

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2016)  
**Heft:** 1

**Artikel:** L'art de faire mieux, avec moins  
**Autor:** Garnier, Jean  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781389>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

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



Le Cap Garnier en tant qu'aide directeur d'exercice d'un tir d'artillerie.  
Toutes les photos © Gr art 1.

Artillerie

## L'art de faire mieux, avec moins

### Cap Jean Garnier

Cdt bttr art 1/1 (2012-2015)

Il est des ressources dont un commandant peut assurer ou tout du moins connaître la disponibilité exacte durant sa phase de planification d'un cours de répétition. En font partie le matériel, les véhicules ou les infrastructures. Il est par contre plus difficile d'évaluer correctement le personnel qui sera réellement présent et surtout engageable pour l'ensemble d'un cours de répétition.

Il n'est pas question ici d'aborder à nouveau les raisons médicales, sociales, ou organisationnelles dont découlent cette incertitude et la décroissance programmée des effectifs dans les derniers mois (semaines, jours?) précédant le service. Reste que dans l'absolu, hors cas exceptionnels, il est bien rare de se retrouver avec un effectif correspondant à l'OCTF pour chaque fonction. Cet état de fait, bien qu'il soit combattu en amont déjà par les grandes unités en coordination avec les cantons, n'est resté pas moins une gageure pour le commandant d'unité.

Mais ceci ne fait-il pas aussi partie des conditions à exercer? Il est probable qu'en cas d'engagement, les effectifs disponibles ne soient pas multipliés outre mesure, et il est toujours bon de se demander comment faire mieux avec moins. Après tout, ceci participe du principe d'économie des moyens.

### Des moyens matériels et une planification qui appuient et allègent les moyens humains nécessaires

S'il est un exemple universel où le manque d'effectifs se fait sentir rapidement, c'est celui de la garde des infrastructures et moyens de l'unité. C'est toutefois aussi un domaine clé où l'utilisation avisée d'infrastructures et de matériel supplémentaires permet de diminuer les coûts en personnel, tout en conservant (et même idéalement augmentant) le niveau sécuritaire de cet engagement au profit du reste de la troupe.

Pour ce faire, la disponibilité d'éléments de clôture (tels que barrières territoriales ou barbelés), de protections individuelles (guérites) ou de sécurités collectives (chambres d'arme, locaux de garde) ainsi que d'éléments techniques (postes de radio fixes, éclairage) est un prérequis absolu à une rationalisation des ressources humaines, surtout lorsque stationné hors d'une place d'arme fermée.

Une centralisation des moyens clés (matériel sensible, munitions, bureau, véhicules) à l'intérieur de périmètres strictement fermés et gardés permet également d'optimiser voire d'éviter l'engagement de patrouilles particulièrement voraces en effectifs.

L'ensemble des éléments cités ci-dessus ne sont toutefois pas engageables sans une bonne planification préalable, notamment au niveau de la commande de matériel lors des rapports d'appuis aux unités. L'expérience montre également que, hors caserne, la création de secteurs fermés ne nécessitant que peu d'effectifs pour leur garde nécessite par contre une discussion de fond avec les communes mettant à disposition leurs abris de PC. Il n'est pas rare de retrouver un boursier communal surpris par un poste de contrôle à l'entrée d'un secteur dédiée pourtant à la troupe.

Le principe d'économie en personnel via l'utilisation de moyens matériels est possible, mais au prix d'une réflexion et d'une préparation approfondie en amont.

### Le problème des fonctions clé – la nécessité des réserves de compétence

Malgré les efforts possibles pour compenser un effectif réduit par une infrastructure et des moyens matériels supplémentaires, il reste des fonctions clé qui ne sauraient être remplacées. Un exemple des plus typiques est le sous-officier du poste central de tir, sergent-major que l'on trouve dans les unités de feux de l'artillerie.

C'est la seule fonction dont il n'est pas possible de se passer pour réussir la mission, à savoir fournir le feu au bon endroit, au bon moment et dans la bonne densité. Bien que théoriquement fournie en moyenne avec deux sergent-majors PCT, il n'est pas rare de voir une unité se retrouver sans cet élément central pour un cours de répétition.

C'est là qu'intervient le soutien au niveau du corps de troupe, et les transferts même ponctuels des militaires avec un savoir-faire unique entre unités. Cette possibilité encore présente au niveau d'un bataillon ou d'un groupe, devient par contre compliquée lorsqu'une fonction clé vient à manquer sur l'ensemble de celui-ci.

L'engagement de cette «réserve de compétences» nécessite toutefois une bonne vue d'ensemble, non seulement au niveau des effectifs et des fonctions, mais également dans le domaine des plans d'exercices et d'engagement, pour permettre d'optimiser et de concentrer le temps de service des spécialistes dans leurs fonctions premières et ainsi de les engager dans plusieurs unités différentes au cours du service.

