

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 135 (1990)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Réflexions pour une réforme efficace  
**Autor:** Altermath, Pierre-G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345041>

#### 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:** 10.01.2026

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

# Réflexions pour une réforme efficace

par le major Pierre-G. Altermath

## Que de précipitation!

Le foisonnement d'idées provoqué par le plan de réformes «Armée 95» dénote un état d'esprit positif et créatif encourageant.

Deux éléments en atténuent malheureusement quelque peu l'impact.

Une vague de fébrilité a, semble-t-il, atteint de nombreux cadres et les pousse à anticiper sur d'éventuelles décisions futures en introduisant immédiatement, dans leur sphère de commandement, des idées personnelles novatrices. Ces initiatives, hâtivement baptisées «réformes», affaiblissent plus le système qu'elles ne le rénovent.

D'autre part, certains chefs entourent l'introduction d'une mesure nouvelle, qui correspond toujours à une baisse du niveau d'exigences, d'un battage médiatique laissant traîner une odeur suspecte quant à l'objectif réel de la démarche.

Prenons garde de mélanger action et précipitation. Nous nous trouvons présentement dans une phase d'appréciation de situation. Le temps de la prise des décisions n'est pas encore arrivé. Vouloir brûler les étapes, c'est courir le risque d'engendrer confusion et insécurité dans la troupe et ainsi d'affaiblir l'armée.

## Une réflexion globale

De nombreuses idées proposées dénotent une approche trop partielle du

problème pour être prises en considération.

Il est déterminant de s'astreindre à une réflexion globale, seule susceptible de fournir un faisceau de solutions applicables concrètement.

Notre schéma d'appréciation de situation s'avère parfaitement valable. Il nous offre un catalogue d'interrogations susceptibles de passer le flot d'idées souvent confuses et mal dégrossies émanant de nos expériences au crible de la réalité.

Voici une série de questions, bien sûr non exhaustives, mais auxquelles devrait être confrontée toute proposition en rapport avec «Armée 95».

### a) *Le facteur temps*

Une réforme de l'ampleur d'«Armée 95» doit être conçue pour tenir, dans son ensemble, une vingtaine d'années. Dans quelle direction et dans quelle ampleur les autres paramètres vont-ils évoluer pendant cette période, c'est la question à laquelle il faut arriver à apporter une ébauche de réponse.

### b) *Les possibilités ennemis*

– Comment les rapports internationaux vont-ils se développer ces deux prochaines décennies et dans quelle mesure la Suisse en sera-t-elle influencée?

- Par rapport à quels types de menaces faut-il prévoir l'armée du prochain millénaire?
  - menace militaire classique
  - dangers écologiques
  - chantage ou/et pressions économiques
  - crime organisé (par ex.: lutte contre la drogue)
  - désordre intérieur
  - engagement ou accidents bactériologiques ou chimiques
  - menace démographique
- Comment vont évoluer les temps d'alerte?
- De quelle façon vont se développer les rapports homme-machine dans les moyens et les formes de combat?
- Avec quelles nouvelles technologies d'armement faut-il compter et quelle en sera l'influence sur les procédés de combat?

### *c) Le milieu*

Considérons d'abord l'attitude de la population.

- Dans quelle mesure une augmentation régulière du niveau de vie influencera-t-elle la volonté de défendre le pays et, par là, l'acceptation des sacrifices et dérangements occasionnés par une armée?
- Comment évoluera, dans l'opinion publique, la perception de la ou des menaces et quelles en seront les conséquences politiques?
- Quelles seront les répercussions d'une augmentation du nombre des

étrangers dans le pays sur l'attitude de la population en cas de crise grave?

Voyons maintenant le facteur «environnement».

- L'urbanisation sans fin de notre pays transformera-t-elle le champ de bataille helvétique en un gigantesque combat de localité?
- Si tel devait être le cas, comment concevoir une intervention militaire conventionnelle au milieu de la population?
- Comment et où organiser une instruction collective crédible avec une armée toujours plus mécanisée et plus mobile?

