

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

**Artikel:** Notre armée n'a rien compris au management  
**Autor:** Godet, Louis  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345008>

### **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:** 08.01.2026

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

# Notre armée n'a rien compris au management

par le premier lieutenant Louis Godet

## I. Introduction

Si l'on analyse le résultat du scrutin du 26 novembre 1989, on remarque que 35% de «oui» et 65% de «non» se muent en 15% de «oui» et de «non» inconditionnels et 70% (!) de «oui mais» et de «non mais».

Du côté des «oui mais», les raisons sont claires: les sondages annonçant l'initiative largement perdante, beaucoup en ont profité pour donner un coup de pied dans l'institution, surtout les jeunes. Les «non mais» méritent une réflexion beaucoup plus profonde: c'est le vote de la *moitié* de l'électorat. Cela montre une belle discipline dans le soutien de notre institution de crise qu'est l'armée, mais aussi la présence d'une méchante fissure au sein de l'édifice.

## II. Causes possibles d'une fissure

Elles sont multiples, la principale étant que l'armée ne suscite plus un soutien net, une adhésion sans retenue à ce qu'elle représente. Son image est vieillotte (nous verrons pourquoi plus loin), alors que les lignes directrices qui l'animent sont en grande partie actuelles. L'ignorance du fonctionnement des médias et de l'information joue un rôle sournois: le DMF aurait beaucoup à y apprendre. La structure hiérarchique et administrative de no-

tre armée est encombrée de toiles d'araignées à éliminer.

## III. Comment naît une fissure

Prenons un conscrit de 20 ans: quelle impression va-t-il retirer de son début à l'école de recrues? Je citerai deux exemples négatifs:

- il va recevoir des souliers (et je suis poli de les appeler ainsi!), dont les conception et technologie remontent aux années 1930! La jeunesse qui vit à l'heure des trekkings en gore-tex et des semelles à coussin d'air n'appréciera guère...

- que dire de la cravate dont on va l'affubler et dont on devra probablement lui apprendre à faire le nœud...

Je sens déjà nos grands stratèges passer à la contre-offensive: «Ces exemples sont faux: les troupes de montagne touchent des «Kofflach» comme deuxième paire, qui sont d'excellentes chaussures, le bonnet de sortie a été remplacé par le béret»... C'est vrai, mais le fond du problème subsiste: cela fait au moins quinze ans qu'il aurait fallu privatiser ce que le conscrit a aux pieds en lui donnant un subside pour qu'il s'achète lui-même deux paires de modèles agréés par notre armée. A ceux qui diront que le système actuel donne du travail à des cordonniers suisses, je répondrai sim-

plement qu'on ne peut – à long terme – faire survivre des petites entreprises qui ont elles aussi besoin du même lifting que ce qu'elles fabriquent.

Quant au bonnet de sortie: j'ai honte qu'il ait fallu dix ans pour arriver à le supprimer. Je n'ose penser combien de temps il nous faudra pour la cravate. C'est plutôt tout l'uniforme de sortie qu'il faudra éliminer au profit d'une tenue d'assaut légère.

Tout cela contraste bien avec l'effort qui est fait pour abriter et protéger nos hommes dans leurs secteurs d'engagement, en zone frontière plus particulièrement. Il ne faut pas oublier que l'équipement personnel joue un rôle psychologique primordial: le nouveau fusil d'assaut y contribue très positivement.

Prenons un autre exemple: dans le Jura vaudois, la zone des buts des places de tirs d'infanterie a fondu ces dernières années; là où on tirait de 30 à 200 mètres, il ne reste qu'un rectangle de 100 à 150 mètres. La cause? Des impacts de balles hors de la zone des buts (dans les arbres, par exemple) ont amené ce rétrécissement. Par contre, inutile de préciser que la mission de la place de tir n'a pas été changée sur les documents qui s'y rapportent: il est toujours prévu de faire des exercices avec un contre-assaut...

Deux faits sont établis: les propriétaires des terrains ayant à juste titre réclamé, l'administration a réagi en réduisant la zone des buts. Par commodité, celle-ci n'a pas adapté la mission aux nouvelles conditions. La

conséquence est simple: la troupe ne peut plus être instruite correctement. Il eût été préférable de mieux informer la troupe et ses chefs ainsi que de mieux indemniser les propriétaires, tout en conservant la mission originale de ces places. Il faut être conscient qu'aussi longtemps que l'armée travaillera avec une administration aussi peu consciente et soucieuse des intérêts de la troupe, cette situation ne fera qu'empirer.

Quant à ce qui se passe dans les arsenaux, ce n'est malheureusement guère mieux.

Le remède n'est pas celui qu'on applique: tentatives de rationalisation, études sur l'emploi du temps des employés, etc.

Ce qu'il faudrait changer, c'est la structure même de l'administration: il faut la *privatiser* (vous avez lu juste). Ce qui aura un tas d'effets positifs: plus de statut de fonctionnaire avec l'autosuffisance qui en découle trop souvent, promotion selon les capacités et non en fonction de l'ancienneté, etc.

