

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 145 (2000)  
**Heft:** 8

**Vereinsnachrichten:** Défense : Société vaudoise des officiers

### **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:** 23.02.2026

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



# Défense

## SOCIÉTÉ VAUDOISE DES OFFICIERS

Le rédacteur du « Bulletin des officiers vaudois » :

Capitaine Nicolas d'Eggis – Case postale 268 – 1000 Lausanne 9

Fax: (+41) 21 626 59 03 – E-mail: [defenserms@europost.org](mailto:defenserms@europost.org)

### ÉDITORIAL

## Conduite: les nouveaux processus de décision sont-ils vraiment efficaces?

### ■ cap N. d'Eggis, rédacteur

On fait des sondages, des études et des enquêtes à n'en plus finir. On se réunit des jours, des mois, parfois des années durant, pour apprécier des situations aussi diverses que prétendument vitales. Jamais l'opinion des gens n'a été autant sollicitée que ces dernières années. J'ai retrouvé qu'un important institut<sup>1</sup> avait ainsi établi que, dans les seules entreprises alémaniques, les cadres passaient la moitié de leur temps de travail en séances. Or, toujours selon cette étude, un tiers desdites séances n'aboutiraient à rien, puisque l'on y prend, après des heures de palabres et de conciliabules, la décision finale d'attendre et de voir venir les événements. Plus incroyable encore, un cinquième même de ces séances seraient, selon cette source, totalement superflues... Ce que cette analyse n'abordait pas, c'est la nouvelle « mécanique » des réunions et l'inquiétante évolution qu'on observe en matière de conduite et de décision.

A l'origine d'un problème dépassant la compétence d'une seule personne, il y a toujours un groupe de travail, composé des représentants de toutes les tendances concernées par le sujet. A ce stade déjà, il faut souligner qu'il y a

souvent les membres influents, une minorité et des membres prétextes, la majorité. Si le problème est simple et clairement identifié, il est possible que ledit groupe, en fait ses membres influents, aboutisse plus ou moins rapidement à un résultat. La solution élaborée a beaucoup de chance de ne jamais faire l'unanimité. Il lui arrive au moins de satisfaire le groupe de travail, mais c'est un maigre résultat.

Dès que le problème est plus sérieux, un incroyable engrenage à réunions se met en place. Le groupe de travail se scinde en sous-groupes, des commissions apparaissent au sein desquelles les sous-commissions deviennent aussi nombreuses qu'inutiles, des séminaires sont organisés pour quelques « experts » triés sur le volet. Des bureaux et des cellules de réflexion font leur apparition. On organise des colloques aussi interminables qu'inabornables pour la quasi-totalité des participants. Des conférenciers célèbres animent des congrès ou des symposiums au sein desquels les membres se doivent d'être représentés. On tient des réunions pour faire l'état de ses travaux, on se déplace beaucoup, on bavarde tout autant; on dévie sur des aspects totalement étrangers au sujet. En clair, on dépense beau-

coup d'argent et d'énergie et on ne décide pas grand-chose, quand ce n'est tout simplement rien.

Si je me penche sur cette question en la développant quelque peu, c'est non par volonté de supprimer toute réflexion avant une décision, mais parce que certains dérapages en la matière remettent en question la crédibilité de ce type de processus. Ces dysfonctionnements du système conduisent inévitablement à la question de savoir quel est le poids réel de ces groupes et si cette manière de conduire est vraiment efficace. Lorsque l'échelon de décision se contente d'écouter vaguement les personnes chargées de le conseiller et sollicite de longues et coûteuses réflexions, alors qu'il peut ou doit décider seul, il finira par se discréditer. En se moquant du travail accompli et en prenant des décisions parfois aussi discutables que polémiques, il gaspille temps, énergie et argent dans d'interminables et inutiles séances de travail. Ce simple fait est inacceptable pour le citoyen contribuable.

Les responsables et les états-majors de notre armée ne sont pas à l'abri de telles difficultés. Or, un système de conduite qui affaiblirait de manière exagérée les décideurs, en surchargeant inutile-

<sup>1</sup> *Démoscope.*



ment les états-majors et les groupes de réflexion, deviendrait rapidement caduc. Il me paraît essentiel de mener les réflexions conduisant à une décision en respectant la notion fondamentale de l'efficacité. Seules la complémentarité et la volonté d'aller de l'avant permettront d'aborder dans le futur les problèmes de plus en plus pointus qui se présenteront à nous. Tous les intéressés auront l'impératif devoir d'user de leur

polyvalence et de leur mobilité d'esprit, sans oublier une bonne dose de courage, pour prendre les décisions qui s'imposent en respectant un certain rythme dans la conduite. Nombreux sont les partenaires engagés dans des projets aussi ambitieux et déterminants que l'est par exemple Armée XXI pour notre pays. Le débat doit être national sans devenir paralysant. L'exercice est loin d'être simple.

