

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 141 (1996)  
**Heft:** 8

**Artikel:** Plaidoyer pour une école d'officiers centralisée  
**Autor:** Altermath, Pierre G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345666>

### **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:** 21.02.2026

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

# Plaidoyer pour une école d'officiers centralisée

Par le colonel Pierre G. Altermath

## Une situation peu efficace

La formation de nos aspirants est actuellement éparpillée dans 29 écoles d'officiers et 16 places d'armes. Une telle dispersion, héritée du passé, implique bien évidemment une foule d'inconvénients et de faiblesses. 29 écoles représentent autant d'équipes d'instructeurs préparant dans des conditions souvent précaires, et avec des moyens généralement insuffisants, le même type d'enseignement. Compte tenu du manque chronique de cadres professionnels dans notre armée, une telle débauche de personnel ne saurait perdurer.

La complexité des procédures managériales contemporaines nécessite une infrastructure d'instruction moderne, rapidement perfectible au gré des nouveautés technologiques et des besoins évolutifs de la troupe. Or, nous ne disposons pas des moyens financiers nous permettant de créer et d'entretenir 16 de ces infrastructures. Et même si nous les avions, il ne serait pas possible d'en rentabiliser un si grand nombre de sites.

Les officiers professionnels engagés dans les éco-

les d'officiers ne bénéficient d'aucune formation spécifique, chaque instructeur étant considéré, par définition, comme polyvalent. Or, l'époque où l'instruction se limitait à une transmission de la tradition orale d'une génération à la suivante est dépassée. L'enseignement managérial du XXI<sup>e</sup> siècle doit inculquer aux aspirants la manière de résoudre des problèmes, quels qu'ils soient, et non des schémas de comportement. Cela implique la présence d'enseignants de haut niveau, spécialisés, entre autres, dans la gestion des crises, la psychologie du combat et la communication. Ici non plus, nous ne pouvons, ni financer, ni rentabiliser la présence d'un tel personnel dans 29 écoles.

L'éparpillement de nos aspirants exerce aussi un effet négatif sur l'effectif des classes, parfois trop grandes et souvent trop petites pour assurer une formation efficace. Il implique en plus le regroupement de nombreuses spécialités dans les mêmes classes, au mépris des besoins spécifiques d'instruction. Finalement, cette dispersion condamne les minorités linguistiques à suivre l'enseignement en allemand. Et ce n'est pas l'usage du « bon allemand », un pis-

aller hypocrite par excellence, qui y changera quoi que ce soit. Cet usage général de la langue allemande pèse même sur l'efficacité de nos jeunes chefs. En effet, la conduite des hommes, dans l'esprit allemand, est considérée comme une épreuve de force, alors que les latins en font un jeu. Dans l'esprit germanique, le chef doit être plus fort que ses subordonnés ; chez nous, il doit être plus malin. La différence s'avère essentielle dans la pratique et catastrophique dans ses conséquences pour ceux qui la négligent.

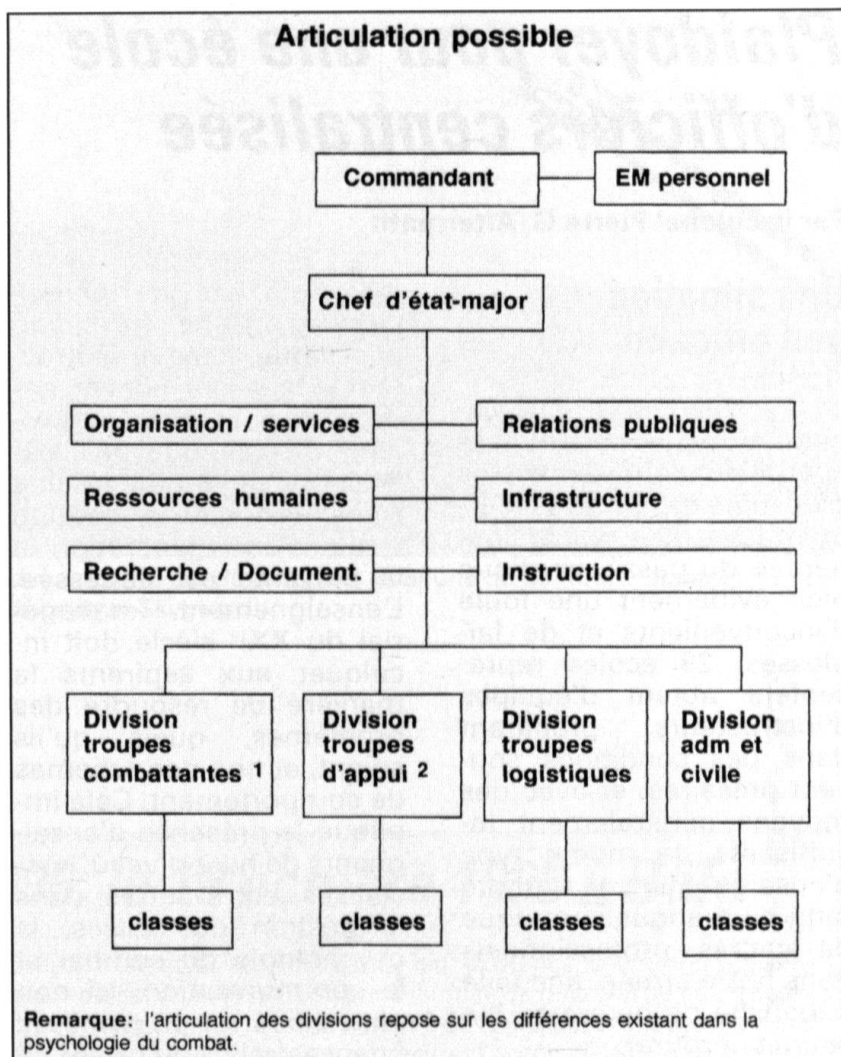
Notre système de formation des officiers appartient au passé. On en a retiré tout ce qu'il était capable de produire. Aujourd'hui, les contingences de l'instruction et du commandement exigent autre chose. La pression des employeurs sur les collaborateurs susceptibles d'accomplir un service d'avancement est telle, que nous devons offrir à nos futurs officiers une formation efficace et surtout reconnue comme telle. Curieusement, la pléthore de réformes qui se sont successivement abattues en peu de temps sur l'armée ont oublié la formation des aspirants. Le temps est venu de dépoussiérer les écoles d'officiers.