### *d) La mission*

Dans quelle direction la mission impartie à l'armée évoluera-t-elle?

- Allons-nous multiplier les types de missions afin de disposer d'un outil polyvalent?
- Allons-nous scinder l'armée en plusieurs organisations structurées différemment et engagées à titres divers? (Force de défense, de service d'ordre, de protection écologique.)
- Allons-nous envisager un engagement plus intense à l'étranger?
- Penchons-nous pour une intégration dans une organisation militaire supranationale?

### *e) Nos possibilités*

L'évolution qui se dessine semble aller vers une amélioration avant tout

qualitative de la troupe, de la conduite et des équipements. Cela nous force à passer en revue nos possibilités réelles :

- Devrons-nous envisager une intégration totale des étrangers vivant chez nous pour optimaliser les paramètres physiques et intellectuels de notre troupe?
- Les nouvelles missions imparties à l'armée permettront-elles encore la présence d'une armée de milice comme nous l'entendons aujourd'hui? Devrons-nous faire le pas vers l'armée de métier ou choisir une solution intermédiaire?
- L'équipement de nos troupes est conçu aujourd'hui, à quelques exceptions près, uniquement pour le combat conventionnel. De quelle manière allons-nous le faire évoluer afin de rendre l'armée apte à remplir une palette de missions plus variée?
- Une amélioration qualitative de l'instruction militaire suffira-t-elle pour répondre à la multiplication des tâches qui semble s'annoncer?
- La réduction des temps d'alerte ne nous contraindra-t-elle pas à disposer de forces d'intervention polyvalentes et crédibles disponibles, dans un délai de quelques heures, 365 jours par année?

#### **Des erreurs à ne pas commettre**

Le cadre de la réflexion étant délimité, prenons garde, avant de laisser parler notre créativité et notre expérience, de tomber dans quelques travers.

#### **a) Méconnaître la jeunesse**

On tente régulièrement de désécuriser les cadres et de créer le trouble dans l'opinion publique en publiant le résultat de sondages d'opinion faisant état d'une attitude négative de la jeunesse face à la défense nationale.

Ne nous laissons pas impressionner, ce phénomène est parfaitement naturel, il est même la preuve de l'état de santé de notre jeunesse.

L'histoire nous apprend, en effet, que déjà dans la Haute-Egypte, des dignitaires se plaignaient de l'attitude trop critique de la jeunesse à l'égard de la société établie, chose qui depuis lors n'a guère évolué, heureusement.

Le problème réside dans le fait que l'être humain reçoit à la naissance un instinct de vivre et à la puberté un instinct de se reproduire.

Mais l'instinct de servir n'apparaît qu'avec la maturité. Or, celle-ci tardant parfois à se manifester, il est normal qu'une partie importante de la jeunesse ait de la peine à comprendre la nécessité d'un service à la collectivité.

D'ailleurs, l'élosion de l'instinct de servir est un phénomène archiconnu et facilement observable chez de nombreux soldats après deux ou trois cours de répétitions.

Alors, ne transformons pas en politique ce qui n'est que biologique<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Maximes sur la guerre*, R. Quinton.

### **b) Importer des recettes étrangères**

Le fait de rechercher dans l'histoire ou les armées étrangères des expériences et des idées est une démarche intelligente et indispensable. Une forte tendance existe malheureusement chez nous et consiste à importer, d'autres pays, des recettes toutes faites qui seront ensuite appliquées à la lettre dans notre armée.

On ne saurait trop fustiger cette curieuse mentalité. La compétence ou la personnalité d'officiers étrangers n'est pas en cause dans cette affaire. Mais chaque armée est le résultat d'un processus historique, l'image d'une certaine mentalité, le fruit d'une situation politique et la conséquence d'un ensemble de textes légaux.

Si l'on se donne la peine d'ajouter à ces différences les particularismes de notre défense nationale, on constatera très vite la prudence avec laquelle il faut procéder pour intégrer chez nous des idées étrangères.

Finalement, cette tendance malaïdive à copier ce qui se fait ailleurs dénote aussi un excès de commodité et un manque de personnalité consternants.

