

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2015)  
**Heft:** 1

**Artikel:** L'industrie de l'armement en Suisse : entre un hypothétique développement de l'armée, la disparition des grands projets, les restrictions budgétaires et les restes de crédits: Quo Vadis?  
**Autor:** Gerber, Christophe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781245>

### **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:** 01.07.2025

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



Toutes les photos © ELCA via l'auteur.

## Armement

### L'industrie de l'armement en Suisse: entre un hypothétique développement de l'armée, la disparition des grands projets, les restrictions budgétaires et les restes de crédits: Quo Vadis?

**Christophe Gerber**

Ingénieur, sous-directeur et responsable du domaine Defence, Police & Space chez ELCA Informatique à Lausanne

#### **E**tat des lieux: De quoi parle-t-on?

La notion d'industrie de l'armement est souvent mal comprise et mal acceptée.

- Mal comprise, notamment par l'utilisation du terme « fourre-tout » : industrie de l'armement. D'autant plus que ce terme est réducteur, car l'on parle d'un domaine plus étendu que celui seul des armes.
- Mal acceptée, tant par le grand public que par les militaires eux-mêmes, à cause de la notion de marchand d'arme et du résultat associé, mais aussi à cause de l'image des lobbys industriels dans certains pays.

Pour cette raison et afin d'élargir la réflexion, dans cet article, la notion de *Aerospace, Security & Defence* (en abrégé ASD) sera utilisée.

Le but de cet article est de donner une vue d'ensemble sur l'état actuel de l'industrie ASD en Suisse et un éclairage plus ponctuel sur quelques aspects particuliers. Le texte n'a pas pour vocation de donner une cartographie exhaustive de ladite industrie.



#### **Spirale descendante : la Suisse a mal à son industrie ASD**

Dans les faits, l'industrie ASD purement domestique se détache depuis plusieurs années de son domaine initial très orienté sur le matériel militaire. Les dernières grosses entreprises du domaine en mains helvétiques sont RUAG et PILATUS. Les autres ayant, soit disparu, soit passé en mains étrangères à l'instar de MOWAG et OERLIKON-CONTRAVES.

Si une société privée comme PILATUS vit un développement en relativement bonne indépendance, RUAG continue à naviguer entre deux eaux. Le groupe se trouve entre une approche libérale, permettant à l'entreprise de se positionner librement sur le marché en tant que fournisseur parmi les autres et une approche plus protectionniste en laissant le groupe dans une situation de monopole dans certains domaines. La confédération, pourtant actionnaire majoritaire, n'est pas représentée dans le conseil d'administration.

Il faut se rendre à l'évidence. Le domaine de la défense n'est pas le centre d'intérêt dans le monde politique. Sauf quand il s'agit de se trouver un terrain de bataille commun, souvent autour d'une histoire de porte-monnaie.

En conséquence, l'industrie ASD se retrouve souvent prise en étau dans ce combat. Le cas récent et malheureux du nouvel avion de combat en est le meilleur exemple. Il faut aussi dire que ladite industrie peine souvent à vendre une image positive, soit par omission, soit par maladresse.

De ce fait, l'avenir à court et moyen terme paraît sombre pour l'industrie ASD et, tant que nous vivons dans un environnement prospère d'un point de vue de la sécurité, nous ne voyons pas d'initiative sérieuse venant inverser cette spirale descendante. L'histoire a montré que seule la catastrophe est mobilisatrice et que l'émergence d'une situation de crise oblige alors les décideurs à s'intéresser vraiment au domaine et à mouiller leur chemise pour la cause sécuritaire. En dehors d'une telle période, peu nombreux sont les politiciens qui se risquent à prendre sous le bras... le maintien d'une solide industrie ASD en Suisse!

Les développements qui ont eu lieu ces dernières décennies semblent plus liés à une réalité économique des différents groupes qu'à une réelle stratégie de la Confédération sur sa politique d'acquisition.



Pourtant les bases légales existent :

- Principes du Conseil fédéral en matière de politique d'armement du DDPS<sup>1</sup>
- Bases stratégiques des acquisitions d'armements<sup>2</sup>

Elles ne sont malheureusement que trop peu appliquées car souvent méconnues.

En contrepartie, pour éviter que le DDPS ou armasuisse se trouvent sous les feux de la rampe des « affaires » de corruption et autres arrangements du café du commerce, la mode est plutôt à l'attentisme à tous les étages. La crainte hante chaque chef de projet qu'une commission d'enquête lui soit mise sur le dos ou que le service juridique lui freine ses activités.

