

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2016)  
**Heft:** 6

**Artikel:** L'attractivité du service militaire : Garantie d'un système sécuritaire efficace  
**Autor:** Mermoud, Alain / Percia David, Dimitri  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781487>

### **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>**



L'armée n'apprend pas que du savoir-faire technique. La vie et l'éducation militaire est aussi une école de « savoir être. »

Cadres

## L'attractivité du service militaire : Garantie d'un système sécuritaire efficace.

**Alain Mermoud; Dimitri Percia David**

Doctorants à HEC Lausanne et collaborateurs scientifiques à l'académie militaire à l'EPF de Zurich

**A**u sein de l'éventail des engagements de l'armée, le service d'appui aux autorités civiles revêt une importance particulière en cas de crise. Ces engagements – dits également subsidiaires – visent à prévenir et maîtriser les dangers existentiels grâce aux opérations de sauvegarde des conditions d'existence. Ces opérations peuvent répondre à divers scénarios impliquant : aide en cas de catastrophe, engagement d'appui en cas de pénurie des ressources cantonales, ainsi qu'engagement de sûreté. Ce dernier comprend notamment l'appui apporté aux gardes-frontières en cas de crise migratoire majeure, la protection des conférences internationales, sans oublier la protection des infrastructures critiques, indispensables au bon fonctionnement de la société. Un système politique fédéral repose sur le principe de subsidiarité. Dès lors, l'armée est la garante d'une réserve stratégique en faveur des cantons.

Gourmands en personnel, les engagements d'appui aux autorités civiles sont incompatibles avec une armée professionnelle ne possédant qu'un contingent réduit et inflexible à la diversité des menaces. Disposer d'une réserve active mobilisable afin de garantir un service d'appui aux autorités civiles constitue alors une réserve stratégique incontestable. Les gouvernements possédant une armée professionnelle – et donc un contingent figé – ne peuvent se targuer d'avoir une telle flexibilité opérationnelle et stratégique. Le manque de ressources que subissent les forces de l'ordre et de sécurité françaises dans le contexte de l'état d'urgence est un exemple frappant de cette perte de réserve stratégique liée à l'abolition de la conscription obligatoire. En passant d'une conscription obligatoire à une armée professionnelle, le gouvernement français a choisi de disposer d'un contingent trop nombreux en temps de paix, mais insuffisant en cas de crise. Pour preuve, le Président français François Hollande a annoncé en juillet dernier la reconstitution d'une Garde nationale composée de réservistes et de volontaires. L'appel au volontariat rencontre un succès inattendu chez

les jeunes, qualifiés par les instructeurs de « génération Charlie Hebdo. » L'effectif total pourrait déjà atteindre – contre toutes attentes – 85'000 personnes en 2018.<sup>1</sup> Ce succès démontre qu'une partie de la génération Y est prête à s'engager volontairement, notamment lorsqu'elle est directement touchée par le terrorisme.

## La réserve stratégique, socle essentiel à la planification prévisionnelle

Dans le contexte d'appui aux autorités civiles, le Conseiller fédéral Guy Parmelin a abordé, le 23 mars dernier, devant l'assemblée des délégués de la Fédération patronale vaudoise, un sujet délicat mais actuel : l'engagement subsidiaire de l'armée pour appuyer les autorités civiles dans la gestion d'un hypothétique afflux migratoire massif. Conséquemment, le CdA annonça le 12 avril dernier qu'un accroissement de la disponibilité de l'armée était visé, en précisant que les dates de quatre cours de répétition seraient adaptés afin d'assurer la liberté d'action dans la planification prévisionnelle en cas d'engagement durant l'été. Un tel scénario a été exercé dans le cadre de CONEX 15, un exercice de troupe où le Conseil fédéral a demandé un renforcement du corps des gardes-frontières, apportant appui aux partenaires civils et cantonaux. Ce service subsidiaire est indissociable de la capacité de l'armée à mobiliser rapidement un nombre important de miliciens. Les coûts perçus d'un service militaire, entraves au fonctionnement du système de milice

Une étude scientifique menée au sein de la chaire d'Economie de Défense de l'Académie militaire de l'EPF de Zurich (EPFZ) a cependant mis en évidence une certaine inflexibilité du monde du travail et des individus aux besoins sécuritaires nécessitant une mobilisation du citoyen-soldat.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [http://www.lemonde.fr/societe/article/2016/10/27/garde-nationale-la-generation-charlie-hebdo\\_5021169\\_3224.html](http://www.lemonde.fr/societe/article/2016/10/27/garde-nationale-la-generation-charlie-hebdo_5021169_3224.html)

<sup>2</sup> Cette étude scientifique est en cours de publication dans un périodique



Cette étude révèle que les avantages économiques (solde, supplément de solde, APG, assurance maladie) et sociaux (formation, développement du réseau social, camaraderie, prestige lié à la fonction, sens du devoir, service à la collectivité) que peuvent procurer le service militaire sont loin de compenser les coûts engendrés par un tel service. Les résultats de cette étude révèlent que lorsque les individus anticipent les coûts perçus du service militaire, ils seraient fortement incités à éviter un tel service tant que des solutions comportant des coûts inférieurs existent, notamment en payant la taxe d'exemption ou en optant pour le service civil.

