

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2021)  
**Heft:** 1

**Artikel:** La Suisse disposait autrefois d'un système sophistiqué de formation aux situations de crise  
**Autor:** Lezzi, Bruno  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-977644>

### **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**

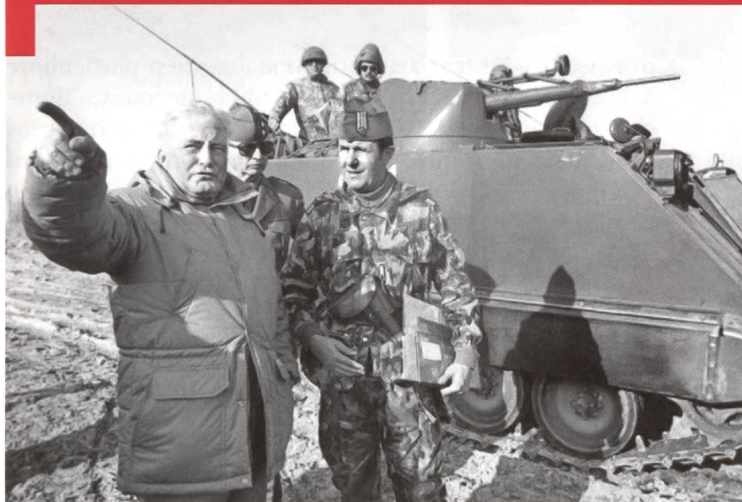
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **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:** 31.03.2025

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



Le divisionnaire Gustav Däniker se tient ici derrière le chef du DMF, le conseiller-fédéral Georges-André Chevallaz.  
Photo © Michel Euler / Keystone.

*Politique de sécurité*

## La Suisse disposait autrefois d'un système sophistiqué de formation aux situations de crise

**Bruno Lezzi**

Ancien rédacteur de la NZZ pour la politique de sécurité et militaire

**L**a pandémie pousse actuellement les autorités à agir – même si le savoir-faire nécessaire à une approche systématique serait disponible.

Les efforts incessants, parfois presque désespérés, de la Confédération et des cantons pour trouver une issue au labyrinthe de la crise du Covid-19 évoquent des souvenirs d'une époque lointaine: la guerre froide. À l'époque, durant les décennies d'affrontement idéologique entre l'Est et l'Ouest, la guerre et la crise étaient omniprésentes en Suisse – mais presque uniquement dans les innombrables exercices menés année après année à différents niveaux de commandement. Hormis le grand incendie de Schweizerhalle en 1986 et les conséquences du grave accident de réacteur de Tchernobyl la même année, les implications militaires et de crise dans notre pays sont donc restés pour l'essentiel des textes riches en mots dans les fiches de situation rédigées à des fins d'exercices.

### Rien n'est laissé au hasard

Le cadre plus large de la formation des autorités civiles et de l'armée a été constitué par le concept global de défense de 1973, dont le système sophistiqué, décrit dans le premier rapport de politique de sécurité de la Suisse, devait être non seulement appréhendé intellectuellement, mais aussi ancré sur le plan organisationnel et matériel. Au fil du temps, un rouage fin mais de plus en plus compliqué a été construit, dont la mécanique ne pouvait être maintenue en marche qu'avec une multitude d'organes de contrôle et de coordination qui prenaient beaucoup de temps et étaient sujets à friction. Rien ne devait être laissé au hasard. Les « livres de guerre » et les dossiers d'urgence, qui étaient remplis de règles détaillées et de planifications prévisionnelles, devaient permettre dans les situations difficiles de prendre en temps voulu les mesures nécessaires en un tour de main.

L'armée a également créé une architecture similaire, très bien organisée. Il n'est donc pas étonnant que plus elle a duré, plus il est devenu difficile de se libérer de ces entraves. La guerre froide a fait que l'armée, et avec elle ses principes de conduite et de commandement, ont été au centre d'un modèle d'affirmation de soi. Il n'est donc pas surprenant que l'Etat-major de l'Instruction opérative, fondé en 1974 à l'initiative du chef de l'Etat-major général, Johann Jakob Vischer, ait joué le rôle principal dans la préparation et la conduite des exercices indispensables au fonctionnement de ce système. Mais même à cette époque, les Départements civils n'étaient pas toujours heureux de cette primauté; ils l'acceptaient, ne serait-ce que parce qu'ils ne disposaient pas des instruments appropriés et du savoir-faire nécessaire à la conduite de grands états-majors. En outre, de 1980 à 1988, un officier dont la stature intellectuelle et l'autorité stratégique ne sont pas mises en doute, même par les représentants des Départements civils, est chargé de l'instruction opérative en la personne Divisionnaire Gustav Däniker, qui s'est fait un nom en tant qu'auteur militaire. En tant qu'ancien membre de la commission d'étude des questions stratégiques du professeur Karl Schmid de l'EPFZ, il a joué un rôle clé dans la rédaction du rapport sur la politique de sécurité de la Suisse de 1973.

Bruno Lezzi a été pendant de nombreuses années rédacteur de la NZZ pour la politique de sécurité et la politique militaire et chargé de cours à l'Institut de sciences politiques de l'Université de Zurich. En tant qu'officier de l'état-major général, il a fait partie du cercle restreint de Gustav Däniker lors des exercices de défense générale de 1984 et 1988.