De ce fait, on applique à la lettre les règles sur les acquisitions des marchés publics, en étant souvent plus royaliste que le roi et en se lançant dans des procédures d'appel d'offres où les projets tirent en longueur et les systèmes arrivent à la troupe en étant parfois déjà dépassés. Pour rappel, la dernière version de notre fameux couteau suisse a bel et bien failli être fabriquée en Chine pour des raisons mathématiques de critères d'évaluation dudit appel d'offre.

Les projets devenant plus technologiques, ils atteignent une complexité qui n'est souvent plus compatible avec les structures actuelles (triangulation état-major de l'armée, armasuisse, industrie), notamment en termes de ressources humaines et de processus.

Pour résultat, les projets d'acquisition peinent à démarrer, sont fragmentés à l'extrême, et sont même parfois gelés, faute de combattants.

Les conséquences visibles sont les utilisateurs finaux, la troupe, qui ne reçoivent pas les équipements dont ils ont besoin et au final, à la fin de l'année, des coquettes sommes rendues à la caisse fédérale, les fameux restes de crédits. Comment alors convaincre le parlement qu'un budget de la défense doit être augmenté, alors que les liquidités à disposition ne sont pas toutes utilisées ?

## Volonté d'indépendance, capacité de montée en puissance et marchés compensatoires: miroirs aux alouettes ?

Avec un marché domestique ASD devenant de plus en plus petit, les entreprises qui souhaitent vivre de ce domaine ont besoin d'ouvrir leurs activités sur l'étranger. Cela a deux effets bénéfiques sur le système global :

- survie économique et développement de l'entreprise ;
- développement de compétences, échanges technologiques avec des partenaires étrangers, augmentation du savoir-faire national.

Ce type d'ouverture vers l'extérieur, pour des entreprises de taille modeste et dans l'environnement du franc fort, nécessite un accompagnement politique, *via*

- des projets en collaboration internationale ambitieux et les marchés compensatoires liés, et
- des réglementations sur les exportations souples, au minimum aussi flexibles que les états concurrents.

Dans le domaine de la régulation des exportations, la polarisation politique est telle que les quelques aménagements des règles qui ont eu lieu ces derniers mois ne suffiront certainement pas à redonner un vent arrière à des entreprises en difficulté. L'obligation de délocaliser est parfois une réalité pour les entreprises. Ce qui est regrettable, c'est de devoir délocaliser pour des raisons juridiques, soit pour avoir la possibilité d'exporter et non pour des raisons de coûts. Mais le résultat est le même.

Sur le thème de la montée en puissance. Tout comme notre capacité de défense traditionnelle, une bonne partie de notre capacité industrielle se réduit à une approche « bonzaï. »

La question de savoir ce que nous devons garder comme noyau de base ou de maintien du savoir-faire (en produit, qualité, quantité et durée) afin de pouvoir, le cas échéant, retrouver une capacité complète, est souvent laissée à des considérations économiques. En l'occurrence, pour ce qui est de la capacité industrielle, les lois des marchés décident à la place d'une réelle conduite stratégique.

Nous ne sommes pas seuls. Des pays soi-disant bien plus concernés par les aspects de sécurité vivent le même type de problème de dépendance: Israël, lors du dernier conflit de Gaza en été 2014, s'est retrouvé après quelques jours de combat à court de munitions intelligentes. En cause, une situation politique conflictuelle soudaine avec le fournisseur principal, les USA. Qui eut pensé que ces deux pays puissent soudainement ne plus s'entendre ? Sommes-nous capables aujourd'hui de définir quels seront nos alliés de demain ?

## QUID des nouvelles technologies ?

La bonne nouvelle vient peut-être des technologies qu'on peut considérer comme « émergentes ». Dans cette catégorie, nous pouvons trouver le domaine des Technologies de l'Information et des Communications (TIC), de la cybersécurité ou des nanotechnologies. Ces domaines de niche, à haute valeur ajoutée, sont

totalement adaptés au microcosme helvétique. En effet la qualité de notre système éducatif, la réputation de nos hautes-écoles et la concentration géographique ont permis à des régions de développer de vrais pôles de compétences. La Romandie et le bassin lémanique ne sont pas en reste.

Hormis leur émergence, ces technologies se caractérisent également par leur approche dite « *dual-use*, » c'est-à-dire que les méthodes mises en œuvre sont utilisables tant dans le domaine civil que militaire.

