense ou de servir qui s'avèrent bien perfectibles.

Les idées décrites plus loin ont pour objectif global la présence d'une instruction militaire plus efficace et plus réaliste, donc plus motivante et plus crédible. Il s'agit de replacer le combattant du champ de bataille au centre des préoccupations en reléguant la machine dans le rôle secondaire de moyen qui lui revient.

### **3. Le domaine de la conduite des formations**

Ce domaine comprend la révision des règlements tactiques (conduite des troupes, engagement du bat fus, etc.) ainsi que les règlements de technique de combat (instruction de base, manuel d'instruction, etc.).

#### *Idée N° 1: limiter la matière*

L'expérience nous montre qu'une formation parvient à assimiler environ trois thèmes d'instruction de combat collective. Est-il bien judicieux d'en traiter le triple, voire plus dans nos

règlements? Un thème défensif (avec les variantes secteur attente et point d'appui), un thème offensif (avec les variantes attaque et riposte) et le mouvement devraient suffire. Mieux vaut maîtriser trois thèmes parfaitement qu'en connaître superficiellement une demi-douzaine.

#### *Idée N° 2: imposer une unité de doctrine*

Une particularité de notre armée est le nombre important de chefs successifs que chaque militaire apprend à connaître au cours de ses écoles et services. Des chefs qui veulent tous imposer leurs idées et leur conception des règlements jusque dans les détails. Il en découle, chez la troupe, un sentiment d'insécurité et de confusion peu efficace. Cette situation impose la présence de règlements très précis, très détaillés et parfaitement coordonnés afin d'éviter toute tentative d'interprétation génératrice de confusion.

#### *Idée N° 3: concevoir des règlements plus méthodiques*

La structure de nos règlements s'avère souvent ardue et peu méthodique. Il en découle des difficultés ainsi que des pertes de temps dans leur étude ou leur application. D'autre part, de nombreux cadres contournent le problème par la production de résumés, de condensés ou autres documents par définition contradictoires et superficiels.

Il importe de subordonner la conception et la rédaction des règlements à des réflexions pédagogiques plus poussées et unifiées.

#### *Idée N° 4 : intégrer des expériences de guerre*

La forme synthétique de nos règlements s'avère peu efficace pour une armée qui n'a pas connu le champ de bataille.

Mémoriser des sentences est une chose, en comprendre l'esprit, une autre. L'introduction d'expériences de guerre permet de créer le lien unissant le mot à la réalité tout en contrignant tant l'instructeur que l'élève à se référer en permanence au combat.

### **4. Le domaine de l'instruction**

Ce domaine recouvre les objectifs, l'infrastructure ainsi que la méthode d'instruction.

#### *Idée N° 5 : définir la notion d'aptitude au combat*

L'aptitude au combat représente l'objectif global de l'instruction militaire. Nulle part, toutefois, nous ne trouvons une définition scientifique, précise et détaillée de cette notion. Il en découle une palette d'interprétations dépassant largement le cadre admissible. Des interprétations qui ouvrent la porte à une conception technocratique de l'instruction militaire qui tend à réduire le combattant au stade de serviteur de la machine.

#### *Idée N° 6 : fixer des objectifs d'instruction minimaux*

Nos programmes d'instruction contiennent une quantité de matière ne correspondant en aucune façon au temps disponible. Cette situation permet à chaque subordonné d'interpréter, en toute légalité, les ordres d'instruction comme il l'entend. La définition d'efforts principaux ne fait qu'officialiser cette situation qui rend toute conduite de l'instruction illusoire. Cette situation peu efficace pourrait être améliorée par la définition quantitative ou qualitative des objectifs d'instruction minimaux devant être atteints par chaque militaire à la fin d'une école ou d'un cours. Un parcours de combat avec tirs, pression de temps et effort physique suffirait à définir le but d'instruction minimal pour le fusil d'assaut, par exemple.

#### *Idée N° 7 : standardiser la méthodologie*

Nos écoles de cadres sont trop courtes pour pouvoir enseigner efficacement la pédagogie et la conduite. Actuellement, nous demandons à nos cadres subalternes la formulation d'objectifs d'instruction, l'invention de méthodes efficaces, un comportement pédagogique motivant sans parler de la tenue des contrôles d'instruction. Cela nous coûte un nombre important d'heures d'instruction dont nous aurions un urgent besoin dans l'instruction à la conduite.