Concernant les coûts d'ordre économique, l'absence au service militaire représente souvent une diminution de salaire. L'assurance perte de gain (APG), au-delà du fait qu'elle ne compense que 80 % du salaire fixe, ne tient évidemment pas compte des bonus. Une telle perte financière se trouve notamment exacerbée pour les cadres du secteur de la finance dont la rémunération variable, qui représente parfois plus de 50 % du revenu, dépend de la performance et donc de la présence au travail. D'une manière plus générale, l'APG s'avère peu adaptée aux professions libérales et surtout aux nouvelles formes de travail issues de la transformation numérique : auto-entrepreneur, travailleur indépendant, *jobsharing*. De plus, les miliciens revêtant un rôle de cadre dans l'économie sont confrontés à une forte concurrence interne et peuvent perdre des clients ou des mandats lors de leurs absences répétées dues au service militaire. Les non-astreints au service ont, de fait, la position de passager clandestin de la sécurité nationale : tout en bénéficiant des aspects positifs de ce système, ils n'en supportent pas les coûts.

Concernant les coûts sociaux, le fait de remplir son devoir dans un système fondé sur la mise en parenthèse du libre arbitre de l'individu – que ce soit dans le service militaire ou civil – implique nécessairement qu'un individu ait un contrôle limité, voire même nul sur son temps personnel. L'ampleur avec laquelle cette liberté personnelle est mise entre parenthèse durant le service dépend de la durée et des conditions spécifiques du type de service que l'individu choisit. Lorsque ce dernier sert au sein de l'armée, ses libertés se sont nettement plus réduites que dans le cadre du service civil. Le travail qu'un militaire doit fournir à l'extérieur, ceci par n'importe quel temps, doublé du fait qu'il soit contraint de dormir dans les cantonnements et d'obéir à des ordres six jours sur sept, rendent les coûts sociaux d'un tel service nettement plus contraignants que lorsque l'astreint au service opte pour une place de civiliste.

Les coûts engendrés par un service militaire et subis par les astreints déjà intégrés sur le marché du travail sont majoritairement perçus comme prohibitifs, que ce soit en termes de perte de liberté, sur le plan du développement professionnel ou encore en termes de revenus. Pour les astreints qui n'ont pas encore achevé leur formation professionnelle, même si les coûts d'ordre économique associés au service militaire sont relativement faibles, ces

mêmes coûts grandiront rapidement lorsqu'ils entreront sur le marché du travail. De tels coûts ne se limitent évidemment pas aux astreints, mais affectent également les employeurs. Certains d'entre eux n'hésitent plus à demander à leurs employés – en toute illégalité – de se faire réformer, en échange de la prise en charge de la taxe d'exemption de l'obligation de servir.

Les coûts liés au service militaire décrits ci-dessus n'ont cessé d'augmenter ces dernières années. En cas d'avancement, ce coût ne cessera d'augmenter avec l'âge et le grade de l'astreint concerné. Dans les faits, il est aujourd'hui devenu très difficile de concilier une carrière de cadre dans l'économie au-delà de la fonction de chef de section et de l'âge critique des 30 ans. Le DEVA, avec son cursus de formation des cadres rallongé et son armée à plus petit effectif, ne fera qu'accentuer ce phénomène préexistant. En cas d'engagement prolongé, ce phénomène est amplifié. En termes économiques, le prix du modèle de milice est en réalité bien plus élevé que CHF 5 milliards, puisque ce budget n'inclut pas le coût économique et social du service militaire pour l'employeur et le citoyen-soldat.

### **Le service militaire manque de compétitivité face au service civil**

Par opposition aux coûts du service militaire traités ci-dessus, l'attractivité du service civil implique une perte d'effectif annuelle d'environ 6'000 militaires, dont la moitié a déjà terminé une école de recrues. Ce manque d'attractivité du service militaire vis-à-vis du service civil met en péril l'accomplissement de certaines missions centrales de l'Armée. Le nombre sans cesse croissant d'admissions au service civil<sup>3</sup> en Suisse indique que les astreints sont conscients des coûts sociaux et économiques engendrés par le service militaire. Outre cette tendance grandissante pour le service civil, le Recensement de l'Armée 2014 indique qu'une proportion importante du contingent de service civil (69 % contre 52 % en 2009) est composée d'anciens militaires, à savoir des individus qui décident délibérément de quitter l'armée pour le service civil, et ce malgré le fait qu'un tel service est plus long qu'un service militaire standard (+ 50 %). Un tel constat corrobore les résultats de l'étude suscitée, suggérant que le choix des alternatives pour servir est soumis à des considérations d'anticipation des coûts. Le service civil n'est pas le problème principal

Comment résoudre alors le problème du manque d'attractivité du service militaire ? Une option pourrait être d'ajouter des barrières et des coûts supplémentaires à l'entrée du service civil, pour augmenter l'attractivité relative du service militaire. C'est probablement la voie qui sera suivie par le Parlement.