## La centralisation de l'enseignement

La création d'un centre de formation, fédéral et centralisé, pour nos élèves-officiers offrirait une alternative intéressante. Une telle école dirigée par le chef des Forces de terre regrouperait tous les aspirants de l'armée ainsi que des stagiaires des administrations et du monde des affaires. Elle se déroulerait deux fois par année pendant une période de dix-sept semaines comme c'est déjà le cas aujourd'hui.

L'enseignement serait dispensé par un corps d'instructeurs militaires et civils spécialisés et de haut niveau. L'instruction, articulée en quatre modules, offrirait une formation managériale de base. Ces modules seraient composés d'une partie principale destinée à maîtriser théoriquement et pratiquement des aptitudes diverses. Une seconde partie, plus courte, serait consacrée à des exercices d'application avec troupes, destinés à consolider les fondements acquis. Ces modules pourraient être traités dans un ordre différent, d'une classe à l'autre, afin d'économiser du personnel enseignant et d'en mieux rentabiliser la présence. Un module final permettrait l'organisation d'un examen et l'octroi d'un diplôme susceptible d'être reconnu dans le civil.

D'aucuns s'étonneront de ne pas trouver, parmi ces modules, les semaines traditionnelles de mobilisation



<sup>1</sup> Ainsi que l'aviation.

<sup>2</sup> Ainsi que la DCA.

et de démobilisation. Centralisons le personnel auxiliaire de nos 29 écoles actuelles, tentons d'échapper aux schémas habituels, et nous constaterons que ces activités peuvent être gérées en une journée. Nous ne pouvons plus nous permettre de sacrifier le 10 % du temps d'instruction d'une école de cadres à réceptionner et redditionner le même matériel tous les six mois.

Le management moderne ne nécessite pas seule-

ment la présence de techniciens et de gestionnaires mais, de plus en plus, de chefs charismatiques dotés d'un caractère bien trempé, d'aptitudes à rassembler le personnel autour d'une vision et capables d'imposer l'application intelligente d'une culture d'entreprise. On attend aussi des nouveaux managers une aptitude particulière à résister au stress et surtout la capacité de résoudre des problèmes et des conflits. Ce genre d'aptitude ne saurait être assimilé dans le cadre

de séminaires de management traditionnels. Il implique, en effet, la présence, non seulement du savoir mais, de plus en plus, du savoir-faire et du savoir-être. Seule, une formation spécifique de longue durée peut assurer un résultat probant dans ce domaine. De plus, la dimension éducative de ce genre de formation, un élément qui, malheureusement, tend à disparaître de nos écoles d'officiers, doit retrouver son importance originelle.

Il ne s'agit pas d'aligner la formation militaire sur des paramètres civils au mépris des exigences de la guerre. Quiconque se sera donné la peine d'analyser l'évolution historique des techniques de management civil et de commandement militaire constatera leur rapprochement inéluctable.

Le débat, dans ce domaine, est malheureusement faussé par des a priori. Tendance chez les militaires à magnifier une formation qui a singulièrement perdu de son éclat ces dernières années. Analyses, dans le monde managérial, par trop souvent empreintes de clichés éculés et superficiels.

On pourrait offrir aux entreprises l'alternative entre la participation gratuite de leurs jeunes cadres à un service d'avancement militaire ou leur présence, moyennant les frais correspondants, à cette école managériale.

