

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 121 (1976)
Heft: 3

Artikel: L'officier d'état-major général
Autor: Koopmann, H.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-344007>

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: 11.01.2026

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

L'officier d'état-major général

**par le brigadier H. Koopmann
commandant des cours d'état-major général**



INTRODUCTION

Cet article doit permettre au lecteur d'obtenir une vue d'ensemble sur la sélection, l'instruction et l'emploi de l'officier d'état-major général de notre armée. A cette occasion, nous dissiperons de certaines idées erronées sur la provenance, les tâches et la position de ces officiers. Le terme « état-major général » est lié, dans l'imagerie populaire, avec des visions de guerre, de secret et de planification parfaite: en fait, seul ce dernier élément correspond à la réalité. Les officiers travaillent modestement et discrètement dans un état-major comme aides de commandement d'après le principe: « mehr sein als scheinen ». Il se peut que les marques extérieures de l'uniforme d'officier d'état-major général (bandes noires au pantalon et ruban noir à la casquette) puissent le faire apparaître comme un être spécial; cela n'est pas intentionnel, la particularité ne se manifeste pas par l'apparence, mais par les exigences posées aux candidats et par l'instruction qui en découle.

LA SÉLECTION DES CANDIDATS À L'ÉTAT-MAJOR GÉNÉRAL

Les critères de sélection procèdent du but à atteindre. Je les définis comme suit:

- l'aptitude à penser avec clarté et à agir avec logique,
- l'imagination créatrice,

- l'esprit de décision,
- la forte capacité de travail,
- l'exigence envers soi-même, une forte résistance physique, doivent caractériser l'officier d'état-major général.

Les capacités personnelles suivantes sont donc indispensables:

- don de compréhension rapide,
- aptitude à saisir l'essentiel,
- capacité de réflexion et de concentration,
- esprit inventif,
- connaissances techniques étendues.

En outre, l'officier d'état-major général, du point de vue caractère, doit être:

- consciencieux, minutieux et persévérant,
- loyal, désintéressé et bon camarade.

