

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 112 (1967)  
**Heft:** 4

**Artikel:** La formation des cadres militaires, contribution à l'économie privée  
**Autor:** Willi, André  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-343357>

### **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:** 17.03.2025

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

## **La formation des cadres militaires, contribution à l'économie privée**

L'article qui suit, paru fin 1966 dans une édition spéciale du « *Journal de Genève* », mérite de retenir l'attention de nos lecteurs. Son auteur, chef de section au Groupement de l'instruction et commandant d'un régiment d'infanterie, y aborde avec autorité et beaucoup de sens psychologique le profit que peuvent tirer de leur passage à l'armée les cadres de l'économie privée. Cette étroite et constante soudure entre civils et militaires n'est-elle pas aussi le symbole de notre notion du « citoyen-soldat »?

(Réd.)

L'armée coûte cher, c'est incontestable. L'armée mobilise du personnel du secteur civil pour des cours de répétition au moment du plein-emploi, c'est tout aussi ennuyeux. Et pour comble, votre jeune employé vient de recevoir un ordre de marche pour une école de sous-officier, ou il vous demande un congé de quelques mois pour devenir lieutenant. C'en est trop! S'il a du temps à perdre, c'est son affaire, mais vous, vous vous passerez de ses services! Réaction assez rare, on doit le dire, mais qui arrive de temps en temps. L'absence prolongée d'un employé unique de la petite entreprise est très lourde pour le patron et, ici, une réticence du chef s'expliquerait parfois. Elle est beaucoup moins compréhensible de la part d'un chef de personnel d'une grande entreprise, et pourtant, au moment de l'appel d'un jeune à un service d'avancement, c'est là que les réactions sont souvent les plus vives. Il serait peut-être utile de rectifier cette opinion, et de montrer le bénéfice que retirera l'économie privée de cette absence momentanée.

On a parfois tendance, quand on parle d'enseignement militaire, à ne voir qu'un seul but d'instruction: former des hommes aptes à se battre. En réalité, si par vocation notre armée doit être prête à faire la guerre, une des missions les

plus importantes de toutes nos périodes de service, si ce n'est la principale, réside dans l'éducation du soldat, et plus particulièrement dans la formation des cadres.

Les psychologues affirment que le sens de la conduite des hommes est en quelque sorte inné chez certains individus. Il n'en reste pas moins que, par une formation adéquate, par une éducation sociale, par un apprentissage des disciplines collectives, le sens du commandement peut aussi s'acquérir, ou du moins se parfaire.

Une des caractéristiques de notre armée de milices réside dans le fait que tous les jeunes gens aptes au service militaire accomplissent une école de recrues, qu'ils aient ou non ce sens de la conduite des hommes. Dans d'autres armées, les chefs sont formés uniquement dans des écoles de cadres, sans avoir passé par cette formation de base commune à tous.

Cette expérience de vie communautaire, cette école de discipline, est déjà, à elle seule, un élément important de la formation des futurs cadres de l'armée suisse. Théoriquement, un militaire peut en tout temps de sa carrière de soldat être proposé pour accomplir un service d'avancement. Pratiquement, c'est au moment de l'école de recrues qu'il est « choisi » comme futur chef. Et c'est là un des grands mérites de l'armée que de faire prendre conscience à des jeunes de leur nature de chef, à un moment où ils cherchent leur voie.

#### LE CHOIX DES FUTURS CHEFS

Comment se fait ce choix, et quels sont les critères de sélection? Dans la première semaine de son école de recrues, le jeune conscrit écrit une biographie. Au terme de ce travail, la question suivante lui est posée: « Désirez-vous devenir sous-officier? » Cette demande insidieuse donne naissance à toutes sortes de réactions, du « oui » timide de la recrue qui n'a aucune qualité de chef, mais escompte tout de même une proposition, au « non » écrit en gros caractères, souligné même plusieurs fois de façon presque insolente, par celui qui pense

ainsi se garantir une école de recrues exempte de toute incursion dans le domaine de ses aspirations futures. En fait, c'est le comportement du jeune homme, tout au long de son service, qui est déterminant. L'influence qu'il exerce sur ses camarades, son ascendant pendant le travail, dans les jeux, son attitude face à des situations inattendues, des observations faites alors qu'il ne se sait pas remarqué, tout cela permet un jour, à l'officier instructeur, de discuter en tête à tête avec la recrue, et de lui dire : « Vous avez une nature de chef, je vous propose pour un service d'avancement. » Cet événement, très important dans la vie du jeune homme, se situe donc dans sa vingtième année.