Néanmoins, l'avenir même des processus de décision civils et militaires tels qu'ils évoluent actuellement est en jeu, car le risque est de plus en plus élevé de les voir s'étouffer dans d'interminables démarches consensuelles.

Suffisamment inquiétant pour qu'on y consacre quelques lignes.

N. d.

## Vie de nos groupements: La Côte

Dans le cadre de ses activités de printemps, le Groupement de La Côte de la SVO a organisé le 12 mai dernier une intéressante visite des laboratoires pharmaceutiques de l'entreprise Ares-Serono à Aubonne. Plus d'une vingtaine de nos membres et d'invités ont pris plaisir à découvrir l'un des premiers de classe de la biotechnologie mondiale. Ares-Serono, entité suisse, est effectivement un leader dans les domaines de la «santé de la reproduction» (fertilité), de l'hormone de croissance, de la lutte contre la réduction de la masse musculaire concernant les malades atteints par le SIDA, de l'oncologie et de l'immunologie. Cette visite, clôturée par un agréable apéritif, a permis au Groupement de la Côte de démontrer son intérêt pour la vie économique de sa région, en plus de ses activités liées au domaine militaire.

Durant le mois de juillet, notre Groupement, conjointement avec l'Association de la Ligne fortifiée de la Promenthouse, a participé pour la deuxième fois au concept «Passport Vacances Nyon 2000». Une journée de détente, d'informations, de civisme et

d'histoire a ainsi été offerte aux jeunes de notre région.

Enfin, nous donnons rendez-vous aux jeunes officiers vaudois (lieutenants, premiers-lieutenants), ainsi qu'à nos membres, le samedi 2 septembre prochain à 9 h 30 à l'usine hydroélectrique des Avouillons, à Gland, afin de partager un moment d'amitié en compagnie des membres de l'Association de la Ligne fortifiée de la Promenthouse. Le fortin «La Villa Rose» sera ouvert à cette

occasion et un arbre de la liberté sera planté afin de célébrer sur le plan local le 175<sup>e</sup> anniversaire de la SVO. Renseignements concernant cette manifestation ou l'ensemble de nos activités auprès du président du Groupement (tél. 022/361 12 40).

Le comité du Groupement de la Côte se réjouit de vous rencontrer prochainement et vous souhaite déjà un été très ensoleillé. Merci de votre fidélité et de votre soutien inconditionnels.

### Armée XXI et SSO

Dans les prochains mois, le processus de réforme de l'Armée exigera de la SSO des réponses à de très nombreuses questions essentielles. Le Comité directeur de la SSO a par conséquent mis sur pied des groupes de travail, remplaçant les commissions actuelles, chargés de se pencher sur les aspects les plus importants de cette réforme. Il est indispensable que les officiers – en particulier les plus jeunes d'entre nos membres – directement concernés par cette réforme collaborent au sein de l'un ou l'autre des groupes de travail. La rédaction de DEFENSE fournit tous les renseignements utiles et invite toutes et tous les intéressé(e)s à consacrer un peu de leur temps libre à une réflexion vitale pour l'avenir militaire de ce pays. Merci de votre disponibilité.

## Courrier des lecteurs

L'éditorial du rédacteur dans le numéro d'avril 2000 intitulé «Plaidoyer pour une meilleure synergie employeurs-armée» a suscité quelques réactions positives. Parmi ces dernières, *Défense* publie ci-dessous le texte d'un de ses lecteurs, qui a aussi fait quelques réflexions personnelles sur ce vaste sujet.

■ Col Louis Gilliéron<sup>1</sup>

### Formation militaire/civile: la conviction du «ROI», pour qui?

Comment notre armée de milice peut-elle atteindre un niveau significatif de crédibilité sans consacrer suffisamment de temps à la formation de ses cadres? A qui profite ce temps de formation? Y a-t-il un *ROI* (*return on investment*)? Si oui, pour l'armée? Pour le cadre? Ou pour l'entreprise?

A première vue, l'armée semble être la seule bénéficiaire. Les officiers de milice, simultanément engagés – et avec des responsabilités – dans l'économie, lui apportent beaucoup, développent et renforcent des contacts indispensables. L'armée tire donc un profit direct et indirect en provenance de l'économie. C'est un constat certes, mais cela restera vrai dans l'Armée XXI.

Le cadre investit du temps à un moment souvent déterminant: fin d'études, début de sa carrière professionnelle. Pour lui, le profit sera issu des éco-

les de management militaire, de la conduite des hommes et, aussi, de l'apprentissage à réagir en situation de stress. La formation militaire saisit l'homme dans sa totalité aux plans moral, intellectuel, du caractère et du physique. C'est un apport incontestable pour le futur cadre d'entreprise.

