

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 147 (2002)  
**Heft:** 1

**Vereinsnachrichten:** SOG : Schweizerische Offiziersgesellschaft = SSO : Société suisse des officiers = SSU : Societa svizzera degli ufficiali

#### **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:** 18.02.2026

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



## Des années difficiles

La réforme de l'armée va entrer dans la phase des décisions politiques de l'Assemblée fédérale. Le Plan directeur serait en soi une base solide pour le processus de réforme. Pourtant, les objectifs de la réforme, tels qu'ils sont envisagés par le Conseil fédéral ne sont pas vraiment clairs, ce qui pourrait créer les conditions de décisions politiques arbitraires. Les discussions ne reflètent pas toujours la gravité de la situation. Il y a encore du travail pour la Société suisse des officiers!

Les points faibles du processus de réforme sont connus depuis deux ans: information unilatérale au lieu de véritable communication, aucune comparaison des variantes à propos des points qui demeurent contestés, décisions qui manquent de transparence et de rationalité. Bien qu'il y ait, un peu partout, des séminaires sur le *Change management*, qui montrent clairement comme on devrait procéder, on n'arrive pas à en tirer les conséquences. Avant la fin d'année 2001, la situation a fait l'objet des considérations du Comité central de la SSO et de la Conférence des présidents.

### Des ressources importantes

Il s'avère que l'armée risque de perdre une de ses ressources les plus importantes: ses cadres. Un manque de cadres de milice et de cadres de carrière, hautement qualifiés et motivés, pourrait avoir un effet érosif. Ce danger constitue actuellement la plus grande préoccupation des organes de la SSO.

Quelle est la politique du personnel de cette grande entreprise qu'est l'armée? Où sont les objectifs à réaliser? Où sont les profils professionnels pour le corps des instructeurs? Il y a des chefs du personnel avec responsabilité opérationnelle qui font souvent du très bon travail, mais

le bon travail, dans le domaine opérationnel, ne sert souvent pas à grand-chose si la stratégie manque. Le responsable de la stratégie du recrutement de personnel doit faire partie du *management* de la grande entreprise, à proximité immédiate du chef de l'armée. Au lieu de cela, dans les structures supérieures, on distribue quantité de fonctions et de postes plus ou moins importants et on les dessine sur l'organigramme. Pourtant, les priorités stratégiques manquent et, s'il y en a, elles ne sont pas évidentes.

Dans la foulée de la dernière Conférence des présidents, le Comité central de la SSO va élaborer, durant le printemps 2002, ses thèses sur les exigences liées à la politique du personnel. Naturellement, elles concerneront surtout les officiers de milice, mais la SSO doit aussi s'engager pour le personnel de carrière, qui ne dispose évidemment pas d'une organisation assez forte. Si on ne préoccupe pas des ressources en personnel de carrière, on risque également l'érosion des ressources en personnel de milice.

### L'armée de milice

Les ressources en personnel de milice constituent notre préoccupation principale. Les appels au civisme et à l'esprit de sacrifice

des citoyens sont légitimes, mais ce sont les conditions-cadres qui comptent. Et cela signifie, par exemple, des périodes annuelles de service militaire de courte durée et bien structurées, moins de cours de répétition mais une instruction de base plus longue. Cela est judicieux sur le plan militaire, et c'était aussi un postulat de l'économie.

Il faut davantage d'instruction à la conduite pour les commandants et les états-majors, au lieu de disperser les énergies pour l'organisation de l'instruction. Il faut de nouvelles conceptions dans la répartition des tâches entre les cadres de milice et les cadres de carrière, qui doivent valoriser les deux parties. Il faut davantage de personnel d'instruction.

Il faut prendre en compte le maître-atout de l'armée de milice: elle dispose d'un potentiel immense. Avec une armée de carrière, ce potentiel serait perdu. L'armée de milice a pourtant des points faibles: il faut les identifier et les neutraliser par des mesures structurelles adéquates, ce qui pourrait amener à des structures complètement nouvelles. Cette modernisation est indispensable, pour le bien de notre armée de milice!



Les éléments principaux de la planification vont dans la juste direction. La réforme des structures contribuera à ce que notre armée demeure compatible avec le système de milice. Quelques demandes essentielles de la SSO et d'autres organisations de milice ont été satisfaites. Pour d'autres, il faut continuer la lutte, car nos observations n'ont pas toujours été comprises.

Au sein des organisations de milice, particulièrement de la SSO, le travail effectué et les conférences des deux dernières années ont amené une grande concordance sur les points-clés. La SSO dispose de structures qui permettent une très bonne collaboration entre la base et les organes.

En comparant les différentes prises de position concernant le Plan directeur, on a pu constater que celle de la SSO n'était pas seulement la plus convaincante, la plus fondée du point de vue du contenu, mais aussi celle qui reflétait le meilleur consensus à l'intérieur de l'association. Nous avons travaillé de manière très intensive pendant dix mois et nous avons invité une centaine de personnes à participer à nos discussions.

## Conduite

Le Plan directeur constitue le cadre du processus de réforme. Il ne s'agit pas d'une conception définitive et complète, ni de l'armée, ni de la défense nationale, ni de la doctrine militaire. Il se li-

mite à fixer les éléments fondamentaux et à donner la direction de marche. Il doit être considéré comme un système ouvert, débouchant sur une organisation toujours prête à apprendre et à évoluer. C'est cela le grand avantage du Plan directeur!

Cet avantage risque pourtant de se transformer en un désavantage très dangereux, si les structures nécessaires à la conduite d'un tel processus manquent, si on donne la priorité aux vieilles habitudes et aux vieilles tares, au lieu d'effectuer une juste appréciation de la situation actuelle et de fixer des objectifs clairs. L'armée est une entreprise moderne. La politique donne le mandat et les moyens, sur la base de variantes élaborées par l'armée. Les organes de conduite de l'armée sont responsables de la réalisation et doivent continuellement adapter l'entreprise à la situation et à la demande.

Des entreprises fédérales ont été partiellement privatisées, parce qu'on voulait les sortir des structures administratives. Le fait que l'armée ne peut pas être partiellement privatisée ne doit pas signifier qu'entre la politique, l'administration et la conduite de l'entreprise, on peut continuer à obscurcir les choses au lieu de les éclairer.

## Communication

Cette situation provoque une communication lacunaire. Si la conduite n'est pas claire, il est difficile de savoir quand, de

quelle façon et avec qui il faut communiquer. En outre, on ne sait pas vraiment de quels collaborateurs on pourrait avoir besoin. Il n'est pas étonnant que l'information et la communication du Département de la défense se trouvent dans une telle situation.

Il y a une différence entre les relations publiques d'une administration et la culture de la communication dans une entreprise. Au Département, ces deux volets devraient être améliorés. C'est important pour le processus de transformation qui va commencer. La SSO portera toute son attention à ces problèmes, car une période très difficile va commencer pour les troupes et pour les cadres. Un grand nombre de nos membres pourraient être utiles, mais seulement si le Département nous fait part de ses problèmes et des comparaisons entre variantes. Ce serait de la vraie communication!

La SSO demeure un interlocuteur indépendant, constructif mais pas commode. Nous accomplirons notre tâche de manière critique mais positive dans le processus de réforme. Il y a beaucoup de travail à faire. Allons-y!

Le Comité central de la SSO présente à tous les camarades et à leurs familles ses meilleurs vœux pour une année 2002, pleine de bonheur et de satisfactions dans la vie privée, professionnelle et militaire.