Il est nécessaire de relever ce fait pour plusieurs raisons. Tout d'abord, c'est le plus souvent cette annonce qui révélera au jeune homme sa vocation de chef et lui en fera prendre conscience. Bien sûr, alors qu'il était encore enfant, il avait dirigé des jeux, peut-être un groupe de jeunes, mais c'est l'armée, bien avant « l'économie privée », qui va le sélectionner et le former comme futur chef. C'est un choc psychologique, c'est un tournant dans sa vie d'homme. Ils ne seront toutefois pas tous appelés à ce moment-là. A vingt ans, un jeune homme peut avoir d'autres préoccupations que d'accomplir des services d'avancement. Il peut arriver que le candidat s'efface volontairement tout au long de l'école pour ne pas être repéré. Un autre a peut-être « souffert » sous l'uniforme, et sa nature de chef a passé inaperçue. Le fait de ne pas avoir été proposé comme chef militaire ne signifie pas nécessairement une absence de qualités de chef. Elles ont peut-être été mises en veilleuse, ou n'étaient pas encore apparentes. Réciproquement, les propositions d'avancement n'ont pas toujours été judicieuses, et l'appel à une école de cadres peut se solder par un échec à plus ou moins longue échéance. Ces réserves étant faites, nous examinerons successivement les aspects suivants de la formation des chefs militaires : la mise en valeur des qualités de chef, l'expérience de chef, le perfectionnement constant des cadres.

Les écoles de chefs, que ce soient les écoles de sous-officiers ou mieux encore les écoles d'officiers, ne limitent pas leurs programmes d'enseignement aux seuls aspects du savoir militaire, ou de l'art de penser. Certes, elles chercheront à ouvrir mieux encore l'éventail des qualités qui font le vrai chef, mais leur but final est avant tout de former des hommes, c'est-à-dire, en donnant à ce dernier mot toute sa valeur spirituelle, de former des individualités susceptibles de parvenir à leur meilleure réalisation personnelle, et de porter une contribution pleinement efficace au groupement humain dont ils dépendent. Former des jeunes, pour éveiller chez eux le sens de l'humain, leur goût d'être utiles, et les sauver d'un égocentrisme si commun à cet âge.

Vinet disait: « Je veux l'homme maître de lui-même, afin qu'il soit mieux le serviteur de tous ». L'apprentissage du métier de chef réside bien dans l'heureux développement de sa personnalité en fonction des subordonnés qu'il aura à commander. Le règlement de service, qui énonce les principes de base de la vie militaire, prescrit que l'éducation des chefs de tous grades a pour fin de développer leur personnalité, comme par ailleurs il ordonne au chef de respecter la personne de ses subordonnés et de leur faire confiance. Cette éducation des jeunes chefs représente la plus large part des programmes d'instruction des écoles de cadres. Toute activité est conçue, discutée, exécutée en fonction de cette formation du chef à la tête de subordonnés, dont il devra tenir compte de la diversité, des besoins et de leurs problèmes.

La formation des cadres de l'armée, éducation avant tout de la personnalité du chef, dépasse donc de beaucoup une préoccupation strictement militaire. L'aspect technique du commandement de combat vient presque au second rang dans l'ordre des valeurs. En effet, le chef ne peut pas prétendre conduire ses subordonnés, s'il ne s'est pas imposé d'abord par des qualités humaines. La formation des chefs militaires n'est donc pas centrée sur la préparation à la guerre. On

pourrait presque dire, aussi paradoxal que cela paraisse, que c'est la préparation à la paix, à la bonne harmonie, à l'efficacité qui est déterminante. Ces qualités humaines ne sont pas l'apanage du chef militaire. Elles caractérisent toutes les élites, dans tous les domaines de l'administration, de l'industrie ou du commerce. Et c'est le deuxième mérite de l'armée: après avoir éveillé des vocations de chef, elle suscite des cadres dont les qualités, mises en évidence par les écoles de formation, dépassent largement la préparation à la guerre, et elle contribue ainsi à la formation des élites de l'économie privée. Cette formation de chefs peut aussi s'acquérir dans des écoles civiles. Les grandes entreprises dépensent des sommes importantes pour faire suivre à leurs élites des cours de cadres. Mais ces cours sont, par essence, destinés aux échelons supérieurs.