Pour l'entreprise, n'y a-t-il pas quelques dividendes à espérer des sacrifices financiers, bien souvent sans contrepartie immédiate et mesurable? C'est la question fondamentale dans le contexte actuel. Nous retiendrons, parmi d'autres, les trois aspects suivants:

● L'armée offre la chance, avant l'âge de 25 ans, d'exercer pratiquement le commandement. Or, cette pratique est la seule manière de détecter, de former et d'améliorer les plus aptes à la conduite. Aucune école, aucun manuel ne peut en tenir lieu.

● L'armée offre la chance d'apprendre et d'appliquer quelques notions essentielles (objectifs, missions, contrôles, évaluation des performances, etc.) utiles aussi dans la carrière civile.

● En passant par tous les échelons de la hiérarchie, le

cadre militaire acquiert un bagage appréciable d'expériences humaines et apprend à conjuguer efficacité et respect des compétences hiérarchiques.

Pour l'entreprise, c'est une forme de *return on investment*, donc de *ROI*, à côté des économies potentielles dans les budgets de formation et de sélection des cadres.

Dans la situation économique actuelle où les entreprises cherchent – ce qui se comprend – à limiter «l'absentéisme militaire», il faut saluer les réflexions de certains de nos officiers généraux et leur volonté d'établir le dialogue direct entre l'armée et l'économie afin de trouver des solutions convenables.

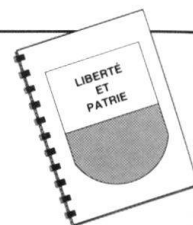
Une synthèse intellectuellement honnête pourrait s'exprimer comme suit: pour l'entreprise, la formation militaire n'est ni suffisante, ni indispensable. Toutefois, ajoutée aux qualités humaines, aux connaissances professionnelles, aux diplômes des Hautes écoles, elle représente un complément de formation appréciable, aussi en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle.

L. G.

<sup>1</sup>Ancien commandant de la place de mobilisation de Lausanne.

# AGENDA SSO-SVO

Août 2000



## Groupement de la Broye

Le major Gérard Vernez a succédé au col EMG Gasser à la tête du Groupement. Dans son message de remerciements lors de l'assemblée générale pour la confiance témoignée, le nouveau président a fixé deux objectifs prioritaires pour le deuxième semestre 2000: d'une part, faire campagne dans la Broye contre l'initiative visant à la réduction de moitié des dépenses militaires et, d'autre part, proposer la meilleure information possible sur l'Armée XXI.

## Groupement de La Côte

**Samedi 2 septembre 2000**

La matinée sera consacrée au 175<sup>e</sup> anniversaire de la SVO à l'échelon du Groupement. L'occasion aussi de remercier l'ensemble des donateurs de la Ligne fortifiée de la Promenthousse, qui ont permis la réalisation d'un site – témoin historique de premier plan. Nous invitons cordialement tous nos membres et amis à visiter cette région magnifiquement mise en valeur.

## Groupement du Gros de Vaud

Notre traditionnelle sortie d'automne aura lieu, sauf imprévu, le mardi 19 septembre prochain. Faites bon accueil au

courrier d'invitation qui vous parviendra.

## Groupement de Lausanne

Lundi 23 octobre: conférence d'automne. L'intervenante devrait être M<sup>me</sup> Yvette Jaggi, ancienne syndique de Lausanne.

## Groupement de Montreux - Aigle - Pays d'Enhaut

**Vendredi 22 septembre 2000**

Conférence-présentation du Plan directeur et des futures lignes directrices d'Armée XXI, par le brigadier Ulrich Zwygart. Cette manifestation s'adresse à l'ensemble des membres et amis de la SVO, qui recevront des informations détaillées sur cette activité par l'intermédiaire des comités des groupements.

Après le sérieux, place à la détente. Nous vous rappelons que notre Groupement organise le Bal-gala du 175<sup>e</sup> anniversaire SVO, le samedi 18 novembre 2000, au Montreux Palace. Marquons avec faste et dignité cet important anniversaire de notre vénérable société.

## Groupement de Morges

**Mercredi 20 septembre 2000, 20 h 15**

Conférence à La Longeraie: système du management de la qualité, par le colonel Pierre Altermath.

## Groupement du Nord Vaudois

Nous mettons sur pied, à la fin du mois de septembre, une démonstration au Centre d'instruction du Day, près de Vallorbe, par l'ER inf 202 de Colombier. La circulaire d'invitation vous parviendra au cours de l'été.

## Groupement de Vevey

Vendredi 3 novembre 2000.  
Conférence d'automne.

## 6<sup>e</sup> Tir inter unités des troupes romandes

**Samedi 7 octobre 2000 -  
Stand de Vernand,  
à Lausanne.**

Renseignements et inscriptions jusqu'au 15 septembre à: TIU 2000, case postale 437, 1110 Morges 1. Tél. 021/ 804 85 55.

Retrouvez également nos  
diverses activités sur le site  
[www.military.ch/SVO](http://www.military.ch/SVO).