*Absence d'un matériel didactique approprié*

Un temps précieux sans parler d'un gain formidable d'efficacité pourrait être gagné par une uniformisation de la méthodologie appliquée. Cela impliquerait la rédaction d'un manuel d'instruction définissant les techniques pédagogiques à utiliser sur nos places de travail.

***Idée N° 8 :  
unifier l'infrastructure d'instruction***

Nous perdons souvent un temps précieux à installer des places d'instruction qui ne brillent pas toujours par leur efficacité. Dès l'instant où nous disposons d'une méthodologie unifiée, il s'avère possible de standar-

diser l'infrastructure des places d'instruction. On en augmente la rentabilité, on gagne du temps et de l'efficacité dans l'apprentissage des armes, appareils et véhicules au profit de l'instruction de combat, par exemple.

***Idée N° 9 :  
acquérir un matériel d'instruction efficace***

Un certain nombre d'instructions, par exemple l'entraînement à la conduite aux niveaux sof et chefs de sct ou l'instruction de combat, manquent d'efficacité, à la suite de l'absence d'un matériel didactique approprié. Il en découle un déficit non seulement dans

l'efficacité mais surtout dans la confiance indispensable du cadre ou du soldat en ses propres possibilités. L'acquisition de moyens didactiques correspondants à ces carences doit recevoir une priorité. Il ne sert à rien de disposer de moyens de combat efficaces, si leur engagement est compromis par une instruction lacunaire.

## **5. Le domaine de la conduite des hommes**

Ce domaine comprend la révision du règlement de service, l'application de notre système de qualification ainsi que le service d'information à la troupe.

### ***Idée N° 10 : créer un outillage disciplinaire plus nuancé***

L'acquisition d'une discipline correspondant aux exigences de l'aptitude à la guerre nécessite de la part de chaque militaire un effort de maîtrise de soi et d'abnégation très important dans une société qui se veut de plus en plus permissive. D'autre part, la discipline est et doit rester un acte volontairement consenti, il ne saurait être question de recourir à un racourci coercitif. Mais, l'homme restant ce qu'il est, un certain nombre de moyens d'influence nuancés et différenciés sont nécessaires pour atteindre l'objectif fixé. La louange, le blâme et les peines disciplinaires ne suffisent pas. Nous avons besoin d'un catalo-

gue de mesures légales et efficaces adaptées aux différents échelons de commandement.

### ***Idée N° 11 : définir une procédure qualificative moins subjective***

Notre système de qualification s'avère dans le fond assez positif. Son point faible réside plus dans l'application que dans le principe. La présence d'un manuel d'instruction définissant de façon précise la manière de rassembler les informations permettant une utilisation unifiée et crédible des formulaires officiels serait susceptible d'exercer un effet dynamique sur le comportement de tous les hommes, tout en garantissant une procédure d'avancement plus efficace encore.

### ***Idée N° 12 : rendre à l'information de la troupe son rôle capital***

On doit bien se demander si le résultat du 26 novembre n'est pas la première conséquence chiffrée de la suppression de l'office « Armée et Foyer ». En tout cas, le fait est que depuis vingt ans, nous avons négligé l'information de la troupe, la considérant comme superflue et secondaire. Cela n'est pas une critique de l'action du SIT qui fait ce qu'il peut avec des moyens insuffisants. Un citoyen à qui l'Etat demande de sacrifier sa liberté et éventuellement sa vie a le droit fondamental de savoir pourquoi et pour qui il se bat, qui le

menace et avec quels moyens et de quelle façon il est censé combattre. Or, la volonté de défense, la volonté de servir et la volonté de combattre étant les fondements de l'aptitude au combat, l'information de la troupe s'avère l'élément le plus important de l'instruction militaire. Cela implique la présence d'un office fédéral conséquemment doté en moyens, l'engagement d'instructeurs ou de conférenciers professionnels et un investissement horaire correspondant.