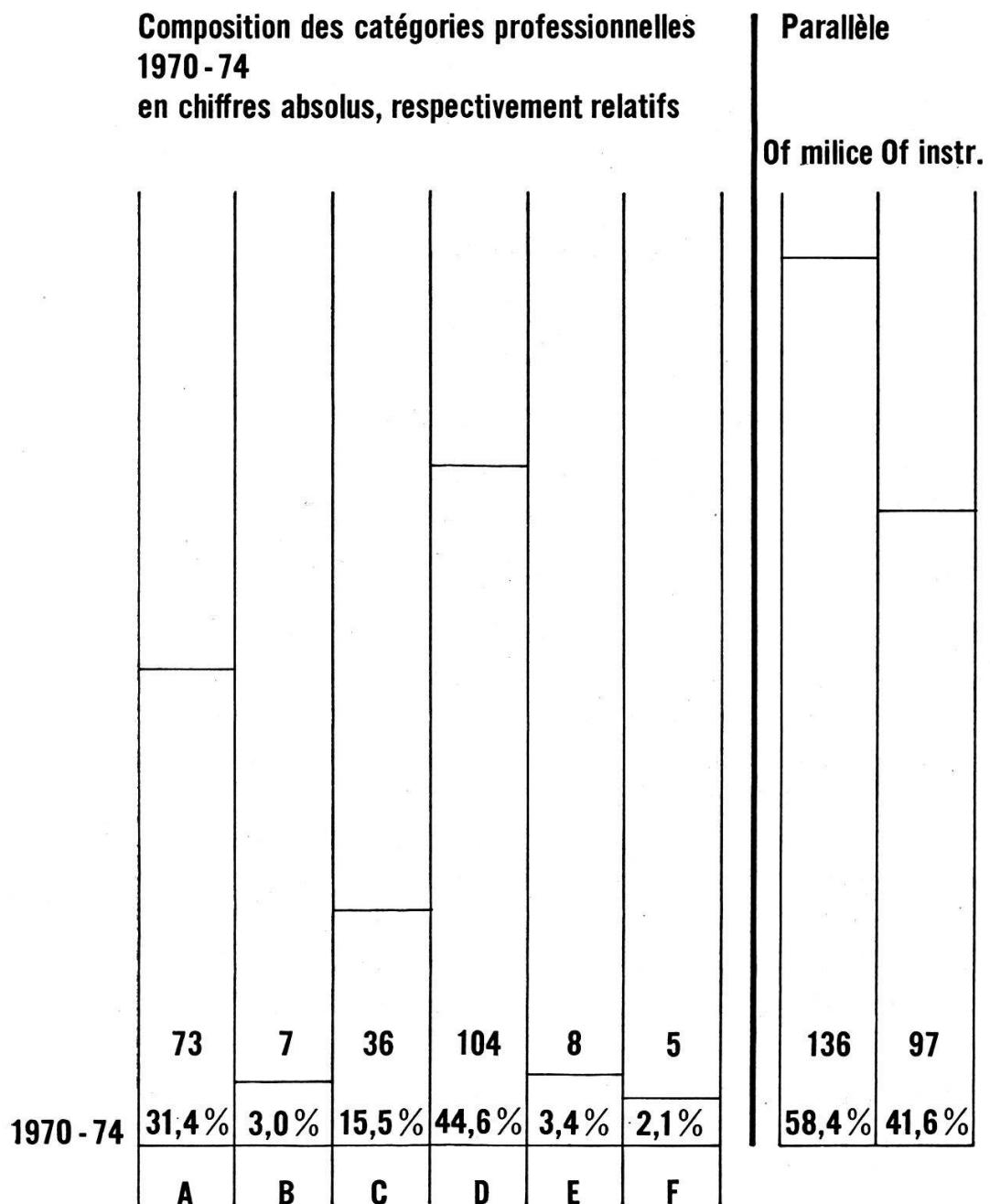
Le super-individualiste n'est en général pas doué pour le service d'état-major général, car il a de la peine à s'adapter à un team (état-major); il s'en suit qu'une haute intelligence et une grande capacité d'action ne sauraient constituer à elles seules une base suffisante pour devenir un excellent officier d'état-major général.

Ce profil d'exigences semble à première vue être extrêmement ambitieux, mais il est fondamentalement comparable aux conditions posées par le « top management » dans le domaine civil. En fait, une importante partie des officiers de milice du corps des officiers d'état-major général se recrutent parmi les cadres supérieurs de l'économie et de l'industrie. A ce propos, il faut souligner que nos officiers d'état-major général ne proviennent pas d'une couche sociale privilégiée — comme d'aucuns le prétendent — mais reflètent la structure des dirigeants dans les domaines de la politique, de l'économie et de la société en général. En outre, le nombre des officiers de milice est bien supérieur à celui des officiers de carrière (instructeurs) (figure 1).

Les candidats au service d'état-major général se recrutent parmi les capitaines des troupes d'élite de toutes les armes et services ayant commandé une unité avec succès, pendant quatre cours de répétition. Donc, seuls des commandants — et non pas des aides de commandement et des

Total des catégories professionnelles

**Composition des catégories professionnelles
1970 - 74
en chiffres absolus, respectivement relatifs**



Légende:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| A Universitaires | D Fonctionnaires/employés de l'Etat |
| B Enseignants | (y compris of instr) |
| C Professions techniques | E Professions commerciales/Hôtellerie |
| F Professions libres ou artistiques | |

spécialistes — entrent en ligne de compte pour cette formation spéciale. Afin d'assurer un emploi de plus longue durée possible dans le service d'état-major général, la limite d'âge supérieure des candidats a été fixée à la quatrième année de capitaine (la moyenne d'âge au cours I est 32 ans environ). Enfin, les candidats doivent être capables, ultérieurement, comme majors, d'assumer le commandement d'un bataillon/groupe, ce qui permet de garantir une alternance entre les fonctions d'officier d'état-major général et de commandant de troupe.

