

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 144 (1999)  
**Heft:** 1

**Artikel:** La gestion des ressources humaines au sein de l'armée suisse  
**Autor:** Ryter, Marc-André  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348650>

### **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:** 22.02.2026

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

## La gestion des ressources humaines au sein de l'armée suisse

Dans le cadre des discussions qui ont lieu en vue de la réalisation de l'Armée XXI, il ressort de manière très claire que notre armée va selon toute vraisemblance garder une forte composante de milice. Ce point de vue est partagé par de nombreux politiciens et officiers généraux de notre pays. De plus, la Commission Brunner s'est elle aussi exprimée en faveur de cette option dans son Rapport, où elle écrit notamment: «Le système de milice a une signification fondamentale et une valeur non négligeable, non seulement pour l'armée, mais pour la communauté en général. Il doit cependant être aménagé afin de répondre davantage aux exigences actuelles de la société.»<sup>1</sup>

---

### ■ Marc-André Ryter

---

Elle traduit par-là un sentiment largement répandu dans le pays, mais souligne également le besoin indispensable d'adapter ce système. En particulier, il semble que d'importants efforts doivent être accomplis afin que les besoins spécifiques d'une armée de milice puissent être coordonnés avec les autres composantes de la société, notamment la vie professionnelle des personnes accomplissant des services militaires.

Une gestion des ressources humaines moderne et flexible va de plus en plus devenir une condition indispensable à la survie de l'armée de milice, à moyen et long terme.

### Le bagage du milicien

Une armée de milice a besoin des connaissances acquises en dehors de la vie militaire. Ces connaissances constituent la base sur laquelle s'ap-

puieront les capacités militaires, tant des soldats que des cadres.

En ce qui concerne les soldats, un système de sélection rigoureux doit permettre de les orienter dès le départ dans une fonction adéquate. Toutefois, il faudrait encore améliorer la flexibilité de la gestion du personnel, afin que des formations ou expériences ultérieures au recrutement puissent le cas échéant être prises en compte et utilisées dans une nouvelle fonction. Cette dimension prend une importance accrue, puisque de plus en plus de personnes complètent leur formation, se spécialisent, voire changent complètement d'orientation professionnelle après quelques années de travail. Il faut que l'armée développe un système de gestion qui puisse prendre en compte cette évolution.

La nécessité de suivre l'évolution de l'acquis du milicien est encore plus importante en ce qui concerne les cadres, puisque des processus de sélection interviennent la plupart du

temps, lorsqu'il s'agit pour un sous-officier ou un officier de prendre une fonction supérieure ou différente. Dans ces cas, il s'agit de combiner le suivi de l'acquis militaire, qui se développe avec les services, en particulier avec les écoles accomplies, et l'évolution de la formation et de la carrière professionnelles.

Dans son manuel de planification<sup>2</sup>, l'état-major général met en évidence les qualités des personnes dont les armées de demain auront besoin. Il s'agit de qualités intellectuelles de haut niveau, de la capacité à travailler avec les spécialistes les plus divers et avec différentes cultures, de la capacité à résoudre des problèmes complexes et à prendre l'initiative.

Mais la conduite militaire, demande encore bien d'autres qualités. La complexité croissante des problèmes à maîtriser et leur caractère de plus en plus multidimensionnel exigent une grande capacité à l'improvisation et à l'innovation. La flexi-

<sup>1</sup>Rapport de la Commission Brunner, ch. 5, p. 22.

<sup>2</sup>Generalstab, Planungshandbuch, ch. 4.4.3 p.18.

bilité intellectuelle ainsi que des qualités de communicateur et de gestionnaire de conflits sont devenus des nécessités. Le chef militaire doit disposer du savoir, de l'expérience et de l'intuition. En somme, il doit être en mesure de prévoir le déroulement du combat, ou simplement de reconnaître à temps les problèmes et obstacles auxquels il aura à faire face. Son succès dépendra de sa capacité à combiner science et savoir-faire.

Comme on le voit, les exigences qui pèsent sur le chef militaire tendent à se confondre avec celles qui pèsent sur les leaders au sens large de l'économie.

