

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2012)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Formation militaire et plus-value civile  
**Autor:** Hildbrand, Pierre-Antoine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-514683>

### **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:** 30.04.2026

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



### Formations des cadres

## Formation militaire et plus-value civile

**Cap Pierre-Antoine Hildbrand**

PIO du gr art 1

Cet article a pour objet la plus-value dans la vie professionnelle que constitue la formation de cadre militaire. Il décrira d'abord les points forts de la formation militaire puis la reconnaissance civile de celle-ci et finira par quelques témoignages. Il se concentre sur les compétences acquises par les sous-officiers, sous-officiers supérieurs et officiers subalternes.

Les coûts supportés par les entreprises du fait des obligations et de l'engagement militaires de leurs employés sont largement documentés et connus. Les 6,4 millions de jours de service de l'année 2008 par exemple correspondent au travail annuel de 27'000 employés. Toute autre est la situation de la plus-value pour les entreprises de la formation suivie à l'armée par les travailleurs. Si jusque dans les années 70 les dirigeants économiques et militaires étaient en symbiose, les années 80 et 90 ont marqué à l'inverse un éloignement et rend utile d'aborder aujourd'hui cette question.

Le constat de base est que tant l'armée que les entreprises recherchent les meilleurs cadres potentiels. A ce titre d'abord, la sélection militaire peut être utile aux entreprises. L'armée identifie de façon précoce ses futurs cadres, les forme et les engage rapidement. Elle leur confie des responsabilités élevées à un rythme soutenu. On pense par exemple au sous-officier chef d'une pièce d'artillerie qui conduit son groupe pendant les déplacements, lors des tirs et enfin durant le rétablissement. Outre l'engagement personnel que cette formation implique, un tel rôle ne devrait pas être ignoré lors d'une embauche ou d'une promotion.

Les domaines certifiés par l'armée comprennent: la connaissance de soi, des techniques de travail personnelles, la gestion de conflits, la communication et l'information et évidemment la conduite des soldats. Si de telles compétences peuvent évidemment faire l'objet de formations dans la vie civile, l'armée offre des conditions spécifiques d'apprentissage. Elle y ajoute le travail en équipe, sous stress et dans des mauvaises conditions

Cet article est paru pour la première fois dans *EclairaGE* le bulletin de la Société militaire de Genève (SMG). Il est repris avec l'autorisation de son rédacteur en chef.

météorologiques par exemple. Les cadres ont l'expérience de leurs limites physiques et psychologiques personnelles comme la résistance à la fatigue. Ils conduisent directement des personnes dans des conditions difficiles. Ils vivent enfin la charge de hautes responsabilités par les

### Les différents modules

- Module « Connaissance de soi » : la perception de soi, le style comportemental; motivation et motifs; normes et valeurs; crainte et stress; expérience de la critique;
- Module « Technique de travail personnelle »  
Analyse domaine de vie; analyse des activités; pertes de temps; priorités; objectifs; planification; contrôles; techniques d'apprentissage; visualisation
- Module « Communication et information »  
Ecouter activement; analyse d'information; langage corporel; technique de questionnement; analyse de destinataire; entretiens difficiles; technique de modération et de présentation
- Module « Gestion des conflits »  
Perception et analyse des conflits; causes et effets des conflits
- Module « Conduire un groupe »  
Rôle comportemental; dynamique du groupe; développement du groupe; principes de conduite; erreur de conduite; établir un style de conduite personnel

La formation de conduite dans l'armée est la base pour une carrière de conduite soumise aux lignes directrices de l'ASFC. Elle est adaptée aux besoins actuels et peut être continuée jusqu'au brevet de spécialiste ou au diplôme de spécialiste de conduite des écoles privées et publiques.

De l'avis de l'Association, la concurrence devenant de plus en plus forte, une formation intégrale des cadres s'avère toujours plus utile. Savoir gérer ses collaborateurs est un facteur de succès primordial et cela vaut aussi bien dans l'économie qu'à l'Armée. Les analyses de situations et de positions sont appliquées de même que les techniques de prise de décision et de planification. Les capacités de communication et de maîtrise de conflit sont exercées et la pensée complexe encouragée.

risques mortels liés à l'usage des armes et des véhicules blindés et tous-terrains. La camaraderie entre cadres et l'assurance naturelle face à un groupe leurs sont connus.

Le style de conduite par exemple s'est évidemment adapté à l'évolution de la société. Il implique de motiver les subordonnés et de conduire par objectifs en faisant appel à leurs intelligences et compétences. Il nécessite enfin, comme avant, de contrôler et de corriger l'exécution des ordres. L'obéissance « prussienne » n'est pas la caractéristique première des soldats des années 2000. De tels processus ne diffèrent pas fondamentalement de ceux appliqués dans la vie civile. Ils sont donc adaptés aux exigences de la vie professionnelle actuelle

La reconnaissance civile de la qualité d'une formation militaire est tributaire de l'expérience personnelle des dirigeants d'entreprises sous les drapeaux. Celle-ci tend toutefois à diminuer du fait de la réduction des effectifs et de l'internationalisation des entreprises et de leurs cadres. Devant ce constat, l'Armée s'est résolue à mieux mettre en valeur les formations qu'elle dispense. Elle le fait notamment au travers d'un partenariat avec l'Association suisse pour la formation des cadres (SVF-ASFC).