### **c) Confondre politique et armée**

Plongés dans le débat politique, de nombreux cadres militaires supérieurs, oubliant leurs responsabilités, donnent dans la surenchère, faussant ainsi le débat, et portent atteinte à la confiance indispensable de la troupe envers ses chefs.

Il convient de rappeler les responsabilités du cadre militaire dans le débat politique.

- Le premier devoir de l'officier est de s'engager, par tous les moyens, afin d'assurer à ses hommes les équipements et l'instruction les plus efficaces et ainsi optimaliser leurs chances de survie au combat. Une mission pas toujours très populaire dans un climat parfois défavorable à la défense nationale.
- Face aux hommes politiques, le chef militaire revêt une fonction d'expert. A lui revient la mission d'expliquer avec précision et sans passion ou partis pris les conséquences prévisibles des thèses les plus diverses.

Mais ce n'est pas à l'officier, ce n'est jamais à l'officier de hurler avec les loups en prenant des initiatives en matière de désarmement, en prônant des mesures affaiblissant la défense nationale ou en ouvrant la porte à toute compromission.

Quant aux officiers de carrière, qu'ils prennent garde d'oublier que leur métier consiste à défendre la politique du Conseil fédéral et non les thèses militaires d'un parti politique quelconque.

Ne mélangeons pas les rôles.

### **d) Oublier le but de l'instruction**

Dans différentes formations, on a jugé opportun de supprimer diane et repas à heures fixes, pensant ainsi responsabiliser le soldat. Alors, ici, attention!

- Vouloir responsabiliser le soldat est une évidence qui nous est imposée par notre technique de conduite participative par objectif. En soi, la démarche n'a rien d'original, cela fait des années que l'on travaille dans ce sens.

Le problème réside dans les limites humaines. Tous les hommes, au civil comme au militaire d'ailleurs, ne sont pas prêts, ni aptes, à endosser des responsabilités ni à en supporter les conséquences.

Ici aussi, nous ne sommes pas confrontés à un problème politique ou militaire, mais simplement humain.

- La démarche prête, elle, sérieusement à contestation. La ponctualité n'est pas un obstacle à la réflexion ou à la responsabilisation de l'homme. Mais juste un acte de courtoisie, de maîtrise de soi et de politesse élémentaire dans l'armée, comme dans la vie civile d'ailleurs.

Au combat, la ponctualité revêt même une importance cruciale. Une riposte ou un feu d'artillerie ne sont pas déclenchés au gré des participants ou dans une fourchette de vingt minutes. De plus, l'évolution de la tactique vers un combat interarmes intégral ne fait que renforcer l'importance de ce paramètre.

Or, plongé dans la confusion du champ de bataille, harcelé par la peur et confronté, en permanence, aux limites de l'épuisement, le combattant a besoin, pour remplir sa mission et survivre, d'un support formidable qui est

la discipline. Une qualité qui ne se matérialise pas sur ordre. Sa formation et son affermissement demandent du temps, elles doivent être le souci permanent du chef militaire. Il s'agit de créer des habitudes de discipline. Un mélange de camaraderie, de maîtrise de soi et d'obéissance intelligente. Cette discipline doit même devenir un réflexe inculqué, condition indispensable à son efficacité au combat<sup>2</sup>.

Cet exemple nous rappelle que l'aptitude au combat, en tant qu'objectif de l'instruction, doit rester une constante dans toutes nos réflexions.

#### *e) L'illusion de la levée en masse*

Suivant les fluctuations de l'image de l'armée dans l'opinion publique, on entend souvent des propositions tendant à repousser vers le temps de guerre toute mesure peu populaire ou trop onéreuse. On justifie ces propositions en prétendant que, la menace immédiate aidant, une vague de motivation soulèvera population et armée et suffira à rattraper tout ce qui n'aura pas été acquis ou instruit auparavant.

Cette argumentation, fallacieuse s'il en est, présente dans le monde politique comme dans l'armée d'ailleurs, doit être combattue sans ménagement. Il n'existe pas de contre-vérité plus flagrante.