En raison de la durée très courte des différentes écoles de formation de l'armée, de telles qualités ne sont que peu enseignées ou développées. Elles font partie du bagage que l'on attend du milicien, bagage qui s'est constitué par sa formation et son expérience professionnelles. En particulier, on attend de lui qu'il soit habitué à faire face à des situations de stress réelles et à la prise de décisions ayant des conséquences concrètes. A l'échelon de la tactique et de la conduite du combat et jusqu'à la conduite des opérations, les cadres de l'armée sont durant leurs services militaires confrontés à des situations virtuelles et prennent des décisions dont les conséquences ne sont pas vérifiables. Il est d'ailleurs symptomatique de constater que la plupart, si ce n'est la totalité des exercices, se finissent de manière favorable.



*La formation militaire de beaucoup de ses pilotes est utile à Swissair; celle acquise chez Swissair est utile à un pilote militaire de milice...*

Dans sa vie professionnelle, le cadre de milice doit faire face à des enjeux et à des situations de stress réels et vit quasiment en permanence dans une situation de «Ernstfall», pour reprendre la terminologie allemande. Cet apport extramilitaire est indispensable et constitue une nécessité vitale pour sa capacité à conduire au combat.

Mais il ne faudrait pas oublier le rôle d'instructeur du cadre de milice, qui lui aussi comporte son lot d'exigences. Le chef militaire n'est pas seulement le chef qui dirige sa formation au combat, il est également responsable de l'entraînement au combat. On peut cependant dire que sa carrière militaire lui donne en principe de bonnes bases pour assumer ce rôle, ne serait-ce que par le système qui veut que chaque cadre a vécu auparavant dans les échelons qui lui sont inférieurs. Nous mettrons toutefois un bémol à cette affirmation, dans la mesure où elle n'est valable que tant que le milicien

reste dans la ligne d'évolution logique de son arme, et aussi dans la mesure où il peut suivre des cours d'actualisation. Le bagage de savoir militaire que se constitue le cadre de milice au fil de sa carrière est d'une extrême importance et doit aussi être pris en compte.

## Problèmes actuels

Nous sommes en Suisse malheureusement encore loin de posséder à l'échelon de l'armée un système de gestion des ressources humaines performant et adapté aux nécessités actuelles et de demain. Certaines armes techniques et les troupes sanitaires font encore trop souvent œuvre de pionniers dans ce domaine.

Un problème majeur semble être le manque de suivi et de flexibilité. Trop souvent, la formation et les capacités professionnelles du milicien ne sont que peu ou pas prises en compte pour les tâches militaires qui lui sont confiées. De même, la

formation continue, les séjours à l'étranger et les buts civils personnels du milicien semblent toujours être considérés comme peu importants. Lorsqu'en plus s'ajoute, lors d'un changement de fonction, une prise en compte seulement partielle, voire inexistante des acquis militaires, on voit le gaspillage de compétences qui existe encore à l'heure actuelle. Or, il est peu probable que l'on parvienne à maintenir une armée de milice, où le temps de formation est limité à un strict minimum, à un haut niveau, si l'on ne gère pas les précieuses compétences acquises par l'expérience, donc sur de longues années. Pour l'instant, on est encore très loin du concept anglais du «Right man at the right place».

Il serait cependant faux de ne pas relever les efforts notables qui sont faits en ce qui concerne la sélection et la formation des sous-officiers et officiers instructeurs. Suite à des études menées notamment par le Grou-

pe de travail scientifique militaire du Chef des Forces terrestres<sup>3</sup>, des progrès substantiels ont été accomplis et un système de planification des carrières existe. L'école militaire auprès de l'EPFZ propose maintenant une formation de haut niveau, qui est véritablement à même de susciter des vocations d'instructeurs.

### Que doit faire l'armée?

Les efforts accomplis pour les instructeurs, en termes de formation, de gestion et de planification des carrières, doivent aussi être entrepris pour les cadres de milice. En premier lieu, l'armée doit pouvoir proposer une formation de niveau très élevé, qui puisse être utilisée par les cadres de milice aussi lors de leurs activités professionnelles ou privées. Pour l'instant, les instituts de formation privés proposent des cours qui semblent répondre beaucoup mieux aux besoins de l'in-

dustrie privée, à tel point que leur accomplissement obtient souvent la priorité par rapport à une formation d'officier supérieur. Il est bien clair qu'il ne s'agit pas de négliger les besoins militaires, mais qu'il faut trouver un compromis attractif pour le milicien. L'engagement accru des moyens déjà disponibles pour soutenir les cours de formation auxquels participent des miliciens est nécessaire.