#### « PAYER » SON GALON

Après avoir suivi des écoles, soit pour devenir sous-officier, soit pour devenir officier, nos jeunes militaires accomplissent un nouveau service, investis de leur nouveau grade; c'est ce qui s'appelle « payer » son galon. L'expression est significative. En fait, il s'agit surtout et de nouveau de payer de sa personne! Le jeune chef va réaliser autour de lui la cohésion du groupe ou de la section qu'il dirige, cohésion qui ne doit pas simplement être extérieure et imposée, mais au contraire interne, profonde et solide comme un ciment. Le secret du commandement ne réside pas dans une sorte de complexe stable de qualités ou de traits de caractère, mais dans un ensemble dynamique résultant d'une sorte de jeu de forces sociales ou humaines entre le groupe et le chef de groupe. « Payer » un galon, c'est au fond refaire un apprentissage d'adaptation sociale à un nouvel échelon. Ici encore, dans cette phase d'application, le jeune chef est suivi pas à pas par ses supérieurs, loué ici, conseillé ailleurs et, petit à petit, dans des situations sans cesse renouvelées, souvent difficiles, il prend confiance en lui et acquiert le prestige dont

il sera auréolé aux yeux de ses subordonnés. Certes, l'apprentissage n'est pas toujours exempt de faux-pas, et malheureusement les subordonnés pâtissent parfois de ces expériences négatives. Si le jeune chef est bien suivi, le remède suit de très près l'apparition du mal, et toutes choses étant remises en place, chacun peut en tirer des enseignements profitables. C'est le troisième mérite de l'armée : après avoir éveillé des vocations, elle forme des chefs d'abord théoriquement, puis elle les « rode » au creuset de la pratique du payement de galon.

Le chef militaire revient donc à la vie civile, riche d'expériences humaines incomparables. Plus encore, il a acquis personnellement une méthode de travail et de raisonnement. La confiance en lui affermie par des résultats tangibles, il sait que le rôle du commandement ou de direction exige de la persévérance, de l'initiative, de l'ambition, le goût des responsabilités. Sans être imbu de sa personne, il n'en reste pas moins que tout ce qu'il va entreprendre dès ce moment-là, il le fera dans une optique de chef et il se comportera comme tel. Sa personnalité épanouie, développée, va se projeter dans sa façon de penser, d'imaginer, de réagir, d'agir, de se conduire. Son style de vie même sera marqué par cette formation d'élite. Il est donc incontestable que c'est là une contribution extrêmement profitable à l'économie privée.

On pourrait poursuivre en rappelant que le chef militaire est soumis tout au long de sa carrière à des cours de perfectionnement. Au profit qu'il retire de cet enseignement, il y a lieu d'ajouter le bénéfice des contacts qu'il établit avec des camarades chargés de responsabilités politiques ou civiles, chefs d'entreprises commerciales ou industrielles. Certes, des relations semblables s'établissent aussi en dehors de l'armée. Dans ce cas, elles sont plus spécifiquement professionnelles, tandis que les premières sont par vocation très diverses, elles sont d'autre part limitées à une soirée ou à un déjeuner d'affaires, cependant que l'uniforme réunit en général pour plusieurs jours, et favorise les entretiens prolongés.

Dans ce tour d'horizon de la formation des cadres de l'armée, une place toute spéciale doit être réservée aux cours d'état-major. Dans sa quatrième année de grade de capitaine, un officier peut être proposé pour suivre en trois ans quatre cours de quatre semaines afin d'être breveté officier de l'état-major général. Cette instruction extrêmement sévère est une école de discipline intellectuelle dont les exigences sont telles que les candidats bénéficieront de cette formation tout au long de leur carrière tant professionnelle que militaire. Cette réputation de rigueur cartésienne, de gymnastique de l'esprit, faite d'appréciations de situations de toutes natures, de planifications, de distributions de missions à des états-majors de travail, est pleinement justifiée. Pour faire pendant à l'anecdote du début de cet article, on pourrait évoquer ici la conversation d'un chef de personnel d'une grande maison avec un employé de l'entreprise. Ce dernier est capitaine. Il vient de terminer son cours de répétition et, au terme de celui-ci, ses supérieurs militaires lui ont demandé s'il pouvait accepter une proposition pour suivre les cours d'état-major. Conscient des désagréments que provoqueront des absences, il en parle au chef du personnel, plutôt à titre d'information, prêt à ajouter: « Mais j'y renonce volontiers, pour ne pas perturber la bonne marche de l'entreprise! » — Et, à sa stupéfaction, voilà ce qu'il s'entend dire: « Mais mon cher, si vous voulez être une fois l'un des directeurs de cette maison, vous devez être officier d'état-major général! » Cinq ans plus tard, il était appelé à ce poste de direction!

On peut reprocher à l'armée d'enlever pendant quelques semaines un jeune employé à l'économie privée. On ne peut lui dénier une participation importante à la formation des cadres de l'ensemble du pays. Dans cette optique de sélection des élites, le plus grand mérite de l'armée est d'éveiller des vocations à l'âge des tentatives, et de poursuivre cette formation de chef tout au long d'une carrière tant civile que militaire.

Colonel André WILLI