## 6. Le domaine de l'organisation

L'organisation des écoles et cours fait partie de ce domaine tout comme les problèmes de personnel.

### *Idée N° 13: améliorer la formation des officiers*

Une partie importante de la formation des aspirants officiers est perdue par la nécessité de rattraper le déficit d'instruction des écoles précédentes.

Ainsi, en lieu et place de consacrer le temps disponible à la formation des cadres, on se livre à des séquences de drill aux armes afin d'égaliser les connaissances techniques. Des aptitudes qui se perdent en partie dans l'intervalle séparant l'école d'officiers du paiement de galons. Il apparaît dès lors plus efficace de raccourcir la durée de l'EO à 14 semaines et d'ajouter les deux semaines restantes au paiement de galons. Ainsi, il serait possible de réservier l'EO à une formation exclu-

sive de cadres et à la conduite de la section. D'autre part, le CC de quatre semaines précédent le paiement de galons devrait suffire à rafraîchir et égaliser les connaissances techniques des chefs sct.

Cela aurait en plus l'avantage d'élèver automatiquement le niveau de l'ESO en favorisant en plus la création d'une unité de doctrine et d'un esprit de corps à l'ER. Le personnel gagné grâce au raccourcissement de l'EO serait automatiquement engagé à l'ESO.

### *Idée N° 14: faciliter la recherche de cdt cp*

L'un des problèmes invoqué lors d'un refus d'avancement d'un candidat cdt cp réside dans l'attitude négative des entreprises et grandes écoles provoquée par la durée d'un paiement de galons. On peut se demander si une solution ne pourrait être recherchée en coupant ce paiement de galons en 2 blocs de 9 et 10 semaines. Certes, une telle solution engendrerait un certain nombre de problèmes de continuité dans la conduite des hommes. En standardisant toutefois la méthodologie et en renforçant l'unité de doctrine dans la conduite, on parvient à limiter ces problèmes à un niveau acceptable. Finalement, le cdt cp est le premier échelon dans lequel la durée ininterrompue de quatre mois de paiement de galons n'est pas indispensable afin d'atteindre l'objectif recherché.

## **7. La réalisation du plan de réformes**

L'ampleur des mesures envisagées et les délais extraordinairement courts prévus dépassent les possibilités d'action des structures conventionnelles.

### *Idée N° 15: créer une structure provisoire ad hoc*

La réalisation d'un tel projet nécessite une approche globale et simultanée. L'unité de doctrine souhaitée est à ce prix.

La création d'un EM ad hoc regroupant une quarantaine d'of instr apparaît indispensable. Ces instructeurs pourraient être dégagés par la suppression, pour la durée d'une année, des écoles militaires, centrales et techniques. Cette solution, un peu audacieuse certes, est la seule susceptible d'assurer, dans le cadre d'une réforme de grande amplitude, la continuité et la qualité de notre préparation militaire.

## **7. Conclusion**

La dernière réforme globale, le rapport Oswald, a échoué parce que:

a) une telle réforme doit rencontrer l'adhésion d'une partie importante des instructeurs, des cadres militai-

res et être bien accueillie par la population. La notion de discipline trop souvent abusivement invoquée pour faire passer un projet peu convaincant ne saurait être retenue dans ce genre de situation;

b) la tactique «salami» consistant à adopter avec effet immédiat les aspects spectaculaires, gratuits et médiatiques d'un plan de réformes pour repousser dans les tréfonds des tiroirs les aspects fondamentaux et décisifs, donc coûteux et politiquement délicats, ne peut prétendre à la solution d'un problème.

Finalement, n'oublions jamais que tout problème militaire helvétique est lié de façon indissociable à l'effectif du corps des instructeurs. Il n'y a pas de miracle. Aucun progrès dans la motivation de nos soldats, dans l'efficacité de l'instruction militaire ou dans la qualité de l'organisation de la marche du service ne peut être attendu, quelles que soient les mesures prises, aussi longtemps que les effectifs d'instructeurs indispensables ne sont pas disponibles. Toutes les critiques adressées à notre armée trouvent leur source, de près ou de loin, dans cette carence.

P.-G. A.