

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2009)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Réflexions sur une filière d'officier d'état-major  
**Autor:** Buache, Christophe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348824>

#### 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:** 17.01.2026

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

*Officiers*

## Réflexions sur une filière d'officier d'état-major

**Maj EMG Christophe Buache**

Chef op EM br bl 1

Dans l'ASMZ No.4 2009, un jeune lieutenant nous fait part des ses réflexions sur l'instruction actuelle des futurs officiers. En complément, voici une vision personnelle d'une formation d'officier d'état-major (of EM), comme tentative de résolution des problèmes d'alimentation des fonctions dans les EM.

A l'heure actuelle, un of EM est obligatoirement passé par la case de « chef de section. » Après un certain nombre de cours de répétition comme chef de section, un lieutenant ou un premier-lieutenant peut recevoir une proposition comme commandant d'unité ou comme of EM. Afin de se former à sa nouvelle fonction, il quitte son incorporation pour 2-3 ans durant lesquels il effectue ses cours d'avancement (SFT, SFC ou SFEM, éventuellement service pratique). Ensuite, il est nommé à son nouveau poste, normalement avec promotion au grade de capitaine. Lors de ce changement de grade, il passe du statut d'officier subalterne -dont le nombre de jours de service est limité à 600- à celui d'of EM -soumis à une obligation de servir jusqu'à 42, respectivement 50 ans pour les officiers supérieurs (ou minimum 4 cours de répétition dans leur fonction en service d'active. Qui y comprend encore quelque chose ? Outre la durée des écoles, c'est souvent ce changement de statut qui freine l'enthousiasme des candidats à l'avancement. Et probablement pour les latins, le problème de la langue, vu que par mesures d'économie et de simplification, il est devenu impossible de suivre une instruction d'officier sans comprendre l'allemand...).

Si l'alimentation des futurs chefs de section est assurée à environ 75%, celle des of EM des corps de troupe et Grandes Unités est estimée à péniblement 40% ! Il en résulte déjà actuellement de nombreuses places vacantes dans les états-majors - et la tendance est plutôt négative pour les prochaines années... Bien sûr, la responsabilité de la sélection des cadres est de la responsabilité des commandants. Mais ceux-ci ne peuvent agir qu'avec les moyens à leur disposition, c'est-à-dire guère plus que les officiers déjà incorporés chez eux. Il faut donc trouver d'autres solutions. Et vite.

Pour résoudre ce problème, on parle plutôt de réduire le nombre d'états-majors. Personnellement, j'estime que c'est une erreur. C'est la solution de facilité, à l'instar de la légalisation des drogues parce que l'on constate que de

L'officier de renseignement (S2) du bataillon de chars 17 oriente sur le terrain et les possibilités de l'adversaire. Proche conseiller du commandant et de l'état-major, son rôle est déterminant dans la prise de décision et la conduite de l'action.

Photo © A+V.

toute façon de nombreuses personnes consomment dans l'illégalité. Au contraire, pour moi, il s'agit de doubler les fonctions, afin de garantir la durabilité à l'engagement et assurer une certaine présence lors des services d'instruction pour combler les lacunes occasionnées par les congés, dispenses, maladies et postes vacants.

### Pourquoi être obligatoirement chef de section ?

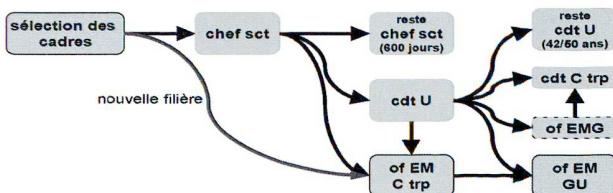
Comme tout officier issu de l'Armée 61 (mais aussi ceux de l'Armée 95), j'étais assez critique quant à l'intention de l'Armée XXI de « produire » des officiers qui n'ont pas fini leur école de recrues et qui n'ont jamais acquis l'expérience de l'échelon du sous-officier. L'avenir nous montrera bientôt les résultats concrets de ce système et, comme cité en introduction, le Lt Weilenmann est un des jeunes officiers ayant des idées concrètes sur la base de ses expériences. Toutefois, confronté à la vie des états-majors dans la même période, j'ai rapidement constaté que l'on avait peut-être même raté une occasion de sélectionner directement des officiers d'état-major...