Lors de la sélection des candidats, aucune différence n'est faite entre officiers de milice et officiers instructeurs, dans la mesure où ils doivent obtenir une proposition de la part de leur commandant de troupe (unité d'armée ou brigade). Chaque commandant de corps d'armée et le commandant des troupes d'aviation et de DCA présentent annuellement un contingent de candidats fixé par le chef de l'état-major général, sur la base de critères déterminés. Dans ce cadre, les commandants des unités d'armée et les commandants de brigades proposent leurs candidats à leur commandant de corps d'armée; la décision définitive sur la convocation au cours d'état-major général est prise par le chef de l'état-major général. Des contingents spéciaux réservés à l'administration, à la politique, etc., comme il est d'usage dans d'autres armées, n'existent pas chez nous.

Ce système de sélection et le fait que tous les candidats sont des volontaires prêts à fournir des efforts et des services supplémentaires (le problème de la motivation est manifestement résolu), n'occasionne qu'une défection extrêmement minime (environ 4 %) jusqu'à l'admission dans le corps des officiers d'état-major général. On renonce à tout examen d'admission, ce qui n'exclut pas, que, l'échelon corps d'armée, de tels examens puissent avoir lieu avant que les candidats ne soient définitivement proposés.

L'entrée en service lors de l'accomplissement du premier cours d'état-major général n'assure cependant pas l'admission dans le corps des officiers d'état-major général. Le cours d'état-major général I et, pour des cas particuliers le cours II également, ont un caractère sélectif; celui qui ne satisfait pas aux exigences doit renoncer à une formation ultérieure.

L'INSTRUCTION

Contrairement à la formation des officiers d'état-major général dans d'autres armées, qui s'étend sans interruption sur une durée de 1 à trois ans, notre formation, d'une durée de vingt semaines, se répartit sur cinq ans. Nos officiers de milice ne supporterait pas un système plus concentré.

L'instruction centralisée, répartie sur plusieurs années, a prouvé son efficacité. Elle permet une alternance judicieuse entre l'instruction dans les cours et la pratique auprès de la troupe. Après avoir réussi le cours II, les candidats seront admis dans le corps des officiers d'état-major général et incorporés dans les états-majors des grandes unités où ils accompliront leurs services de troupe.

L'abondance et la diversité des matières à enseigner d'une part, et la courte durée de la formation d'autre part, obligent à se concentrer sur le strict nécessaire, imposent un rythme de travail extrêmement intense (68-74 heures par semaine) et exigent un enseignement orienté vers la pratique. Cet enseignement comprend :

- études individuelles,
- exposés succincts,
- résolution de problèmes dans le cadre de groupes de travail,
- colloques,
- exécution individuelle d'exercices pratiques.

Une certaine détente dans le programme de travail est assurée par des heures régulières de sport, des exposés d'intérêt militaire général, des reconnaissances, des visites ainsi que par des exercices tactiques dans le terrain. L'intensité de l'enseignement et les exigences élevées réclament de la part du participant une résistance exceptionnelle. La capacité à fournir des prestations valables dans un état de fatigue avancé constitue l'un des buts de l'instruction. L'acquisition de la technique de travail d'état-major et la première résolution de problèmes de toute nature se déroulent en principe sous la direction d'instructeurs. Ce travail pratique (environ 80 % de l'effort total) s'effectue en petits groupes (5 à 8 participants) sous la direction d'un officier instructeur particulièrement qualifié. Le succès ou l'échec de l'instruction dépendent en grande partie des capacités didactiques et techniques du chef de groupe. Celui-ci n'est

Instruction des EMG

Grade - Année	Cours EMG	Durée
		Semaines
Major	EC III A/K	4
Cdt Bat (3-5 ans)		
Capitaine	Cours EMG V/K	4
Off EMG à l'EM d'une UA		
Cdt d'unité	ER comme cdt bat	3
	Cours EMG IV	4
	Cours EMG III	4
	Cours EMG II	4
	Cours EMG I	4

pas seulement un enseignant dans le sens ordinaire du mot, mais aussi un mentor, qui initie, avec tact mais fermeté, les participants à leurs nouvelles tâches et fonctions. On remarquera ici que le saut de commandant d'unité à celui d'aide de commandement dans l'état-major d'une Grande Unité est considérable et qu'il demande, de la part du personnel instructeur, beaucoup d'encouragements et de compréhension.

