

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 143 (1998)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Un holding pour les entreprises fédérales d'armement  
**Autor:** H.W.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345927>

### **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:** 17.04.2026

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

## Un holding pour les entreprises fédérales d'armement

Le 5 juin dernier, le chef de l'armement, Toni J. Wicki, informait les médias sur la réorganisation des entreprises fédérales d'armement qui, le 1<sup>er</sup> janvier 1999, vont devenir des sociétés anonymes d'économie mixte. Cette restructuration touche les entreprises naguère connues sous le nom de fabriques fédérales de munition (Thoune, Altdorf, Wimmis), d'Atelier fédéral de construction (Thoune), de Fabrique d'armes (Berne), de Fabrique d'avions (Emmen) qui ont déjà été restructurées.

La SE Entreprise suisse d'électronique, la SF Entreprise suisse d'aéronautique et de systèmes, la SM Entreprise suisse de munitions et la SW Entreprise suisse d'armement, jusqu'alors institutions dépendantes de droit public, deviendront des sociétés anonymes à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1999. Le holding, qui les chapeautera, a été créé sous le nom de Ruag Suisse S.A. La lettre «R» est l'initiale du mot allemand *Rüstung*, le secteur-clé de ce holding; «U» celle de *Unternehmen* et «AG», le sigle allemand de S.A. Le mot «Suisse» souligne l'attachement à l'actionnaire, au principal mandant, à notre pays et à sa défense. Ruag Suisse S.A. comprendra:

– Le **holding** dont les compétences portent sur la stratégie, les finances et la gestion du personnel du groupe. Son conseil d'administration comprendra 7 membres. Le président et 3 membres proviendront des milieux de l'économie; les intérêts de l'actionnaire principal, la Confédération, seront représentés par 3 personnes provenant du Département de la défense ou du Département fédéral des finances.

– La **société de gestion** chargée de la direction opérationnelle du groupe. Pour réussir, le holding doit disposer en propre d'une infrastructure minimale. Il est usuel dans l'économie privée de regrouper les tâches de service et les fonctions d'état-major dans une société séparée. La direction comprendra un délégué du conseil d'administration, les directeurs des sociétés-filles et des représentants de la société de gestion. Au début, cette société emploiera une quinzaine de personnes.

– Les **quatre entreprises (SE, SF, SM, SW)** organisées

en S.A., dont les conseils d'administration, intentionnellement restreints, comprendront 3 membres.

### Un peu de stratégie

La Confédération est l'actionnaire principal... Ses représentants à l'assemblée générale et au conseil d'administration du holding ne doivent pas restreindre la liberté d'action des entreprises mais, au contraire, créer les conditions nécessaires de leur succès sur le marché.

Les entreprises d'armement mettront l'accent sur la mainte-

### L'exemple de SM Entreprise suisse de munitions

Elle dispose d'une installation de production hautement intégrée qui produit principalement la munition du *Fusil d'assaut 90*, l'une des technologies-clés de la SM, dont le savoir-faire et les produits ont une bonne renommée dans la branche en Europe. Dans certains domaines, par exemple les charges creuses, SM est en tête sur le plan mondial.

Les activités civiles représentent aujourd'hui une faible partie du chiffre d'affaires, mais qui s'avère pourtant indispensable. La Confédération, avec l'armée comme élément de la politique de sécurité, est le principal client de SM: plus de 80% des commandes. Elle le restera à l'avenir, même si le volume de ses commandes devait diminuer.

nance, le maintien et l'accroissement de l'efficacité au combat, l'élimination des matériels mis au rebut par l'armée. Elles maintiendront un savoir-faire dans la production de certaines munitions. Les commandes de la défense nationale sont prioritaires, bien que les entreprises soient habilitées à acquérir des marchés pour leurs produits et à développer des produits nouveaux, ce qui devrait créer des synergies et amortir certains «chocs» dans le domaine d'activité primaire.

Des coupes supplémentaires dans les crédits alloués pour la

### Effectifs du personnel

	Etat <b>30.4.98</b>	Prévu à fin 2000
SE	395	400
SF	1745	1350
SM	1416	1250
SW	627	550
<b>Total</b>	<b>4183</b>	<b>3550</b>

### Une gestion comme dans le privé

- La présentation des comptes du groupe, qui correspond au modèle que l'on trouve dans l'industrie privée, met en évidence le niveau de rendement, le cash-flow, la structure de la fortune, le degré d'autofinancement ainsi que leur développement selon des critères objectifs. Les entreprises d'armement doivent en outre tenir une comptabilité industrielle qui permet de prendre en compte les coûts et de contrôler les coûts réels d'exploitation et la rentabilité.
- Toutes les valeurs du patrimoine qui se trouvent sous la responsabilité des entreprises d'armement figurent au bilan de ces dernières.
- L'adoption des comptes et les décisions relatives à l'utilisation du résultat de l'exercice et des réserves sont régis par le Code des obligations. L'adoption du budget et des projets d'investissement est réglé dans les statuts du holding.

défense mettraient en danger le démarrage des sociétés anonymes et leur capacité de survie sur le marché. Puisque le Conseil fédéral fixe dans sa «stratégie de propriétaire» que les commandes pour la défense nationale sont prioritaires, un volume adéquat de commande doit être garanti. Le non-res-

pect de ce principe risquerait de faire disparaître irrémédiablement un savoir-faire, et les entreprises ne seraient plus à même de suivre les développements dans le domaine de leur marché primaire.

H. W.