En effet, combien de jeunes lieutenants se sont blâmés devant la troupe parce que la conduite des hommes n'était pas leur fort, par manque de charisme ou simplement parce qu'ils n'étaient pas à l'aise face à la troupe ? Par contre, ils sont (ou auraient été) probablement d'excellents officiers d'état-major dans leur domaine technique ou spécifique.

Dans le sens contraire, combien de talents n'ont jamais été repérés pour une formation d'officier, écarté par l'effort principal porté sur les qualités de chef lors de la sélection des candidats ? De plus en plus, je suis persuadé que l'on peut former des of EM sans les contraindre à la conduite.

### Une nouvelle filière d'officier d'état-major

Il me semble donc possible d'adapter la filière de formation de l'officier pour créer une branche « of EM. » Sans entrer dans les détails, il s'agirait principalement de supprimer le service pratique comme chef section (les jours de service ainsi économisés seraient reportés dans les services auprès de la formation d'incorporation) et d'intégrer la formation



### Filières de carrière des officiers – avec proposition de filière of EM (auteur).

d'of EM (stages de formation techniques et d'état-major) dans l'école d'officier (EO). Ainsi, après sa promotion au grade de lieutenant au terme de son EO, le nouvel officier d'état-major serait prêt à prendre sa fonction dans un EM de Corps de troupe, voire de Grande Unité, un peu à la façon d'un quartier-maître.

Une réglementation claire des possibilités de carrière devrait être adoptée, afin d'éviter des erreurs de filière. Par exemple, la possibilité de devenir commandant devrait être exclue puisque les capacités de conduite ne font pas partie de leurs critères de sélection. Les promotions devraient être sujettes à des âges minimum ainsi qu'à un nombre d'années de fonction dans le grade précédent et à un nombre de jours de service minimum.

Il est probable que le contenu didactique des différents stages (en particulier ESO et EO) devra être adapté pour les besoins de cette nouvelle filière. Peut-être faudra-t-il créer des classes parallèles afin que l'instruction corresponde aux besoins spécifiques de chacun: conduite ou EM.

Les stages pratiques durant l'EO pourraient être effectués dans des cours de répétition ou dans la partie IFO des écoles de recrues. On pourrait s'imaginer même un stage comme remplaçant chef de section, suivant la fonction d'EM prévue, permettant quand même une minime expérience de conduite.

### Propositions de solutions

Outre la création d'une nouvelle filière d'of EM, on pourrait envisager, entre autres, les solutions suivantes afin de remédier au manque d'officiers:

#### même régime de durée de service pour les of sub et les of EM

Il faut à nouveau fixer un nombre de jours de service minimum précis pour tous les grades ou alors appliquer le système d'âge également aux officiers subalternes. Idéalement, une combinaison des deux systèmes devrait permettre la présence régulière de tous les officiers durant les services de leur formation (par exemple, introduction d'une clause fixant un nombre de jours de service minimum pour la promotion dans les fonctions à double grade).