Le commandant d'un arsenal deviendrait alors le patron d'une PME, avec des compétences nettement élargies et un bilan à présenter chaque année à la Direction générale à Berne.

Je suis personnellement convaincu que les hommes qui passeraient à l'arsenal n'auraient ainsi plus l'impression de vieillir de 20 ans quand ils vont toucher ou échanger leur équipement personnel...

L'image vieillotte subirait alors enfin un sérieux lifting.

#### **IV. Le GDA et l'esprit qui l'anime**

Là aussi, une privatisation partielle redonnerait du dynamisme au groupement de l'armement. Je ne citerai qu'un seul exemple: celui du Piranha-Tow. Il aura fallu des années d'essai à ce groupement pour arriver à monter un lanceur filoguidé entièrement développé à l'étranger sur le châssis d'un véhicule éprouvé: quelle œuvre grandiose que d'assembler deux légos! Et pourtant le travail laisse à désirer: ce chasseur de chars, incorporé essentiellement dans les régiments d'infanterie et qui se déplacera avant tout en terrain mixte ou d'infanterie, n'est même pas doté d'une mitrailleuse ou d'un canon de 20 mm pour sa propre défense rapprochée. Le commandant de char n'a à sa disposition que ses deux missiles, qu'il ait en face de lui un char de combat ultramoderne ou simplement des fantassins ennemis. Dans le deuxième cas, une arme de bord lui rendrait les plus grands services et lui permettrait de se sentir autre chose qu'un dinosaure incapable de se défendre contre un tube-roquette.

J'ai posé la question à un des responsables du projet, concernant l'absence de canon de bord: il était impossible de monter une telle arme qui soit rechargeable en condition AC, c'est-à-dire depuis l'intérieur de la tourelle. Par conséquent, on a renoncé à en monter une.

Le perfectionnisme helvétique a encore frappé, préférant supprimer une arme dont l'importance technique

et psychologique est grande pour l'équipage.

Une position plus réaliste eût été d'adapter un canon de tourelle à recharge extérieure, mais avec néanmoins une centaine d'obus dans le chargeur: cette dotation de munition est en effet suffisante pour combattre des buts mous ou légèrement blindés avant de se replier dans un couvert pour assurer sa sécurité et sa survie.

Cet exemple démontre encore une fois que ce ne sont pas les problèmes liés à l'équipage qui ont été mis au premier plan, mais l'application trop rigide de certains principes.

#### **V. L'armée, l'infrastructure et les médias**

Malgré la création du SIT (service d'information à la troupe), tout est à revoir et à définir dans ce domaine. L'armée ne sait pas informer pour une raison très simple: elle n'a pas de service d'information centralisé composé de journalistes professionnels spécialisés dans ce créneau.

Les Français ont engagé il y a plusieurs années une équipe de journalistes qui ont fort bien rempli leur mission: assurer en temps de paix une information cohérente et positive sur l'armée française. Ce qui a pour conséquence que chez notre voisin l'armée est ressentie de manière positive par le public.

En Suisse, aussi longtemps que les médias «civils» couvriront seuls l'information militaire, il n'y a aucune

amélioration à attendre dans l'incohérence et la subjectivité de ce que nous lisons dans les journaux.

On dit qu'il faut redorer l'image de marque de notre armée mais, quand l'occasion se présente, on ne la saisit pas. Un exemple? Celui du pont de Boudry: en février dernier, lorsque la base du pont s'est fissurée, il a fallu le fermer. Cela ne pouvait tomber plus mal: l'année passée, c'est la rue principale de la bourgade qu'il avait fallu condamner en raison de travaux et la population et les commerçants n'étaient – on les comprend – pas contents.

Le climat se montrait donc particulièrement propice pour marquer un coup d'éclat de la part de notre armée: soit en faisant venir un char poseur de ponts, qui aurait pu doubler l'ouvrage avec sa rampe, soit en envoyant un détachement monter un pont du génie à l'emplacement de celui qui a été construit par une entreprise civile dix jours plus tard...

La demande a d'ailleurs été faite à l'armée. Réponse: il n'est pas possible de faire cela car il n'y a pas de troupe en service dans la région actuellement; une vraie réponse de fonctionnaire et d'incapable. S'il y avait eu *volonté réelle*, tout aurait été très vite: un coup de téléphone à un des commandants de compagnie du bataillon de génie 2 afin qu'il réunisse une quinzaine d'hommes de son unité pour aller chercher le nécessaire à l'arsenal et le monter à Boudry. Avec en échange un congé correct au prochain CR pour

ces volontaires. Je suis convaincu que cette solution était parfaitement applicable. Sans compter que, dans le cas du poseur de ponts, il aurait encore fallu moins d'hommes et de temps: il ne faut que quelques heures pour aller de Grolley à Boudry...

Je ne peux qu'imaginer le coup de publicité qu'une pareille opération aurait fait dans les médias et par conséquent au sein de la population.

Malheureusement, les soucis principaux n'étaient pas dans l'aubaine d'un coup de publicité pour l'armée, mais sont restés d'ordre purement administratifs: est-il réglementaire de mobiliser un détachement pour ce type d'action, peut-on faire travailler des employés de l'arsenal en dehors des heures? etc. Pour ma part, j'avoue avoir honte qu'on en arrive à un niveau pareil.