En effet, alors que la plupart des technologies ont vu leur innovation dans le domaine militaire, les nouvelles technologies ont plutôt l'approche inverse où les organisations sécuritaires bénéficient des innovations civiles. Cette approche différente ne facilite d'ailleurs pas la tâche, tant aux militaires qu'aux industriels, habitués à d'autres champs d'influence.

La difficulté dans ce genre d'industrie est la chasse aux talents et la concurrence féroce entre les entreprises et l'état pour les meilleurs experts.

Cette difficulté est augmentée par la complexité de maîtriser les deux mondes, technologique et militaire. Etant donné que la plupart des acquisitions dans ce domaine sont des systèmes dits de première génération, trouver du personnel civil ou militaire disposant de l'expérience suffisante pour définir ces futurs systèmes et conduire ces projets n'est pas chose facile.

Dans le domaine des technologies de l'information, une fois n'est pas coutume, la Romandie se positionne plutôt bien. Des groupes importants ont soit leur siège dans la région lausannoise, à l'instar de Kudelski ou ELCA, soit des entités de développement importantes tel que le groupe français atos. Pour ces trois exemples, la proximité avec les hautes écoles de la région, notamment l'EPFL, sont un facteur de succès et force est de constater que le centre de gravité des domaines TIC et cyberdéfense en Suisse se situe dans cette région. La forte croissance de ces deux domaines pour la défense va sans doute renforcer ce positionnement. En effet, que ce soit pour les systèmes d'aide à la conduite ou pour le secteur du renseignement, les technologies des très gros volumes de données (ou *BigData*) et du *Cloud Computing* vont prendre une part importante du marché. Afin d'être à la pointe de ces domaines, une étroite collaboration entre les utilisateurs finaux, les instituts de recherche et une capacité industrielle de réalisation est indispensable.

Ce qui caractérise ces nouvelles technologies, et les trois exemples cités sont flagrants, c'est que le centre de gravité des activités n'est pas dans le secteur ASD, mais plutôt dans le secteur civil, qui est le vecteur d'innovation.

### A la croisée des chemins, dilemme

Il faut se rendre à l'évidence. Tant dans les domaines traditionnels ASD que dans les technologies émergentes, l'évolution de la cartographie industrielle récente n'est pas due à une quelconque approche stratégique mais est le résultat d'une évolution des marchés. Ces marchés, suisses et étrangers, militaires et civils, vont continuer à évoluer positivement, tout comme négativement.

A un certain moment, les instances décisionnelles, opératives ou politiques, devront avancer et prendre des décisions.

Il y a deux voies possibles :

- 1 Laisser notre avenir sécuritaire dépendre des simples lois économiques et regarder comment le marché va se comporter. Quitte à perdre une capacité propre de production, et pire encore, un savoir-faire qu'il sera difficile de remonter.
- 2 Assurer que la politique d'armement du DDPS soit en adéquation avec la stratégie de sécurité de la confédération et l'appliquer.

Quitte à avoir de temps à autre une approche interventionniste au profit de domaines clés.

En partant de l'idée optimiste que l'on choisira la deuxième voie, quelles seraient les pistes de solutions ?

### Serrer les rangs

S'il n'existe pas de solution simple à un problème complexe, une première étape devrait être de renforcer la coopération sur trois niveaux.

- 1 Gouvernance. L'échelon politique fédéral doit jouer son rôle de conduite stratégique du pays. Le maintien d'une industrie ASD adaptée aux ambitions de la Suisse fait partie de cette stratégie. La situation industrielle doit être prise en compte lors des décisions politiques afin d'appliquer cette stratégie. Le monde politique et militaire doit aider les entreprises à faire les bons choix en donnant une visibilité sur les lignes stratégiques et les attentes en termes de production et d'innovation.
- 2 Coopération régionale. Ce n'est pas un secret, mais toute l'administration fédérale n'est pas forcément au courant qu'il y a une Suisse ailleurs que sur l'axe Zürich-Berne. Les régions périphériques doivent être mieux intégrées dans le réseau de sécurité. A plus forte raison lorsque ces régions sont des pôles de compétences, à l'instar du bassin lémanique pour le domaine TIC et Cybersécurité. Pour ceci, le principe d'équité, cher aux marchés publics, devrait être appliqué plus strictement afin de ne pas pénaliser les langues autres que l'allemand de Bavière, le Züri- ou le Bärndütsch.
- 3 Coopération civile-militaire. Il ne doit pas y avoir de concurrence autour des talents entre l'industrie et la confédération. Notre seule matière première étant la matière grise, le réservoir d'expert est trop petit. Il s'agit de se partager ces ressources de manière intelligente et respectueuse. Pour ceci, le système de milice n'est peut-être pas encore assez utilisé.

