

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 145 (2000)
Heft: 10

Artikel: Formation de l'officier dans Armée XXI
Autor: Bugnion, René
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-346059>

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: 15.01.2026

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

Formation de l'officier dans Armée XXI

La nature de l'instruction dans l'Armée XXI dépendra des missions et des structures de celle-ci, voire de nouveaux paradigmes, tels la professionnalisation de certaines troupes, l'intégration active ou passive à l'ONU, voir un système de défense européen.

■ Maj René Bugnion

Le rôle de l'officier évolue-t-il ? Nous avons l'impression de vivre à l'heure d'un changement de millénaire, mais aussi de civilisation : la haute technologie, les phénomènes de globalisation, de mondialisation, d'interdépendance des Etats. Le déclin des valeurs chrétiennes au profit d'idées pluri-culturelles remet en cause l'archétype du «centurion romain».

L'officier devient «ingénieur systèmes» ; il combat dans le virtuel, dans des structures qui varient en permanence selon les missions. Management de projet, des compétences, interdisciplinarité et polylinguisme deviennent des facteurs-clés.

Les notions de temps, de lieux changent en fonction de la menace et de la complexité : une phase de mobilisation avec montée en puissance deviendra l'exception. L'intervention, qu'elle soit proche ou lointaine, est immédiate, qu'il s'agisse d'un conflit armé ou d'une opération humanitaire. Si le sanctuaire est touché, la complexité due à l'urbanisation, la médiatisation et le cosmopolitisme nécessitent, non une force «d'instruction», mais des moyens sophistiqués d'intervention.

Nous partons de quelques principes qui semblent être admissibles pour l'Armée XXI : multiplicité des missions (combat/aide), simultanéité des engagements dans le «sanctuaire» et, au loin, mixité des troupes et des armes (professionnels, miliciens, groupements d'intervention ad hoc en ambiance internationale). Les notions de cours de répétition, de jours de service deviennent relatives mais est cruciale la gestion de la disponibilité des compétences rares dans un contexte démographique peu favorable. Ainsi, nous articulons nos propositions dans trois domaines : sélection, formation à l'intervention, formation permanente.

Sélection et préformation

L'officier, le cadre n'aura plus été forcément «soldat». Nous nous inspirons ici de la préformation des officiers aux Etats-Unis ; lors de leur cursus académique, ils reçoivent une formation de base militaire en dehors des cours, en semaine, lors de week-end et de camps spéciaux. La sélection s'opérerait au niveau gymnasial lors d'un véritable processus d'*assessment*, en fonction du plan de carrière du futur cadre et de ses possibilités professionnelles ou de milice.

La valeur ajoutée de la préformation est reconnue de haut niveau, tant au plan civil que militaire. Le marketing de cette évolution est déterminant pour créer l'appel chez les meilleurs.

Sur deux à trois ans, les modules de formation comptabilisant un équivalent «Deux mois» (par exemple formation base soldat/sous-officier) peuvent être réalisés en ambiance trilingue (français, allemand, anglais). Une option «arme principale» serait déjà concevable sur la base du travail sur simulateur.

En règle générale, le cadre est universitaire ou de formation supérieure... Il convient pourtant de garder des ouvertures au niveau des certificats fédéraux de capacité (CFC,) afin de favoriser la carrière des armes, notamment pour les agriculteurs.

Formation à l'intervention

L'Académie militaire (par exemple l'école d'officiers) en est le pivot. Comportant des enseignements en trois langues, décomposables en séquences compatibles avec des études ou une formation professionnelle, elle a mission, dans une phase initiale, de former aux niveaux de conduite «section» et «compagnie». La polyvalence de ces

fonctions est en effet, capitale : dans les armes de combat, le capitaine combat au même titre que le chef de section qui doit être en mesure de reprendre au pied levé le commandement de l'unité !

Une deuxième phase, dite «supérieure», prodiguerait une formation pour les commandants de groupement de combat (bataillon) et les fonctions de second et de chef d'engagement. Là encore, il y a évolution : le *team* de commandement se développe. Les voies de service sont simplifiées sur la base de procédures de conduite standardisées au maximum. Le support ou la coexistence à tous les niveaux de professionnels et de miliciens est une interface complexe.

Que signifie «formation à l'intervention» ? La recherche, pendant cette formation, de stages «en opération» plutôt au

niveau humanitaire que dans un engagement de combat ! Cela peut être un stage dans les troupes permanentes de piquet, voire auprès de troupes étrangères avec lesquelles on coopère. La formation au combat interarmes est considérablement renforcée.

Comment atteindre des objectifs si hauts ? Une optimisation, voire une révolution dans le domaine de l'instruction apparaît actuellement avec les simulateurs. Chez les mécanisés, la combinaison ELSALEO/ELTAM permet une formation interactive des échelons «section», «unité», «groupement de combat» face à un adversaire virtuel désormais très crédible. L'introduction de *cases studies* et de prise de décision sous forme d'exercices de drill, ainsi que la standardisation des procédures de conduite permettent des gains considérables en efficacité et en temps d'instruc-

Les trois niveaux de conduite

- **1^{er} niveau :** conduite section/compagnie
- **2^e niveau :** conduite team bataillonnaire/groupement de combat
- **3^e niveau :** conduite Grande Unité, groupement opératif

tion. Une culture de la performance et de la responsabilisation doit remplacer la méthode «chef de classe». Se pose bien entendu la question de l'évaluation des compétences ; un véritable *controlling* avec de réelles actions correctrices doit être instauré.