## **VI. Le management au CR**

Je rappellerai que le management est l'ensemble des mesures prises afin d'atteindre un but précis avec un minimum de perte de temps et, point essentiel, en inventant – au besoin – la voie à suivre...

L'optique de nos CR correspond à cette définition hormis la dernière partie: «en inventant la voie à suivre».

C'est là que tout se gâte et que l'armée a deux générations de retard. Quelques exemples:

On se plaint que, dès l'effectif d'une compagnie descend en dessous de 70 hommes, les servitudes du CR

deviennent trop lourdes: la garde, la cuisine, le bureau, les détachés, etc., à tel point qu'il reste à peine la moitié des hommes dans le terrain; triste exemple de rentabilité.

La solution? Elle est simple: trois années sur quatre, grouper les compagnies par deux. Dans le cadre d'un bataillon de fusiliers, cela serait simple et les avantages énormes:

- création d'unités de CR de 140 à 200 hommes avec un minimum de 80% de l'effectif dans le terrain,

- des deux commandants de compagnie, l'un prendrait la fonction de commandant administratif, l'autre travaillerait exclusivement dans le terrain avec les sections ou la section des cadres s'ils étaient surnuméraires,

- le service de garde ne pèserait plus sur la marche du service et, comme on pourrait lui adjoindre un chef de section à plein temps, son instruction en serait notablement améliorée,

- un nombre appréciable de «détachés» disparaîtrait: ce qui représenterait environ 80% de l'effectif des détachés d'une compagnie isolée qui disparaît, l'équipe de cuisine étant la moins allégeable,

- les servitudes techniques (ravitaillement et contrôle du parc à véhicules par exemple) et plus particulièrement les servitudes administratives: poste de campagne, inspection des armes, contrôles de matériel divers, unité sanitaire, etc., seraient rationalisées et simplifiées. Il y aurait moins de perte de temps du fait du regroupement du bat fus sur trois lieux

de stationnement au lieu d'avoir six compagnies éclatées dans la nature,

- le kilométrage du CR serait également réduit sensiblement par ce regroupement.

Quels seraient les inconvénients du système?

Réellement, il y en aurait peu: le fait d'avoir deux sergents majors, deux fourriers, etc., demande une mise au point claire des missions de chacun et la désignation d'un chef pour la durée du CR. Au prochain cours «groupé», il serait possible de croiser cette fonction afin que chacun y trouve son compte,

- certains villages ne pourraient plus accueillir la troupe comme auparavant car la place pour au moins 150 hommes n'est pas partout disponible. Les retombées «bistrotières» des CR s'en trouveraient modifiées.

A propos, pourquoi appliquer cette solution trois CR sur quatre? Afin de conserver l'articulation tactique et administrative des unités au moins pendant un CR sur quatre. Ce CR aurait un but essentiellement tactique avec une grande part de manœuvres, exercices combinés, entrée en service en mob G, afin de ne pas perdre le rodage de l'organigramme de combat. Les CR «groupés» auraient pour but d'instruire avec un maximum d'efficacité. La tendance actuelle étant de vouloir raccourcir la durée des CR au profit d'un plus grand nombre, je pense que cette solution présenterait une alternative réelle et utilisable. Ce regroupement devrait également pou-



voir se faire sans trop de peine pour d'autres types de bataillons.

## VII. Conclusion

Cet article ne saurait en aucun cas être exhaustif; il esquisse seulement ce qu'il y aurait lieu de changer en suggérant quelques solutions concrètes.

J'aimerais insister encore une fois sur le fait que seul un changement radical des structures (privatisation, abolition du statut de fonctionnaires, avancement à partir du grade de capitaine selon l'aptitude et non selon un trop grand nombre d'années de

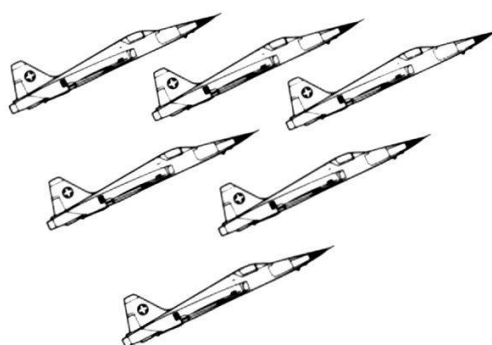
grade, etc.) sera capable de dynamiser notre instrument militaire.

Comme on ne rattrape pas un retard de management d'une à deux générations du jour au lendemain, il est urgent que le chef du DMF empoigne le problème de manière causale, ses récentes déclarations au sujet du nombre de F-18 à acquérir démontrant que la fissure a atteint les plus hautes sphères de son département. Au risque de voir notre instrument de défense un jour vaincu, non par un éventuel agresseur, mais simplement par la voie des urnes...

Ls Gt

---

**La «Winterthur», elle aussi,  
doit ses performances exceptionnelles  
à l'efficacité de ses collaborateurs.**



**De nous, vous pouvez attendre plus.**

---