

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 145 (2000)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Du réalisme dans l'appréciation de nos performances militaires!  
**Autor:** Altermath, Pierre G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345970>

#### 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>**

# Du réalisme dans l'appréciation de nos performances militaires !

*Une entreprise qui ne sait pas où elle veut aller a peu de chances d'y arriver.*

Matsuchita

Ainsi donc, nous sommes tous bons. Les objectifs d'instruction sont atteints et la motivation de nos militaires s'avère excellente. Il y a certes des détails à améliorer mais, dans l'ensemble, on ne peut être que satisfait des efforts consentis par les cadres et la troupe.

## ■ Col Pierre G. Altermath

Sommes-nous aussi bons que nous le prétendons ? Disposons-nous vraiment des informations objectives nous permettant d'énoncer de telles affirmations ? Avons-nous comparé nos résultats avec ceux des armées étrangères ? N'aurions-nous pas tendance, une fois de plus, à prendre nos vœux pour des réalités ? Que nous apprend l'histoire ?

Les rapports sur le service actif ont l'avantage de démontrer, à un moment précis, l'aptitude à l'engagement de l'armée. Ces analyses énumèrent différents points positifs rencontrés lors de la mobilisation. Ils sont nombreux. Cependant, le Conseil fédéral ainsi que nos généraux décrivent tout aussi honnêtement les carences rencontrées. Une image de notre armée que des attachés militaires étrangers ne se privent pas de décrire très crûment. Des faiblesses qui auraient compro-

mis, si ce n'est condamné, les chances de succès de notre armée. Les quelques citations qui suivent pour rappeler aux optimistes invétérés le visage de la réalité.

## Nous n'étions pas prêts en 1848

Les paroles du général Dufour sont dénuées d'équivoque.

■ «*Si la discipline a été en souffrance dans quelques corps, il fallait en chercher la cause dans le défaut d'expérience et quelquefois dans le manque d'énergie de quelques officiers.*»

■ «*La partie la plus faible de l'instruction a été, en général, celle du service de sûreté.*»

■ «*Une autre partie faible, faute de règlements, c'est l'organisation du train des bagages.*»

■ «*Les tableaux de situation et les différents rapports n'ont pas toujours été dressés dans le*

*temps prescrit et avec l'ordre nécessaire.»*

■ «*Les connaissances des officiers de l'Etat-major général n'étaient pas toujours à la hauteur des fonctions.*»<sup>1</sup>

## Nous n'étions pas prêts en 1870

Le général Herzog fait preuve également d'une grande lucidité.

■ «*Il y avait aussi des bataillons (...) où la discipline (...) était des pires, où il n'existe aucune bonne volonté, pas trace de sérieux dans l'exécution du service (...). Marcher contre l'ennemi avec de pareilles troupes est une entreprise d'un genre tout à fait à part.*»

■ «*Les officiers de l'état-major et les officiers subalternes ont encore beaucoup à faire pour remédier aux inconvénients qui se sont fait jour.*»

■ «*En général, il y avait surtout un frottement incroyable dans tout le mécanisme de l'armée.*»<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Rapport général du commandant en chef des troupes fédérales sur l'armement et la campagne de 1847, Berne/Zurich, 1848, p. 59-62.

<sup>2</sup> Rapport du général Herzog sur la mise de troupes sur pied en Juillet et Août 1870, 22.11.1870, p. 12-13.

■ «Cette levée de troupes n'en a pas moins révélé un grand nombre de lacunes dans notre organisation militaire, lacunes qui donnent de sérieuses inquiétudes et qu'il est urgent de combler au plus tôt avec toute l'énergie possible.»

■ «On a pu remarquer aussi chez les chefs des unités tactiques ainsi que chez les officiers supérieurs de regrettables hésitations quant au choix des moyens à employer pour combler les lacunes et pour donner immédiatement au service une marche convenable.»<sup>3</sup>

## Nous n'étions pas prêts en 1914

Le Rapport du général Wille représente un réquisitoire implacable.

■ «L'instruction de l'armée en août 1914 n'était, d'une manière générale, pas arrivée au point où une direction consciente du but à atteindre eût pu l'amener.»

■ «Souvent, la troupe fut victime d'une instruction sans méthode, changeante et marquée au coin du plus déplorable dilettantisme, où les ordres et les contre-ordres la soumirent à une dure épreuve de confiance et à une dangereuse épreuve de patience.»

■ «L'état de l'instruction au début du service actif, tant au point de vue de la discipline

que de la formation au combat, était insuffisant.»

■ «Pour moi, il est avéré qu'une guerre en 1914 nous eût fait plier tôt ou tard devant l'ennemi.»<sup>4</sup>

## Nous n'étions pas prêts en 1939

Curieusement, le général Guisan n'évoque guère le niveau d'instruction de l'armée. D'autres sources se chargent de combler cette lacune.

■ «Il n'est pas nécessaire de rappeler en détail que les crédits pour notre défense nationale entre les deux guerres ont été accordés relativement tard et lentement... Il est donc naturel qu'au début de la guerre, notre préparation n'ait pas été complète à tous les égards.»

