

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 43 (1985)  
**Heft:** 2

**Artikel:** L'apport militaire à la formation de cadres civils  
**Autor:** Mabillard, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-139289>

### **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:** 16.01.2026

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

# L'apport militaire à la formation de cadres civils

*Roger Mabillard,  
Commandant de corps, Berne*

Manque à gagner, versements à la caisse de compensation, perturbation dans la marche des travaux, le service militaire, inutile de se leurrer, exige de l'entreprise des sacrifices, d'abord financiers, sans contrepartie certaine, immédiate et mesurable. L'absence périodique de cadres, d'employés, d'ouvriers et d'apprentis provoque des difficultés de gestion supplémentaires, parfois sérieuses dans le petit artisanat et dans les entreprises saisonnières, surtout en situation conjoncturelle difficile.

Mais, d'autre part, comment former une armée efficace sans soumettre périodiquement ses membres aux épreuves indispensables à l'acquisition de la meilleure aptitude possible au combat? Et surtout comment atteindre le niveau significatif de crédibilité sans consacrer suffisamment de temps à la formation des chefs, des commandants, des officiers d'état-major?

Les intérêts de l'armée et ceux de l'entreprise sont-ils forcément et irrémédiablement contradictoires? N'y aurait-il pas, pour l'entreprise, quelques dividendes à espérer de ces investissements forcés? C'est dans ce sens que la question doit être posée, car le gain que l'armée acquiert par la formation civile de ses membres (scolaire, apprentissage, étude, expérience professionnelle) est d'une évidence qui se passe de toute démonstration.

A première vue, l'armée semble être seule bénéficiaire de la relation; la compensation n'est pas manifeste, c'est le moins qu'on en puisse dire! Cela d'autant plus que ces deux mondes diffèrent sur l'essentiel, c'est-à-dire sur les objectifs et sur les conditions d'existence et d'action.

L'objectif de l'entreprise est de durer, si possible en se développant; et parfois l'un ne va pas sans l'autre. L'entreprise baigne complètement et constamment dans la réalité quotidienne avec ses connotations politique, syndicale, sociale, économique. Elle est par elle-même une part de cette réalité.

L'objectif de l'armée est d'atteindre, en exploitant au mieux de brèves périodes de formation, la plus haute aptitude possible à la guerre, tout en espérant, et le paradoxe est de taille, ne jamais devoir démontrer cette aptitude! Notre armée de milice crée un milieu essentiellement différent du quotidien et sa réalité est en fait une potentialité avec des manifestations périodiques et temporaires d'apprentissage.

Le chef d'entreprise est confronté aux caprices du marché, à la concurrence, aux revendications, aux fluctuations conjoncturelles. Son action est sanctionnée par des chiffres clairs et parfois rouges.

En temps de paix, le chef militaire se heurte principalement aux difficultés inhérentes à tout acte de formation : résistance du sujet, problèmes d'organisation et d'infrastructure. Les résultats de son action ne sont pas quantifiables et d'ailleurs souvent remis en question au prochain service.

Le chef d'entreprise sélectionne son personnel, mais sa liberté d'action est limitée par la codification du travail. Le chef militaire ne peut choisir ni ses supérieurs ni ses subordonnés, mais sa marge de manœuvre est relativement large surtout aux échelons supérieurs.

L'action du chef d'entreprise peut généralement se situer dans la durée. Son influence s'exerce dans le temps et des ajustements peuvent développer leurs effets. Le chef militaire doit aboutir à ses objectifs dans de brefs délais déterminés par la brièveté de nos services et la durée limitée d'un commandement.

Quant à la motivation, elle peut, dans l'entreprise, s'établir sur des bases relativement solides parce que souvent en correspondance avec les aspirations de la nature humaine. Selon la position hiérarchique, on peut jouer sur plusieurs registres :

- amélioration de la qualité de vie personnelle et familiale par le biais de la rémunération ;
- intérêt accru au travail par la promotion ;
- ou même, satisfaction d'une action brillamment réussie contre la concurrence.

Il en découle une discipline de travail construite sur un consensus relativement solide.

A l'armée, la motivation est subjective, hétérogène et surtout variable parce que tributaire de la situation internationale, aux échelons subalternes en tout cas. Son vecteur n'est pas la satisfaction personnelle, mais l'altruisme civique, qualité qui, contrairement au gros bon sens, n'est certainement pas la chose au monde la mieux partagée. Dès lors, la discipline ne peut se dissocier d'une certaine contrainte avec, en arrière-plan, l'éventualité de la sanction. Quant à l'avancement, même s'il satisfait le goût des responsabilités et du commandement, il exige du milicien des prestations personnelles et des sacrifices financiers dont la contrepartie reste aléatoire.

Mais, si inconciliables que soient ces différences, on décèle cependant des similitudes significatives dans le domaine de la conduite, fort rarement dans le ton, dans le style, mais plus fréquemment dans la conception et la technique. Car, en définitive, ce sont les mêmes hommes que l'on rencontre au bureau, à l'atelier et sous l'uniforme. Notre citoyen-soldat constitue à l'évidence le dénominateur commun entre l'entreprise et l'armée.