La formation à la conduite SVF-ASFC englobe des modules dans les domaines du leadership et du management. Chaque module peut être achevé séparément avec un certificat. Celui-ci est reconnu par tous les membres des instituts de formation dont les références sont mentionnées plus bas. Cela signifie qu'on peut continuer au civil la formation commencée dans l'armée indépendamment du nombre de modules qui ont été faits pendant le service militaire. La formation de conduite offre gratuitement au militaire les cinq modules suivants: Connaissance de soi; Technique de travail personnelle; Communication et information; Gestion des conflits; Conduire un groupe.

Au-delà des témoignages d'estime, il reste toujours loisible aux cadres militaires, dans leurs fonctions civiles, de favoriser, à compétences égales, ceux qui maintiennent devant la troupe l'image d'une armée crédible. A l'heure où le mot réseau est accommodé à toutes les sauces il n'est pas interdit de faire appel à ceux qui s'engagent pour la communauté.

P.-A.H.

Pour plus d'informations :

Centre de formation au commandement [www.fum.ch](http://www.fum.ch)

Association Suisse pour la Formation des Cadres SVF-ASFC

[www.svf-asfc.ch](http://www.svf-asfc.ch)

Formation supérieure des cadres de l'armée (HKA) [www.hka.ch](http://www.hka.ch)

### Plusieurs dirigeants d'entreprises témoignent

*Hans-Ulrich Bigler, directeur de l'Union suisse des arts et métiers : « Les PME ont besoin de jeunes cadres au bénéfice d'une formation militaire en matière de conduite, car ils ont déjà appris à gérer des crises dans la pratique. »*

*Christophe Reymond, directeur du Centre Patronal et secrétaire général de la Fédération patronale vaudoise : « En plus de cette qualité de la formation militaire citée régulièrement qu'est l'expérience de la conduite, il en est une qui relève du caractère plus que de la technique. Il s'agit du sens de la communauté, du service à cette dernière. C'est le genre de qualité personnelle qui vaut dans le monde économique comme dans la vie en général. »*

*Johann N. Schneider-Ammann, conseiller fédéral, ancien président de Swissmem : « L'armée et l'économie sont dans une relation où chacun gagne quelque chose. »*

*Claude-Alain Margelisch, président du Comité exécutif de l'Association suisse des banquiers, SwissBanking : « Je pense que l'intérêt de l'économie privée, en ce qui concerne la formation de jeunes cadres militaires, comporte trois avantages qui sont : la faculté d'avoir des qualités de « leadership, » la possibilité de recevoir une formation très jeune comme cadre, et enfin, d'apporter une expérience qui est reconnue dans le secteur civil. »*

### Le premier-lieutenant Boris Reber nous fait part de son expérience.

**Premier-lieutenant, vous êtes officier ravitaillement au Groupe d'artillerie 1 et visez un brevet fédéral. Quel a été votre cursus militaire ?**

J'ai commencé par faire mon école de recrue à Frauenfeld en 2005. En 2006 j'ai suivi ma formation de sous-officier, également à Frauenfeld et enchaîné avec l'Ecole d'officier à Thoune, avec un paiement de galons à Bière. J'effectue, dans la fonction décrite plus haut, des cours de répétition annuels depuis.

#### **Et sur le plan civil ?**

J'ai terminé avec succès un apprentissage d'employé de commerce avec CFC auprès des Messageries du Rhône, à Sion. Je suis en cours de formation afin d'obtenir le Brevet fédéral de spécialiste de la conduite d'un groupe, CVPC à Sion. Je suis responsable d'un réseau de distribution (30 personnes) et chef de projet dans l'informatique dans la société précitée, spécialisée dans la distribution de tous ménages publicitaires et du journal Le Nouvelliste.

#### **Vous préparez un certificat civil dont certains modules ont été effectués à l'Armée ?**

Tout à fait. Les certificats acquis pendant mes écoles de cadre sont valables dans le civil et permettent de se présenter aux examens du Brevet fédéral. Je termine actuellement certains modules que je n'ai pas acquis ou qui n'étaient pas proposés durant mon service. Les cours civils et militaires sont très similaires, hormis la tenue gris-vert. L'approche humaine est cependant plus mise en valeur à l'armée tandis que l'approche économique domine la formation civile.

#### **Quels avantages personnels y trouvez-vous ?**

La conduite a toujours été un de mes buts et de pouvoir y apporter une plus value théorique et faire valider mes acquis par un brevet m'apporte énormément. Cette formation axée sur le leadership m'aide aussi dans mon quotidien, me donne une nouvelle ouverture et accroît la confiance en soi. Elle est source de motivation et m'apporte des perspectives professionnelles futures quasi indispensables de nos jours grâce aux contacts avec d'autres professionnels. Je trouve que c'est un complément idéal à ma formation d'employé de commerce.