Une nouvelle fois, on peut faire mieux avec moins, au prix d'une acquisition préalable de la vue d'ensemble sur les effectifs particuliers et une planification globale prenant en compte l'engagement de ces fonctions particulières.

## Qualité contre quantité grâce au système de milice

De par le principe de milice, notre armée profite des compétences et de la maturité que chacun obtient dans son emploi civil et sa vie privée. C'est un élément important et trop souvent sous-estimé peut-être dans la gestion du personnel au niveau unitaire. Lorsqu'une équipe de cuisine manque d'effectifs par exemple, l'expérience montre que d'y adjoindre un seul militaire travaillant dans le domaine alimentaire dans le cadre civil s'avère plus efficace que d'y adjoindre plusieurs militaires sans connaissances préalables et donc nécessitant une formation supplémentaire, notamment aux mesures d'hygiène. Il en est de même dans des services clés comme le bureau, ou le magasin matériel, où peuvent être engagés à grand profit employés de commerces et logisticiens.

Ce micro-management des compétences extra-militaires, extrêmement profitable, nécessite toutefois en amont une connaissance approfondie de la troupe. La mise à jour régulière des données professionnelles dans PISA revêt dès lors une importance particulière.

Le poste central de tir (PCT) durant un exercice de tir d'artillerie.



## La Colonne du chef de l'Armée

### DEVA

Chers cadres,  
Chères lectrices, chers lecteurs,

La sécurité est essentielle. L'économie, la formation et la recherche – sans oublier la culture – ont besoin de sécurité. Lorsque la sécurité fait défaut, c'est le développement de notre société qui est remis en cause. Il suffit de voir ce qu'il se passe autour de nous pour en avoir la certitude.

Les exemples sont en effet nombreux et édifiants: dans l'Arctique, plusieurs Etats prétendent au contrôle des gisements de matières premières; en mer de Chine méridionale, des revendications territoriales entraînent des provocations dangereuses; c'est la guerre dans l'est de l'Europe; au Proche-Orient, un groupe terroriste s'est autoproclamé puissance étatique et, au cœur de l'Afrique, des femmes et des enfants sont kidnappés, abusés et assassinés. Sans compter les cyberattaques et les attentats terroristes commis chez nous, en Europe, qui viennent encore compléter de manière effrayante ce triste tableau des conflits actuels.

Ce « cocktail » devient de plus en plus révoltant et dangereux. Aujourd'hui, nous en subissons aussi les conséquences: inquiétudes, fléchissement du développement économique et gestion prétendument inattendue de flux migratoires de personnes fuyant la guerre et de réfugiés économiques.

Pendant ce temps, des manœuvres militaires sont menées ici et là. Des capacités militaires sont renforcées en urgence, sous prétexte d'assurer la mission de défense. Mais qu'advient-il si les dirigeants modifient leurs intentions et utilisent de manière agressive les moyens dont ils disposent? Personne ne sait ce que l'avenir nous réserve.

La Suisse n'a plus vécu de guerre sur son territoire depuis plus de 160 ans. C'est un vrai privilège! Mais de sombres nuages s'amassent à l'horizon. La sécurité, le climat de paix dans lequel nous vivons et, par extension, notre prospérité à tous sont mis en péril.

C'est pourquoi nous avons tout intérêt à nous préparer aux conflits, crises et catastrophes. Avec notre armée de milice, qui est la seule réserve de sécurité stratégique de la Suisse. Outre des ressources financières, nous aurons surtout besoin de notre système éprouvé de soldats de milice, constitué de citoyens responsables, qui s'engagent au prix de leur vie, s'il le faut, pour la sécurité et la liberté. Nous n'avons pas d'autre alternative.

Cdt C André Blattmann  
Chef de l'Armée



Le personnel du groupe d'artillerie 1 lors de la remise de son étendard durant le SIF 15.

### Au final

On le voit à travers les exemples simples développés ci-dessus; l'art de faire mieux avec moins de personnel n'est pas l'art du bricolage, et ne se pratique certainement pas dans la réaction. C'est l'art d'intégrer des moyens en personnel probablement réduits dans son appréciation des moyens propres lors des activités de conduites, et de planifier en fonction. Il ne faut certainement pas y voir une fatalité, mais un défi de plus à surmonter par une préparation adéquate.

En lisant les paragraphes précédents, on peut avoir l'impression d'enfoncer des portes ouvertes, et d'énoncer des vérités que chaque commandant d'unité vit au jour le jour. Il est toutefois salutaire de se rappeler régulièrement ces principes de base de planification. De plus, ce qui est vrai au niveau d'une unité est certainement applicable à de plus grands ensembles; faire mieux avec moins est d'ailleurs un des objectifs du DEVA; moins d'hommes, mais mieux équipés et entraînés, et une planification orientée vers un nombre d'unités réduit mais plus rapidement disponibles et réactives.

J. G.