Dès lors, deux questions fondamentales se posent :

- Quel est l'apport de la formation militaire ?
- L'acquis de cette formation est-il exploitable par l'entreprise ?

Pour répondre à la première question, tentons d'abord de définir, puis de circonscrire la notion de formation militaire. Elle vise à la meilleure efficacité possible d'une collectivité structurée en troupe en vue de détruire un adversaire au prix de pertes propres réduites au strict nécessaire. Cette action se mène dans une situation caractérisée par l'incertitude et l'insécurité permanentes, par l'effort et la privation, par des prises de risques physiques et moraux effrayants.

De cet objectif, découlent les caractéristiques suivantes :

- Cette formation doit saisir l'homme dans sa totalité aux plans moral, intellectuel, caractériel et physique.
- C'est une formation essentiellement concrète, rigoureuse ; elle se fonde sur le culte de l'effort (l'effort est toujours formateur !) et se déroule dans des conditions d'existence voulues difficiles.

Cependant, pour une milice de temps de paix, il faut ajouter ceci :

- Cette formation est forcément inachevée et son niveau évolue en dents de scie.
- La qualité et les résultats de cette formation sont souvent hétérogènes, parce que tributaires de la qualité des chefs qui n'est évidemment pas égale.
- La résistance à cette formation (ou si l'on préfère le degré de réceptivité du militaire) est influencée par l'esprit du temps et par la présence plus ou moins aiguë d'une menace extérieure.

Dès lors, le reliquat de cette formation est forcément individuel, mais dans la grande majorité des cas, il en reste toujours quelque chose. Et, bien évidemment, l'acquis est d'autant plus étendu, approfondi et solide, que la position dans la hiérarchie militaire est élevée.

Concrètement, on peut souligner les aspects suivants :

#### **Soldats**

- Compréhension des exigences de la vie communautaire (ordre, ponctualité, camaraderie).
- Attention et maîtrise de soi.
- Dans l'action, coordination de la contribution personnelle avec celles d'un contexte structuré.

#### **Chefs subalternes**

- Maîtrise de la relation « supérieur-subordonné » (jugement, critique personnelle).
- Psychologie du commandement.
- Technique du commandement (analyse et respect de la mission, donnée d'ordres, importance du contrôle).
- Valeur de l'exemple personnel.

#### **Commandants**

- Diriger (fixer des objectifs, organiser, animer, ordonner, réaliser).
- Juger et décider en situations évolutives (prises de risques).
- Comportement situationnel du chef :
  - délégation de compétences,
  - liberté d'action, comment la conserver,
  - conduite par objectifs ou par ordres,
  - mise en œuvre de son état-major,
  - organisation des contrôles d'exécution.
- Informer, qui, quand, contenu et forme.

- Politique du personnel :
  - prospection, sélection,
  - formation,
  - encadrement,
  - exercice du pouvoir disciplinaire.
- Instruction du personnel :
  - programmation,
  - méthodologie,
  - contrôle des performances.
- Gestion et administration.

### **Officiers d'état-major**

- Rigueur et précision dans la recherche des bases de la décision, «réalisme».
- Discipline intellectuelle avant et après toute décision.
- Rédaction des ordres et directives émises sous la pression du temps.
- Discipline de travail en état-major et technique d'état-major.
- Contrôles au nom du chef.

Il existe dans le domaine de la formation militaire une lacune : l'exploitation de l'électronique dans les processus de décision, car cette technologie se trouve en phase d'introduction.

En ce qui concerne l'exploitation de l'acquis de la formation militaire par l'entreprise et sur la base d'une enquête s'appuyant sur l'expérience d'officiers exerçant de hautes fonctions tant dans des entreprises civiles qu'à l'armée, les avis concordent sur les points suivants :

1. Par rapport à la formation civile, l'armée offre, *relativement tôt*, la possibilité d'un exercice *pratique* du commandement. Or cette *pratique* est la seule manière de détecter, de former et d'améliorer les plus aptes à la conduite. Aucune école, aucun manuel ne peut en tenir lieu. Le fait que cet apprentissage s'effectue dans des conditions difficiles en augmente la valeur.
2. Cette pratique permet d'acquérir une technique simple et d'obtenir quelques notions essentielles de valeur et de portée générale telles que :
  - Introduction de la dimension «temps» dans toute appréciation, aptitude à la prévision.
  - Importance de la *mission*.
  - Importance de l'exemple personnel et de la présence du responsable au moment et à l'endroit décisifs, particulièrement en situations de crise.

Ou encore d'expérimenter quelques comportements tels que :

- Exiger l'attention avant d'ordonner.
- Se placer de façon à avoir le contrôle visuel des interlocuteurs.
- Importance de l'attitude physique et du ton.
- Exiger la répétition de l'ordre.
- Contrôler.