■ L'avis de l'attaché militaire français sur les cadres helvétiques: «Chefs susceptibles de mener leur troupe à la catastrophe si, se surestimant en dépit de leur manque total d'expériences et d'une technique forcément insuffisante, ils continuent encore à se croire capables, le jour venu, de conduire une guerre de mouvement à laquelle ils ne sont nullement faits.»

L'avis de l'attaché militaire allemand: «Troupes et chefs sont animés de la meilleure

<sup>3</sup> Message du Conseil fédéral à la haute Assemblée fédérale concernant le maintien de la neutralité suisse pendant la guerre entre la France et l'Allemagne, 8.2.1870, p. 25-26

<sup>4</sup> Compte-rendu du Général U. Wille à l'Assemblée fédérale sur le service actif de 1914 à 1918, p. 19-29.

<sup>5</sup> Rapport du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale concernant le rapport du général sur le service actif de 1939 à 1945 p. 13.

<sup>6</sup> Le défi de la neutralité, G.-A. Chevallaz, Vevey, 1995, p. 113.

<sup>7</sup> Rapport du général Herzog, p. 8.

bonne volonté. Mais leur instruction n'en fait pas une formation militaire valable...»<sup>6</sup>

## Où en sommes-nous

Cette énumération négative ne doit dénigrer, encore une fois, ni les efforts consentis, ni les performances positives réalisées. Elle représente un avertissement. A quatre reprises, notre armée a été mobilisée afin d'accomplir la tâche pour laquelle elle est conçue. Jamais, elle ne fut prête à temps. Un particularisme qui n'est d'ailleurs pas inhérent à notre armée et que l'on rencontre dans de nombreux pays démocratiques.

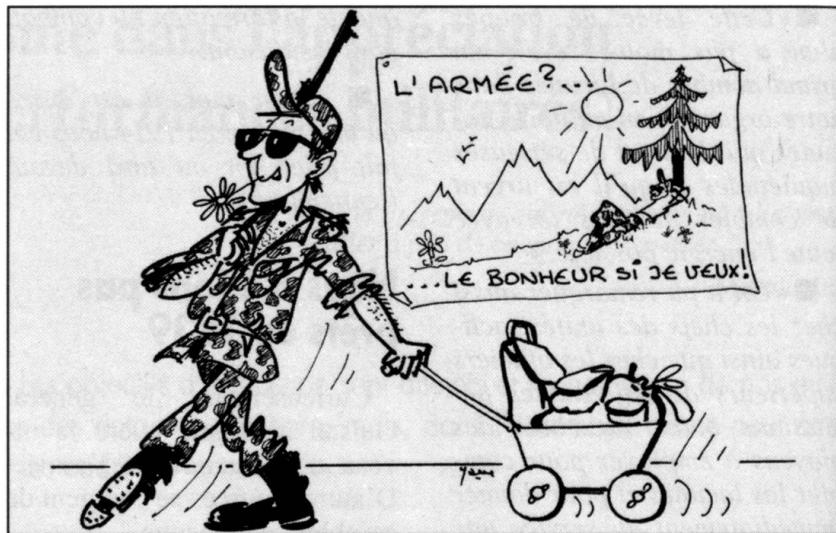
Cette réalité nous interpelle, tant sur le plan politique que sur celui de l'éthique du commandement. Elle doit nous conduire vers une double démarche.

Professionnalisme, transparence et honnêteté doivent guider l'analyse du niveau d'instruction de notre armée. Le général Herzog nous rappelle que «rien n'est plus dangereux pour la patrie que de se bercer d'illusion, de se croire préparé et de se vanter de posséder une armée relativement importante et bien équipée, alors qu'au moment du danger et de l'épreuve on constate que tout manque ou est défectueux.»<sup>7</sup>

Le dilettantisme qui préside à la conduite de notre instruction militaire n'est plus acceptable.

*« La raison pour laquelle tant de choses manquaient encore à la mobilisation sont très diverses; mais d'une manière générale, la cause profonde en est que depuis tout temps nous n'avons pas une idée exacte de ce qui est décisif pour que l'armée de milices d'un petit pays puisse, pleine de tranquille confiance, s'opposer à une puissante invasion. »<sup>8</sup>* Cette phrase de Wille met le doigt sur la plaie. L'armée suisse est la seule institution pédagogique qui instruise sans disposer d'un objectif global. En effet, nous ne disposons d'aucune définition concrète et précise de l'aptitude à l'engagement. Comment voulons-nous préparer des citoyens à un engagement dans de telles conditions?

Aujourd'hui, nous ne sommes pas en mesure de définir le niveau précis d'instruction de nos formations militaires. Nous avons même perdu la vue d'ensemble dans la gestion des nouveautés. Le comble, c'est que cette situation ne dérange personne! Nous continuons de pratiquer des inspections d'une conception largement dépassée. De plus, la subjectivité qui préside aux contrôles ne permet aucune analyse comparative sérieuse. Cette situation ne saurait perdurer. La baisse des ressources, la situation préoccupante de nos corps de troupe



Dessin d'Eliane Chytil.

ainsi que les engagements subsidiaires et étrangers qui s'accumulent nous contraignent à réagir rapidement.