Il va de soi qu'un tel centre de formation nécessite-

rait une infrastructure correspondant aux objectifs recherchés. L'époque de l'instruction sous les sapins, lorsqu'avec un bâton, chacun dessinait son intention tactique sur le sol feuillu, est bien révolue. Une telle infrastructure impliquerait évidemment un montant important à partager entre la Confédération et le canton concerné. Il représenterait cependant un investissement des plus intéressants sur le plan pro-

motionnel ainsi que sur celui de l'infrastructure universitaire. Qu'un tel centre puisse offrir une palette étendue de synergies, donc de revenus supplémentaires, coule de source.

N'oublions pas non plus de prendre en considération les économies considérables qu'un tel projet représenterait :

– économie de personnel instructeur au profit des écoles de recrues ;

### Concept d'instruction

Module A	
semaines	Communication
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expression orale</li> <li>- Analyse transactionnelle</li> <li>- Médias</li> <li>- Technique de persuasion</li> <li>- Résolution de conflits</li> <li>- Information</li> </ul>
	Connaissances fondamentales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Suisse, sa substance et ses atouts et ses faiblesses</li> <li>- La politique de sécurité, notre réponse aux menaces</li> <li>- Le monde, ses chances et ses menaces</li> <li>- L'Homme, bases physiologiques et psychologiques</li> </ul>
1	Exercices pratiques avec une troupe d'application avec un effort principal sur la recherche de la crédibilité

Module B	
semaines	Management de crise
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du temps</li> <li>- Prise de décision</li> <li>- Controlling</li> <li>- Ressources humaines</li> <li>- Techniques coercitives</li> <li>- Appréciation de situation</li> <li>- Donnée d'ordres</li> <li>- Gestion de crise</li> <li>- Culture d'entreprise</li> <li>- Prévention des accidents</li> </ul>
	Exercices pratiques avec une troupe d'application avec un effort principal sur la recherche de l'adhésion des subordonnés

– économie de coûts d'exploitation (entretien, chauffage, équipement) par la suppression de 29 écoles ;

– économie de frais de personnel grâce à une utilisation rationnelle des enseignants spécialisés et aux multiples synergies possibles avec le Centre de formation militaire supérieur de Lucerne et les écoles d'instructeurs ;

– économie aussi par l'ouverture de l'école aux élèves civils et par la location de l'infrastructure pour diverses manifestations.

## Une foule d'avantages

Comme chacun peut le constater, une telle solution offrirait une foule d'avantages, dont le prestige qu'une école de ce genre ne manquerait pas d'avoir. Évidemment, chaque solution comporte aussi quelques inconvénients. Une trop grande centralisation tend à couper l'armée de ses bases régionales et populaires. Un instrument de cette taille peut devenir très lourd, s'il n'est pas commandé par des responsables compétents. Un enseignement dispensé à ce niveau négligerait évidemment une partie de l'instruction technique au profit des techniques managériales et pédagogiques, ce qui devrait conduire les responsables d'écoles de recrues à repenser l'assistance des chefs de section lors du service pratique.

Module C	
semaines	Pédagogie appliquée
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation</li> <li>- Pédagogie informatique</li> <li>- Préparation de l'instruction</li> <li>- Évaluation des résultats</li> <li>- Qualification</li> <li>- Techniques d'instruction</li> <li>- Planification de l'instruction</li> <li>- Conduite de l'instruction</li> <li>- Gestions des cas spéciaux</li> <li>- Direction d'exercices</li> </ul>
1	<b>Exercices pratiques avec une troupe d'application avec un effort principal sur la recherche de la confiance</b>

Module D	
semaines	Techniques d'engagement au niveau section
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyens disponibles</li> <li>- Techniques de conduite</li> <li>- Expériences de guerre</li> <li>- Règles d'engagement</li> <li>- Techniques de contrôle</li> <li>- Image du combat</li> </ul>
1	<b>Exercices pratiques avec une troupe d'application avec un effort principal sur la recherche de la cohésion</b>

Module E	
semaine	Examens finaux
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tests théoriques</li> <li>- Tests physiques</li> <li>- Tests pratiques</li> <li>- Marche 100 km</li> </ul>

Chaque pas en avant comporte son lot d'incertitudes. Une seule chose est sûre : le système actuel a vécu. Que nous le voulions ou pas, nous allons être contraints de revoir la formation des officiers. Et cet inventaire ne saurait déboucher sur les solutions homéopathiques traditionnelles, fruits de longs et laborieux arbitrages et compromis.

Armée 95 fut une opération chirurgicale, la rénova-

tion de nos écoles d'officiers le sera aussi. Et toute tentative d'en atténuer la portée ne représenterait qu'une fuite en avant qui nous forcerait à prendre, dans l'urgence et sûrement trop tard, des mesures de salut public.

Décidément, nous n'avons pas le choix. L'existence et l'avenir de notre armée passent par cette remise en question.

**P.G. A.**