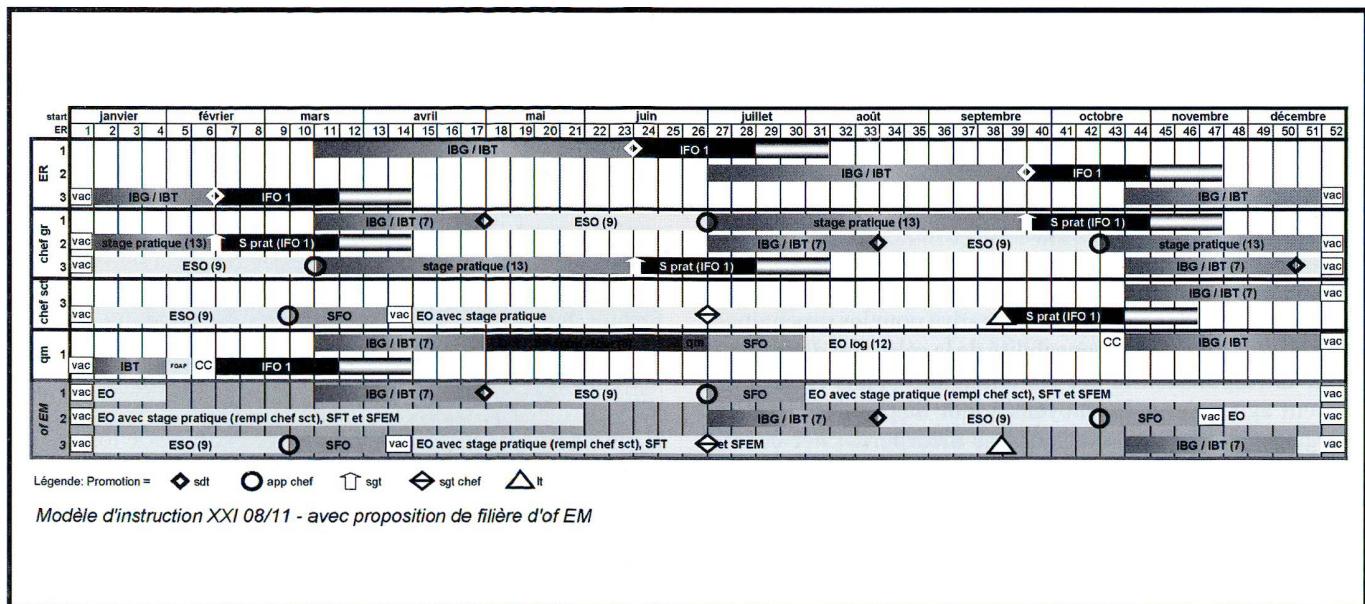
#### élargissement des fonctions pour officiers spécialistes

Actuellement, à l'échelon du Corps de troupe, seul l'officier presse et info est une fonction à triple grade (cap/maj/of spé). On trouve encore quelques officiers spécialistes dans divers états-majors. En principe, des fonctions d'officiers peuvent être confiées à des sous-officiers, des appointés et des soldats dont les connaissances particulières correspondent à un besoin de l'armée dans un domaine spécifique dans lequel le militaire, en raison de sa formation ou sa profession. Donc, toutes les fonctions qui ne sont pas *a priori* dépendante d'une formation militaire pourraient correspondre à ce profil. Par exemple : of NBC, of rens OSINT, etc.

#### mise à jour des directives de sélection des candidats à l'avancement

Les diverses documentations réglant les critères de sélection des candidats à l'avancement doivent être revues. Par exemple, des périodes précises de certaines fonctions lors d'engagement à l'étranger devraient pouvoir être officiellement comptabilisée en équivalence à des services d'avancement (par exemple partie de service pratique). Attention, il ne s'agit pas d'abaisser les exigences mais de récupérer des candidats valables qui se seraient décidé plus

### Modèle d'instruction XXI 08/11 avec proposition d'une filière d'of EM (auteur).



tard par exemple en raison d'études, ou même qui auraient évolués avantageusement.

### **fonctions spéciales seulement à l'échelon de la Grande Unité**

Les officiers occupant des fonctions spéciales, comme l'aumônier, devraient être réunis dans une sorte de *pool* à l'échelon de la Grande Unité ou au sein d'un centre de compétence de l'armée. Ils seraient engagés au profit de la troupe, en principe à l'échelon du Corps de troupe, lors des services sous forme de jours isolés (selon les besoins annoncés du commandant) ou de périodes définies à l'avance (automatiquement, selon le tableau des services).

### **campagnes originales de recrutement des cadres**

Il s'agit de séduire un public jeune -des femmes aussi- par des campagnes innovatrices. On peut imaginer des spots publicitaires à la télévision puisqu'il semblerait que notre service cinématographique s'en sort pas mal dans ce domaine, des informations dans les écoles professionnelles et universités, l'élaboration d'une fiche de profession « officier » pour l'information professionnelle, etc. Evidemment, il s'agit d'un investissement financier, mais on a déjà dépensé à moins bon escient...