Une possibilité encore peu utilisée d'accroître l'attrait de la formation militaire serait d'inclure les cadres de milice dans les programmes de formation à l'étranger. Pour l'instant, la fréquentation de cours dans les académies de défense d'autres pays, de même que la participation à des séminaires, cours ou exercices proposés, notamment dans le cadre du Partenariat pour la paix (PfP), demeure trop souvent un privilège réservé aux instructeurs ou aux fonctionnaires de l'administration fédérale.

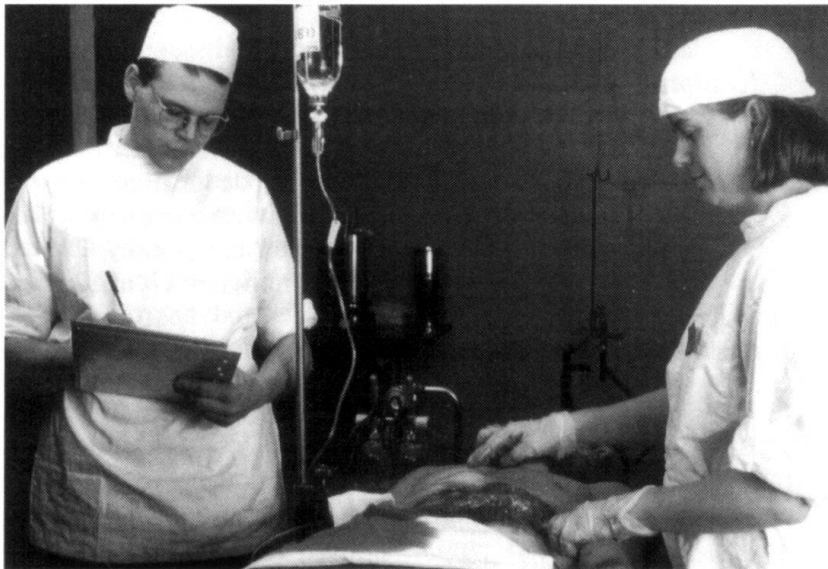


...est-ce encore possible avec le F/A-18?

Pourtant, la pierre angulaire de la coordination entre carrière professionnelle et carrière militaire reste encore et toujours la planification. Et il semble bien que c'est dans ce domaine que des efforts très importants doivent être accomplis, et que l'on est encore loin de posséder un système efficace.

En premier lieu, il faut un suivi de l'évolution de la carrière du cadre de milice, qui peut tout au long de sa vie militaire être inclus dans un pro-

<sup>3</sup> Voir à ce sujet l'article de Rudolf Steiger «Wissenschaftliche Denkzentrale der Armee», NZZ 7.10.97.



*Personnel soignant d'un hôpital civil ou militaire ? Qu'importe, on y fait le même métier...*

cessus de sélection. Ce suivi ne peut se satisfaire de l'actuel et lacunaire système de qualification. Des discussions sont nécessaires avec les candidats, et les commandants doivent aborder ouvertement les options possibles avec les cadres concernés.

Dans le même ordre d'idée, le commandant responsable de donner la proposition doit exprimer ses vues personnelles et les possibilités qui existent.

Ceci vaut bien entendu aussi pour les cas où la carrière ne se poursuit plus vers le haut, mais prend une direction vers une fonction différente. Dans ce dernier cas, il faut noter que la planification est également importante, puisque la nouvelle fonction peut nécessiter l'accomplissement d'une formation supplémentaire. Seul un tel suivi permet aussi de prendre note à temps de l'évolution personnelle d'un cadre de milice, que ce soit pour l'occupation d'une

nouvelle fonction ou pour un avancement.

Ces démarches doivent établir une planification des services à accomplir, suffisamment longtemps à l'avance, pour permettre aux miliciens de prendre leurs dispositions. Des solutions temporaires sont plus faciles à organiser et à accepter si leur nécessité est connue bien à l'avance.