Outre l'instruction spécifique à l'état-major général (technique d'état-major, pratique d'état-major, opérations, service de renseignements, logistique), les bases indispensables à l'activité en temps de paix sont également créées (élaboration d'exercices pour corps de troupes, Grandes Unités, états-majors et organes de mobilisation). Compte tenu du fait que l'officier d'état-major général ne doit plus accomplir l'école centrale II, il importe d'intégrer la matière essentielle de cette école (tactique des échelons moyens) dans le programme d'instruction des cours d'état-major général.

Il est arrivé que des candidats au cours d'état-major général I soient entrés en service en croyant accomplir un cours de direction d'entreprise (management). Cette opinion est fausse. On n'ignore évidemment pas les enseignements de la conduite et des techniques modernes d'état-major et de leurs domaines annexes; nos efforts s'axent cependant sur les exigences d'un état-major de conduite militaire avec ses données particulières. Il est d'ailleurs notoire que la formation des participants au sein de l'état-major général porte ses fruits dans les domaines civils; de même nous profitons de leurs connaissances et capacités professionnelles.

ENGAGEMENT À L'ÉTAT-MAJOR GÉNÉRAL

L'officier d'état-major général reste incorporé dans l'état-major général, en principe, dès l'accomplissement du cours II jusqu'à la libération de ses obligations militaires, ce qui n'exclut pas qu'il commande pendant quelques années un bataillon/groupe et éventuellement un régiment. Nous considérons cette alternance comme une solution idéale; par ce fait, la compréhension des nécessités de la troupe peut être sauvegardée et l'on évite que l'officier d'état-major général perde le sens de la réalité et qu'il n'agisse, pour ainsi dire, en « bureaucrate ».

Les officiers d'état-major général sont les aides de commandement les plus proches des commandants de brigades, de zones territoriales, de

divisions et de corps d'armée. Il en est de même à l'état-major des troupes d'aviation et de DCA et à l'état-major de l'armée. Ils préparent la prise de décision et collaborent à l'exécution des intentions du commandant.

Leur activité comprend :

- participation à la conduite et à la planification opérative et tactique,
- contrôle de la préparation matérielle à la guerre,
- participation à des exercices servant à l'entraînement de l'état-major d'incorporation,
- collaboration dans le cadre d'état-major de direction d'exercices,
- élaboration d'exercices pour des états-majors et des troupes,
- préparation de cours.

La durée des prestations de service varie selon l'incorporation et l'engagement; il faut compter avec une durée annuelle des services de troupe allant jusqu'à 40 jours (en plus des cours d'état-major en général et du service d'avancement). Ces prestations s'accomplissent en règle générale sous forme de cours de répétition partiels dans des exercices d'état-major et de jours de service isolés. L'activité hors service peut être également intense.

REMARQUES FINALES

Il me semble indispensable que l'on ne fasse aucune concession lors de la sélection et de l'instruction des officiers d'état-major général. Seules de hautes exigences dans les cours d'état-major général, allant parfois jusqu'à la limite des forces psychiques et physiques, nous donnent la garantie de former des aides de commandement mais également des dirigeants (chefs) à hautes capacités et ayant la résistance nécessaire en cas de guerre. Il ne s'agit en aucune manière de créer une caste spéciale au sein du corps des officiers, ce serait aller dans un sens diamétralement opposé à notre esprit de milice, mais bien davantage former des cadres instruits au plus haut degré, par analogie aux exigences posées à ceux du domaine civil. Dans ce but, les meilleures conditions d'instruction, du point de vue personnel et matériel, doivent être créées; tout relâchement dans ces domaines pourrait avoir des conséquences fatales.

H.K.