Dans aucun des trois derniers conflits, notre armée n'était prête au

---

<sup>2</sup> *La discipline moderne*, P. Simon.

combat à la mobilisation. Il a fallu, chaque fois, plusieurs années de guerre pour réparer, corriger et compléter ce que nous avons omis de réaliser ou d'imposer en temps de paix.

A trois reprises, le destin nous a épargné le sort cruel réservé aux nations qui négligent leur défense. Sommes-nous vraiment incapables de tirer les leçons de notre histoire?

### **Qu'en est-il de la faisabilité?**

Nous avons l'habitude, en tactique, de contrôler l'opportunité d'une décision en la confrontant aux principes du combat.

En matière de réforme, il importe ici aussi de vérifier les propositions par rapport à leur faisabilité.

Nous ne partons pas du néant. Notre armée existe bel et bien. Elle est ancrée dans un nombre incalculable de textes de lois et de contrats divers. Elle s'appuie aussi sur une infrastructure logistique et sur un système de renforcements de terrain sans égal. Or, tout changement, quel qu'il soit, engendre une cascade de conséquences légales, administratives, techniques, tactiques, sociales et financières que l'on ne saurait ignorer ou sous-estimer.

Cet héritage très lourd, mais aussi gage d'efficacité et de continuité, explique la lenteur des réactions de l'administration fédérale. Le DMF ne peut être une entreprise privée.

Il découle de cet état de fait trois conséquences:

- Le DMF a besoin d'une participation intense de tous les cadres de

l'armée dans le cadre du plan de réformes «Armée 95». Il s'agit de créer un brain-storming national afin de fournir aux responsables les éléments d'appréciation nécessaires.

- L'annonce d'un plan de réformes ne neutralise pas les règlements en vigueur. Aucun chef ne dispose, par conséquent, de la compétence d'en abroger certains chapitres. Il importe que ces essais soient organisés, coordonnés et dirigés par le groupement de l'instruction afin d'éviter confusion, insécurité et surtout d'assurer une exploitation des résultats fiable.
- Chaque citoyen suisse dispose d'un certain nombre d'expériences en matière militaire. Des expériences qui l'amènent à formuler des critiques et des propositions de changement. C'est normal et c'est très bien ainsi. Malheureusement, nous avons trop souvent tendance à généraliser, au niveau armée, des idées uniquement valables à l'échelon compagnie. Ces propositions ne peuvent de ce fait être prises en considération. Il faut en être conscient et accepter cet état de fait.

### **Conclusion**

«Armée 95» n'est pas une réforme administrative de portée locale. C'est un tremplin qui doit faire passer notre défense nationale vers un nouveau millénaire. Une nouvelle époque mar-

quée probablement par une menace protéiforme et un milieu chaotique.

Il en découlera probablement la nécessité de disposer de formations de sécurité et de défense très spécialisées, extrêmement mobiles, dotées d'un matériel de haute technologie et disponibles, au moins en partie, en permanence.

On peut déjà affirmer qu'un élément ne se modifiera guère, c'est l'aspect humain. Par conséquent, les objectifs de l'instruction, à savoir l'aptitude au

combat, ne devraient pas subir de changements importants.

Quel que soit le type de menace ou le procédé d'engagement choisi, la volonté, la discipline, la résistance humaine et le savoir-faire garderont leur actualité et leur importance.

Voilà, la balle se trouve toujours dans notre camp. Nous disposons de la chance formidable d'influencer durablement l'évolution de notre défense nationale. Il ne tient qu'à nous de saisir cette occasion unique.

P.-G. A.

---

## **Repos! Rompez les rangs! Départ en congé avec le billet à cent sous.**



Voyager en uniforme avec le billet à cent sous, à commander auprès du fourrier. Pour l'entrée en service et le licenciement, l'ordre de marche a valeur de billet. Nouveau: le billet à cent sous et l'ordre de marche sont également valables sur les entreprises de transport du trafic local (tram/bus), à l'exception des taxis.

 CFF