## Un processus de conduite de l'instruction

Nous devons initier un processus de conduite de l'instruction centralisé et uniformisé. Cette solution implique:

- L'adaptation du processus réglementé de «conduite de l'action» aux besoins de l'instruction;<sup>9</sup>
- L'incorporation, la formation et l'engagement de spécialistes «Conduite de l'instruction» jusqu'au niveau de la section;
- La définition pragmatique de critères de mesures pour tous les thèmes d'instruction;
- L'analyse systématique des résultats et la publication annuelle des évaluations.

Une telle solution, déjà pratiquée dans différentes formations militaires, ne pose techniquement ou pédagogiquement aucun problème insoluble. Elle peut être transposée sur le plan de l'armée en peu de temps.

## Vers une culture de la mesure

Les obstacles à un processus de conduite de l'instruction ne sont ni financiers, ni techniques. Ils se situent tous sur le plan culturel.

Nous concevons le contrôle comme l'outil privilégié de la qualification. Par conséquent, chaque inspection représente une menace existentielle pour tous les responsables. Du résultat de cette démarche dépendront, en effet, la liberté de manœuvre octroyée au subordonné et son avancement. Par conséquent, l'inspection doit réussir quoi qu'il en coûte. Son ob-

<sup>8</sup> Compte rendu du Général U. Wille, p. 11.

<sup>9</sup> Conduite tactique 95, chiffre 25.

jectif n'est plus la recherche du potentiel d'amélioration disponible, mais la satisfaction de l'inspecteur.

Nos rapports militaires sont empreints de la méfiance la plus sordide. Par définition, un subordonnée triche, ment et manipule. Il faut donc le contrôler. La confiance, c'est bien, mais le contrôle, c'est mieux ! Interrogé dernièrement sur la manière dont il contrôlait les résultats d'instruction livrés par ses subordonnés, un officier américain s'exclama stupéfait : «*Mais, et l'honneur ?*» Attention, il ne s'agit pas de supprimer les contrôles, mais d'en faire évoluer la forme en direction des variantes intelligentes et efficaces disponibles aujourd'hui.<sup>10</sup>

Notre système d'avancement fonctionne dans l'obscurité la plus totale et selon des critères parfois politico-ésotériques. Ces pratiques, dignes d'une république bananière, entachent la crédibilité du commandement. Seule, la présence de résultats objectifs peut offrir un début de solution à ce problème délicat. La transparence dans les résultats nous donnera, en plus, les conditions initiales à l'introduction de la comptabilité analytique et du salaire au mérite. Qu'une telle évolution ne soulève pas partout un

torrent d'enthousiasme coule de source.

Nous pratiquons toujours une conception du commandement qui veut donner à chaque chef une liberté de manœuvre totale. A l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, une telle conception anarchique de l'action n'est plus de mise. Nous sommes d'ailleurs la seule armée dans laquelle chaque chef peut se permettre, à partir d'un certain grade, de faire ce qu'il veut ou à peu près.

Ces quatre paramètres cumulent leurs effets pour tenir en échec une réforme pourtant incontournable.

### Sus à la langue de bois !

D'aucuns prétendront, je les entends, que j'exagère. «*La situation n'est pas aussi grave... Certes, il y a quelques difficultés mais, en général, cela fonctionne assez bien... Si nous sommes ici, c'est bien pour régler les problèmes...*» Ces déclamations lénifiantes entretiennent l'illusion. Voilà trente ans que nous éludons les vrais problèmes de notre armée en recourant à la langue de bois et aux critiques politiquement correctes. Voilà plusieurs décennies que nous confondons les exigences des manœuvres avec celles de la guerre.

L'heure du parler vrai ne peut plus être repoussée. Le déficit de chefs de section augmente dramatiquement et les dispenses de service échappent à tout contrôle. L'illusion parvient encore à être partiellement entretenue, parce que des idéalistes anonymes s'épuisent dans l'ombre à combler les failles. Le manque d'intérêt des chefs pour la réalité a pour effet d'éclaircir irrémédiablement les rangs de ces irréductibles. Combien de temps allons-nous encore perdre avant d'admettre enfin la gravité de la situation et arrêter les mesures radicales qui s'imposent ?

Le temps des grandes manœuvres folkloriques est définitivement révolu. Ce n'est plus la victoire du parti Bleu qui importe, mais la vie des militaires que nous envoyons à l'étranger et leur contribution à la crédibilité internationale de notre pays. Il ne s'agit plus de tergiverser sur la couleur de l'uniforme mais de sauver l'armée de milice.

La solution passe par la définition d'objectifs précis, leur contrôle systématique et l'évaluation transparente des résultats. Combien de temps nous faudra-t-il encore perdre avant de comprendre cette évidence ?

P. G. A.

<sup>10</sup> Contrôle du déroulement, auto-évaluation, sondage, audit, etc.