Enfin, la formation des logisticiens militaires doit être sérieusement améliorée.

Nous ne parlerons pas de la formation de «3^e phase» qui pourrait correspondre au niveau brigade ou groupement de combat opératif. La professionnalisation nous semble là inéluctable.

La formation permanente

Il s'agira de gérer la formation permanente de cadres professionnels et de miliciens au bénéfice de niveaux d'expérience divers. La réduction des effectifs et une structure de *controlling/coaching*¹ devraient

Simulateurs et installations techniques des troupes mécanisées

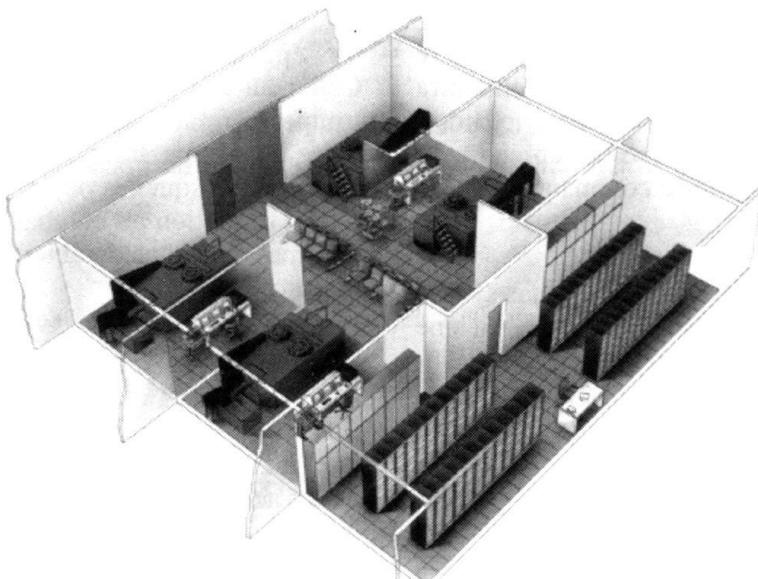
ELSALEO: simulateur de tir pour *Leopard-2*, installé au Centre d'instruction des troupes mécanisées à Thoune, qui comprend 4 tourelles et permet d'entraîner le combat de rencontre (des chars amis et ennemis apparaissent d'une manière aléatoire).

ELTAM: L'installation actuelle, rudimentaire, mais opérationnelle, se compose d'une tourelle de *Leopard-2*, d'un *M-113* et d'une dizaine de stations de travail, ce qui permet d'engager une vingtaine de participants dans des exercices de conduite. Dès 2002, l'installation définitive permettra d'exercer les officiers d'un bataillon renforcé.

¹ Voir notre article dans RMS, mars 1999.

permettre d'adapter la formation permanente aux besoins, qu'il s'agisse de nouvelles missions, de systèmes d'armes ou de compétences/performances individuelles.

On peut s'inspirer d'exemples, notamment de celui des troupes de réserves américaines. Par ailleurs (c'est une condition sine qua non de réussite pour la formation militaire des cadres), cette formation doit retrouver un haut niveau de prestige, donc être valorisée lors de l'embauche dans le secteur économique privé. Une formation de cadre devrait être l'équivalent d'un MBA. Viser en dessous serait dangereux. Le crédit «temps» est ainsi donné: un à deux ans pour atteindre le niveau supérieur.



Le simulateur «ELSALEO»

Maturité et valeur

Si le cadre doit être compétent et performant, il doit aussi être «exemplaire», crédible, aussi bien techniquement qu'humai-

nement, dans un environnement où les valeurs socio-culturelles sont en pleine mouvance.

Le rajeunissement des cadres risque d'accentuer encore l'écart entre la conduite technique et les qualités humaines. Résistance au stress, maturité et valeur morale seront des exigences incontournables, tant lors de la sélection que, sous une forme appropriée à définir, lors de la formation. Il s'agit de sauvegarder et de développer les dimensions éthiques et, osons les mots, patriotiques et confédérales, ceci dans un cadre de collaboration internationale.

L'Armée XXI doit, en plus de son nouveau concept de formation adapté aux futures missions, structures et hiérarchies, intégrer un processus de gestion du changement. Les efforts devront être considérables pour réussir.

R. B.

Mesures pour la formation des cadres des troupes mécanisées

1. Offre d'entraînements facultatifs ELSALEO les samedis et dimanches (objectif individuel, 1 jour/homme/semestre).
2. Outre la garantie de CTT «ELTAM» dès 2000, mise en place de CTT annuel court ELTAM (un jour et demi).
3. Simplification et standardisation des *check list* et des procédures de conduite; standardisation et transfert d'expérience des travaux d'état-major; limitation du nombre des règlements, résumés pratiques, classeurs/fiches.
4. Contrôle de qualité avant les CC/CR/CTT par un organisme générant une réelle valeur ajoutée.
5. Maintien lors des périodes d'instruction de l'orientation strictement «combat» des mécanisés.
6. Modélisation encore plus poussée des CR, des ordres et des exercices: canevas déjà prêts, normes de performance mieux définies et contrôlables, PC standardisés.
7. Meilleure utilisation des compétences internes, création de *brain-trust*.
8. Développement d'un véritable plan «Marketing» pour, à long terme, revaloriser la formation et la fonction d'officier.