3. La contrainte militaire de passer par tous les échelons de la hiérarchie apporte un bagage appréciable d'expériences humaines et développe les aptitudes à la psychologie pratique. A chaque niveau, en effet, le jeune cadre découvre l'homme avec ses potentialités, ses limites et ses faiblesses. Ce phénomène déclenche de nombreuses réflexions et contribue à la maturation précoce du futur cadre civil.
4. La pratique du commandement militaire apprend à conduire à travers des échelons intermédiaires, à conjuguer efficacité et respect des compétences hiérarchiques.
5. Il semble même que la distinction entre «généraliste» et «spécialiste», ainsi que l'utilisation judicieuse de ces deux types, soit plus courante, plus tranchée et mieux pratiquée à l'armée.
6. Un dernier aspect, enfin, mérite de retenir notre attention, celui du transfert du savoir-faire technologique qui contribue directement à la formation de cadres techniciens. Cette question relève des rapports entre l'industrie de guerre et l'industrie civile, rapports permanents qui se fécondent réciproquement. Or aujourd'hui, dans un pays aux moyens relativement modestes tel que le nôtre, dans certains secteurs de la recherche par exemple, l'acquisition d'informations mais, mieux encore, la participation à des projets de développements ou la fabrication sous licence de systèmes d'armes permettent une forme d'importation de savoir-faire technologique profitable à une certaine catégorie de techniciens de haut niveau. Un exemple récent tiré de l'industrie aéronautique permet d'illustrer ce propos. L'assemblage de surfaces métalliques s'effectue habituellement au moyen d'un grand nombre de rivets. Or, le montage de la deuxième série de «Tiger» à Emmen et à Altenrhein aura connu une première technologique. La construction des volets a bénéficié d'une technique de collage qui s'est substituée, en partie, à celle du rivetage. On peut admettre que cette technique trouvera incessamment d'autres domaines d'application. Elle aura été introduite dans notre pays par le biais de l'industrie militaire et n'aura pas manqué d'attirer l'attention de tous les techniciens confrontés de près ou de loin avec ce problème d'assemblage de pièces planes soumises à de très fortes pressions.

Une synthèse intellectuellement honnête pourrait s'exprimer comme suit. Pour l'entreprise, la formation militaire n'est ni suffisante, ni absolument indispensable. Mais, ajoutée aux qualités humaines, aux connaissances et aptitudes professionnelles, elle représente un complément de formation appréciable qui compense certainement les sacrifices consentis à son acquisition.

En conclusion à ces réflexions sur les relations entreprise-armée, quelques points importants méritent d'être précisés :

1. Plus que tout autre système militaire, la milice est exposée à certaines déviations par rapport à sa finalité. Pour certains, l'armée est une institution contribuant à la formation de la jeunesse (quelques parents en espèrent même le dressage d'un «canard sauvage»), d'autres soulignent sa contribution à la formation des cadres, son rôle capital de ciment de notre cohésion nationale, d'autres y voient un facteur de stabilité sociale grâce à l'évacuation périodique d'un surplus d'agressivité, sans insister sur ceux qui apprécient d'abord son rôle de support sportif ou son efficacité écologique dans le ramassage des ordures, etc. Institution si bien ancrée dans nos mœurs, voire même dans le subconscient collectif qu'un écrivain aussi critique que Max Frisch affirmait «sans pouvoir m'expli-

quer le phénomène, je ne peux me représenter une Suisse sans armée». Il est dès lors capital de rappeler que la défense nationale est la justification fondamentale de l'existence de l'armée et qu'aucune utilité secondaire ne saurait contrebalancer une aptitude insuffisante à la guerre. L'aptitude à la guerre constitue l'objectif absolument prioritaire, tout le reste n'est que subsidiaire.

2. Actuellement, eu égard à la complexité du combat moderne, les programmes d'instruction et les durées de formation sont réduits au strict nécessaire. Sans doute y a-t-il parfois des programmes mal appliqués et du temps galvaudé. C'est une raison d'améliorer la qualité des cadres. La situation serait meilleure si tous les hommes aptes au commandement ou à une fonction d'état-major avaient accepté aussi des responsabilités à l'armée.
3. Les chefs et l'administration militaires n'ignorent pas les difficultés que le service provoque dans les entreprises ou au cours des études. Ils s'efforcent d'en tenir compte au mieux par le jeu des dispenses, des permutations, voire par l'inversion dans le processus logique de formation des cadres. Mais une pratique judicieuse exige des responsables de tenir compte des intérêts de l'armée, sans confondre rigueur et rigidité, mais aussi en faisant la différence entre la nécessité sérieuse et l'opportunisme, entre le dommage réel et le refus d'un devoir civique.

En définitive dans un système de milice comme le nôtre, l'armée est-elle autre chose que *l'entreprise en armes*, lorsque les circonstances exigent d'elle qu'elle se défende non plus sur le terrain des affaires mais sur celui de la sauvegarde de l'indépendance nationale, c'est-à-dire, tout bien considéré, sur celui de la dignité de chacun de nous?