L'approche en mode silo, où les utilisateurs finaux ne peuvent pas être en contact avec l'industrie et où l'industrie ne doit pas interférer avec le monde académique, n'est pas applicable dans les technologies de pointe. Les israéliens l'ont bien compris avec la création de leur *CyberSpark* à Beersheva, où ils ont mis dans le même quartier les meilleures entreprises du domaine avec la meilleure université et avec les laboratoires de

recherche de la défense. Ces personnes travaillant et vivant au même endroit ont développé une intelligence collective qu'aucune séance ou aucune documentation n'aurait pu développer.

### Courage et audace

Même si l'approche n'est pas habituelle pour une nation vivant en prospérité depuis très longtemps, il est nécessaire de faire preuve d'un bon assemblage de courage et d'audace afin d'affronter les challenges qui nous attendent.

- Donnons du rythme dans la prise de décision :  
Cassons les schémas habituels et les cycles trop longs pour donner de l'agilité aux processus d'acquisition.
- Acceptons les erreurs, prenons des risques !  
La perfection helvétique fera le reste afin de limiter les éventuels effets collatéraux. Il faut accepter de lancer des projets n'ayant pas 100 % de maturité au départ. En situation prospère, l'état devrait s'engager dans des vrais programmes d'investissement. On le fait pour les infrastructures, pourquoi pas dans notre sécurité.
- Mettons en place un réel « *Swiss Buy Act* » :  
L'argent du contribuable dépensé par la confédération devrait, dans la mesure du possible, être dépensé en Suisse. Aux acheteurs de définir des critères d'acquisition en conséquence.

Est-ce que les instances décisionnelles et le monde politique vont prendre leur rôle de dirigeant stratégique en main ?

Ils ont toutes les cartes en main à l'aube d'une année électorale.

C. G.

NB: Le texte ci-dessus est écrit à titre personnel par l'auteur. L'avis exprimé ne représente ni son employeur, ni les organisations et associations dont il est membre.

1 <http://www.ar.admin.ch/internet/armasuisse/fr/home/themen/beschaffung/rustungspolitik.parsys.36010.downloadList.8500.DownloadFile.tmp/grundsatzetbrzurruestungspolitikvbsfr.pdf>

2 <http://www.ar.admin.ch/internet/armasuisse/fr/home/themen/beschaffung/rustungspolitik.parsys.36010.downloadList.2150.DownloadFile.tmp/strategischegrundlagenfr.pdf>

### Armement

#### Martin Sonderegger nommé chef de l'armement

Lors de sa séance de mercredi, le Conseil fédéral a nommé M. Martin Sonderegger chef de l'armement à partir du 1er mars 2015. M. Sonderegger était jusqu'alors suppléant à ce poste. Le chef de l'armement est chargé du développement, de l'évaluation, de l'acquisition et de l'élimination des systèmes et du matériel de l'armée et d'autres clients, ainsi que de la planification et de l'acquisition de l'immobilier pour le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS).

Agé de 56 ans, originaire de Rehetobel (AR) et d'Ostermundigen (BE), Martin Sonderegger passe son diplôme d'ingénieur en machines ETS en 1984. Après avoir travaillé trois ans dans l'industrie des machines, il entre en 1987 au service de la Confédération, où il occupe le poste de chef de projet pour les véhicules blindés, les lance-mines et les canons antichars jusqu'en 1998. Il dirige la section technique des armes de l'infanterie, de l'aviation et de la DCA en 1998-1999 avant de prendre la responsabilité du service Armes de l'infanterie et munitions, ainsi que du projet interne de réorganisation GR XXI, un projet partiel du projet DDPS XXI. De 2004 à la fin de 2008, il conduit la division Systèmes terrestres et munitions, et parallèlement, du 1er mars 2008 à la fin de 2008, il est directeur ad intérim de l'Office fédéral des systèmes d'armes, des véhicules et du matériel.

Martin Sonderegger exerce la fonction de suppléant du chef de l'armement et de responsable du domaine de compétence Systèmes terrestres depuis le 1er janvier 2009. Depuis le départ de M. Ulrich Appenzeller, il a pris avec succès le destin d'armasuisse en main. A l'armée, M. Sonderegger est colonel EMG incorporé à une fraction d'état-major de l'armée.

DDPS