## **Maître d'œuvre de la stratégie**

Avec un personnel professionnel composé d'un petit nombre de personnes et d'experts convoqué militairement issus de la politique, de l'économie et des sciences, Däniker a mis en place les décors des deux derniers grands exercices de défense générale avant le changement de la politique mondiale au début des années 1990. Conformément au mandat du Conseil fédéral, ces exercices, qui se sont déroulés au début de l'hiver 1984 et en 1988, visaient à tester la « résilience » et la « résistance aux crises » des mesures de précaution pour la sécurité de la Suisse. Däniker, qui avait provoqué une tempête politique en 1966 avec son exigence d'acquiescer des armements nucléaires, a créé des scénarios d'exercices en 1988 avec une « crise en réseau » dans laquelle les bouleversements politiques, militaires, économiques et écologiques ont touché la Suisse sous une forme jointe, ce qui a exigé de disposer de beaucoup de flexibilité. A l'époque, cependant, il n'était pas encore question de pandémie et de la surcharge du système de santé qui en découlait. En tout cas, Däniker a réussi à confronter l'administration et l'armée à des situations qui n'étaient pas prévues dans les classeurs fédéraux contenant des planifications prévisionnelles. Dans de telles situations, les principes militaires de la conduite, et en particulier les processus systématiques de prise de décision, se sont avérés extrêmement utiles. Des analyses complètes de la situation et des options présentant des avantages et des inconvénients, ainsi qu'un suivi continu de l'évolution de la situation et des ajustements correspondants en fonction de la situation par le biais de décisions réservées, ont permis de gagner du temps. Comme de telles crises multiples ne se sont pas développées de manière linéaire, il a fallu appliquer des procédures de décision simples afin de pouvoir y faire face rapidement. A l'époque, il n'aurait pas traversé l'esprit de quiconque de percevoir cette pratique comme une militarisation de la politique et de l'administration. Au contraire: même les diplomates, par ailleurs sensibles à ce sujet, estimaient que l'évaluation conjointe des possibilités d'action avec les militaires était plus avantageuse et plus ciblée que l'exécution « à la manière d'un commandement » des décisions prises en solitaire par leurs supérieurs au Palais fédéral Est.

Après tout, les principes militaires ne peuvent pas être si faux, lorsque même la société de conseil en gestion McKinsey & Company, dans l'un de ses nombreux papiers sur la conduite dans la crise du Covid-19, nous rappelle que les structures de commandement militaire peuvent réduire l'incertitude et permettre des prises de décisions plus rapides et meilleures. Sur les théâtres de guerre du Moyen-Orient et du Vietnam, Däniker avait expérimenté en tant qu'observateur les effets fatals et sacrificiels des erreurs de conduite et du travail d'état-major bâclé. C'est pourquoi il ne tolérait pas les demi-mesures dans les exercices; il fustigeait les faibles performances de façon brutale, parfois même avec des mots assez grossiers. Le rang du participant à l'exercice concerné n'avait pas d'importance. En tant qu'expert en relations publiques qui avait gagné ses galons avec Rudolf Farner, très connu à l'époque et connaissant toutes les facettes de la

profession, Däniker a accordé une attention particulière à l'information et aux aspects psychologiques. Même si l'échange avec les cantons était plus facile dans les conditions juridiques prévalant dans un exercice qui simule une situation de conflit qu'il ne l'est aujourd'hui, ces derniers avaient souvent le sentiment d'être inexistantes pour la centrale à Berne.

## **Le Conseil fédéral informe**

En dépit d'une grande coordination, il n'a pas toujours été possible de maintenir une continuité dans le dialogue étroit entre la Confédération et les cantons. De plus, il a toujours été important, et cela vaut également pour la situation actuelle, que la Confédération fasse tout ce qui est en son pouvoir pour garder l'information du public entre ses mains. En particulier dans une situation de crise, qui modifie immédiatement l'état politico-psychologique du pays, une information régulière du Conseil fédéral est indispensable. Les organes consultatifs qui mettent en jeu de manière répétée des opinions qui s'écartent de la ligne gouvernementale créent de l'incertitude et nuisent ainsi à la crédibilité des dirigeants politiques. Et dans ce contexte, Däniker attachait la plus grande importance à des solutions simples et uniformes. Des mesures qui varient d'un canton à l'autre, comme c'est le cas actuellement, mettent en péril la cohésion interne, qui ne doit pas être mise en péril en temps de crise. La concurrence fédérale, sans doute justifiée en matière fiscale, n'a pas sa place dans la gestion des crises. Les leçons tirées par Gustav Däniker des résultats de ces exercices ne sont aujourd'hui plus que partiellement connues. Ses successeurs, des experts compétents, ne possédaient plus sa capacité de s'imposer. De plus, les Départements civils étaient également heureux de s'être libérés du joug de l'armée. Un Conseiller fédéral m'a dit un jour que les lettres envoyées ultérieurement sur le papier à en-tête du DDPS sur la question de la poursuite de l'instruction stratégique n'ont reçu de réponse qu'après plusieurs semaines, voire pas de réponse du tout – la plupart du temps par la négative. Et Gustav Däniker a souvent exprimé sa déception dans des conversations personnelles sur « le faible effet en profondeur » de ses programmes de formation. Il est difficile d'imaginer comment il aurait jugé les faux pas d'aujourd'hui dans la gestion des crises.

B. L.

Cet article est paru dans la *Neue Zürcher Zeitung* (NZZ) le 31.12.2020 et il a été repris avec l'aimable autorisation de son auteur.