*...pourtant, les militaires doivent savoir travailler dans des conditions rustiques !*

Par dessus tout, des décisions communiquées à la dernière minute et l'accomplissement de services parfois inutiles constituent la pire propagande négative pour l'armée. Les miliciens, et leurs employeurs, sont de moins en moins disposés à accepter des inconvénients liés à une mauvaise planification, ou plus simplement à un manque de communication.

Il est souhaitable qu'un instrument performant de suivi et gestion des carrières des cadres de milice soit mis en place. Cet instrument devrait aussi être établi à l'échelon de l'armée, de manière à permettre une vue d'ensemble. La difficulté est de combiner les processus de sélection qui se déroulent encore au niveau des Grandes Unités et les intérêts supérieurs de l'armée dans son ensemble. Il est en effet possible qu'aucune fonction appropriée ne soit disponible pour un milicien dans sa Grande Unité d'incorporation, mais que ses aptitudes particulières puissent être utilisées ailleurs. En d'autres ter-



mes, il n'est pas sûr que les ressources humaines d'une Grande Unité correspondent toujours avec ses besoins, même si l'on s'est presque toujours basé sur cette supposition. Un instrument global a donc toutes les chances de se révéler aussi plus flexible.

De plus, une gestion à l'échelon de l'armée permettrait de fixer des critères de sélection rigoureux, uniformes et objectifs pour l'ensemble des cadres de l'armée. Il n'est plus concevable que le développement de la carrière d'un cadre de milice soit livré au hasard

ou à des circonstances momentanées plus ou moins favorables. Le professeur Staffelbach a relevé avec pertinence dans un article récent<sup>4</sup> que l'armée perd plus avec une mauvaise planification du personnel qu'elle ne peut corriger ou compenser avec la formation.

## Conclusion

Une gestion des ressources humaines compétitive est vitale pour une armée de milice. Elle a besoin de cadres et de leurs compétences. Elle ne peut ni les ignorer ni les gaspiller.

Dans la situation de concurrence avec la carrière professionnelle<sup>5</sup>, l'armée est la perdante potentielle lors d'incompatibilité. C'est donc à elle qu'il revient de créer les conditions favorables à une coordination. Il lui faut donc un instrument de gestion des ressources humaines très flexible, qui lui permette de tirer le profit optimal du potentiel global en cadres de milice, potentiel créé à la fois par sa formation civile, ses expériences professionnelles et autres, sa carrière militaire.

M. A. R.

<sup>4</sup>Prof. Bruno Staffelbach «Nachfragekonkurrenz zwischen Wirtschaft und Armee», NZZ 15.6.98.

<sup>5</sup>Il ne faudrait cependant pas oublier que l'armée est aussi en concurrence avec d'autres activités, comme la politique, les engagements caritatifs et les hobbies. Le temps extra-professionnel de l'individu touche de nombreux cercles. Nous avons limité notre spectre pour nous consacrer au problème principal.

## L'imbroglia Ocalan, chef du Parti des travailleurs kurdes (PKK)

Il semblerait qu'autorités russes et italiennes se soient entendues pour exfiltrer Ocalan vers Rome. Le premier ministre russe, Evgueni Primakov, est un défenseur de la cause kurde et un ancien chef du KGB au Proche-Orient... Devant le trouble créé, Moscou nie avoir eu connaissance du passage en Russie d'Ocalan auquel a pourtant été offert le choix d'un exil en Italie ou en Corée du Nord. L'Italie, qui avait accueilli en automne 1998 le Parlement kurde en exil au sein duquel le PKK joue un rôle prépondérant, semble découvrir tardivement qu'elle a accueilli, non un combattant nationaliste, mais un terroriste qu'il faudrait juger. Ses autorités, en tout cas, savaient, puisqu'Ocalan est arrivé à Rome en compagnie d'un député communiste, un protégé du ministre de la justice Oliviero Diliberto. D'autre part, comment peuvent-elles ignorer qu'elles ont le droit d'extrader une personne recherchée, même vers un pays qui connaît la peine de mort, à condition que celui-ci s'engage à ne pas l'appliquer? (*Désinformation-Hebdo*, 16 décembre 1998)