### **réexamen des officiers de réserve**

Autant au passage à l'Armée 95, mais plus encore lors de l'entrée vigueur de l'Armée XXI, de nombreux officiers, souvent des plt et des cap, ont été placés à la réserve de manière hâtive. Un grand potentiel existe encore auprès de ces gens, mais il faut là agir avec tact pour ménager les susceptibilités et pour les motiver à reprendre activement du service. La durée de service pour officiers subalternes devrait de nouveau être augmentée vers les 700 jours.

Un grand potentiel existe encore, malgré les efforts déjà considérables du DBC 1 (personnel de l'armée), de l'état-major de conduite (EM cond A) et de certaines Grandes Unités, les propositions faites spontanément par des officiers confrontés à la réalité devraient être étudiées de manière approfondie. Sur la quantité d'idées, on doit pouvoir en réaliser quelques unes rapidement, à bon escient, sans trop de frais et de manière profitable.

Les effets de ces efforts dans le domaine du personnel ne se font sentir que tard. Il faut environ 3 ans entre la sélection d'un futur officier d'état-major et son entrée en fonction. Il s'agit donc de s'y prendre suffisamment à l'avance. Il n'y a plus de temps à perdre !

C.B.

### **Nouvelles brèves**

#### **Rapport des cadres de la Défense conduit par le chef de l'Armée : Parvenir ensemble au succès**

Le premier rapport des cadres du nouveau chef de l'Armée, le commandant de corps André Blattmann, était placé ce vendredi à Berne sous le signe du développement de l'Armée suisse. D'ici à la fin de l'année, les premières idées relatives aux prestations et aux processus en rapport avec la future structure de l'armée seront élaborées. En présence du conseiller fédéral Ueli Maurer, le chef du Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS), Monsieur Konrad Hummeler, l'orateur invité, s'est exprimé au sujet de la politique de sécurité vue sous l'angle de l'économie. Devant quelque 600 cadres civils et militaires du domaine départemental de la Défense, le chef de l'Armée André Blattmann a déclaré que l'armée avait déjà commencé à mettre en œuvre le « Modèle de base plus ». Ce modèle prévoit qu'il y aura dorénavant quatre domaines au sein de l'armée :

1. L'échelon du chef de l'Armée ou l'échelon stratégico-militaire qui transpose les directives politiques en tâches militaires.
2. Le Commandement de l'instruction (*Lead:* commandant de corps Dominique Andrey) qui est chargé de l'instruction et de la garantie de la disponibilité de base. La majeure partie des troupes de l'Armée suisse est subordonnée à ce commandement.
3. Le Commandement de la conduite de l'engagement (*Lead:* brigadier Daniel Berger) qui conduit l'ensemble des engagements de l'Armée suisse, garantissant ainsi la conduite en une seule main. Les troupes requises pour ces engagements sont fournies par le Commandement de l'instruction.
4. La Base des forces armées (*Lead:* divisionnaire Roland Favre) qui assure, en une seule main, le support de l'instruction et des engagements, soit les prestations fournies par la logistique, l'aide au commandement et les affaires sanitaires.

Selon le commandant de corps Blattmann, il est aussi clair que l'Armée suisse abandonne le modèle actuellement basé sur les Forces terrestres et les Forces aériennes. D'ici fin 2009, les premières idées relatives aux prestations et aux processus de ces quatre domaines seront élaborées. Les décisions concernant les autres travaux ne seront prises qu'en 2010 en corrélation avec le nouveau rapport sur la politique de sécurité et sa mise en œuvre sur le plan militaire. Les éventuelles conséquences organisationnelles ne seront donc perceptibles que l'année prochaine.

#### **Pas de changements organisationnels auprès de la troupe avant 2012**

Le chef de l'Armée a souligné qu'il n'y aura aucun changement organisationnel auprès de la troupe avant fin 2011. Il s'agit de tout faire pour que la troupe puisse remplir ses missions et de préparer tous les moyens requis à cet effet. A tous les échelons, les chefs doivent faire preuve de modestie, de ténacité, de respect et de plaisir à s'engager pour la sécurité et la liberté.