Rappelons qu'en 2006, ce dernier a décidé de supprimer l'examen de conscience. Depuis lors, on considère que le fait d'effectuer une fois et demi le nombre de jours

3 Confédération Suisse, Armée Suisse. (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015). *Recensement de l'Armée*.



de service civil est suffisant pour démontrer qu'il y a une conviction profonde. On appelle cela également la « preuve par l'acte. » Il est aujourd'hui difficile pour le Parlement de revenir en arrière, puisque cela contredirait sa décision de 2006. Cette tendance a été confirmée récemment par un groupe d'étude du DDPS qui envisage de tripler la taxe d'exemption de l'obligation de servir.

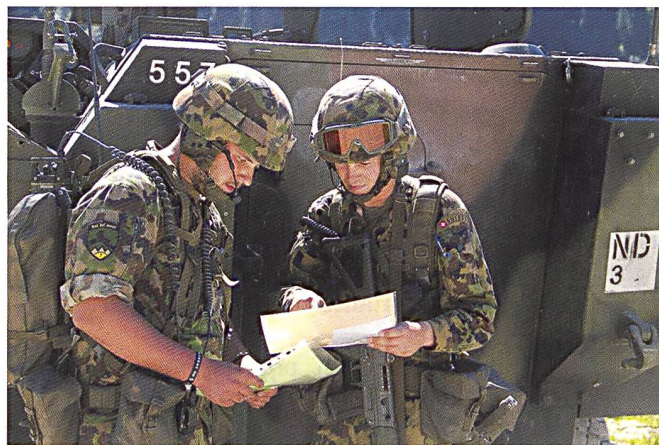
La stratégie visant à réduire l'attractivité du service civil vis-à-vis du service militaire n'est pas une solution efficiente en termes économiques. Une telle mesure représenterait un nivellement vers le bas qui engendrerait une mauvaise allocation des ressources. De telles mesures n'ont jamais porté leurs fruits en termes d'incitation à servir une collectivité. A contre-pied d'une telle mesure, augmenter l'attractivité du service militaire permettrait à l'armée de garantir la motivation intrinsèque de ses membres, et donc l'efficacité et l'efficacé de son service. Ceci permettrait également au service civil de continuer à fonctionner avec un minimum de coûts de transaction.

### **La nécessité d'augmenter l'attractivité du service militaire**

Même si le service militaire a perdu de l'attractivité aux yeux de la génération Y, le peuple a confirmé à maintes reprises son attachement à son armée de milice. Notons toutefois que l'écrasante majorité des citoyens votant se constitue d'individus non astreints au service ou ayant déjà servi. La nette majorité (72.3 %) du oui au maintien d'une armée de milice au référendum obligatoire du 22 septembre 2013 se doit d'être ainsi relativisée. Le soutien du peuple au système de milice ne permet pas d'affirmer que la majorité des jeunes citoyens astreints au service soutiennent le système de milice, surtout quand cela les concerne. L'argument d'autorité classique construit autour de l'obligation constitutionnelle de servir n'est aujourd'hui plus recevable. Afin d'assurer l'approvisionnement en personnel de l'armée, il devient essentiel de réfléchir en termes d'attractivité. Quelques pistes de réflexions

Afin d'augmenter l'attractivité du service militaire, le DDPS a lancé certaines initiatives visant à attirer un contingent motivé, efficace et numériquement suffisant. Une mesure particulièrement bienvenue est celle qui permettra d'octroyer une contribution financière pour suivre des formations civiles (Ausbildungsgutschrift) aux miliciens accomplissant de l'avancement. Cette mesure instaure un mécanisme incitatif autour du principe bonus/malus: si le citoyen-soldat effectue le minimum de service militaire (260 jours), il ne paie rien et reçoit des indemnités. Mais s'il en fait moins, il doit toujours s'acquitter de la taxe d'exemption de l'obligation de servir (3 % du revenu imposable). Et si le citoyen-soldat en fait davantage, et qu'il devient par exemple officier, il reçoit un bonus. C'est la nouveauté introduite par le développement de l'armée (DEVA): les cadres recevront un crédit de formation jusqu'à CHF 14'000, à faire valoir dans leurs études jusqu'à la fin des obligations militaires.

L'armée, si elle veut améliorer le recrutement des étudiants, doit continuer à redoubler d'efforts afin



d'aligner son calendrier de formation avec les programmes académiques. De telles mesures permettraient de résoudre des conflits d'agenda, facteurs importants dans le choix d'une alternative de service. Avec sa grande flexibilité, le service civil fournit notamment une alternative bien plus séduisante que le service militaire. L'armée pourrait, toute proportion gardée, s'en inspirer dans la mesure du possible.

L'octroi élargi de crédit ECTS pourrait représenter une piste intéressante. Les femmes pourraient participer au fonctionnement de notre système de milice: le débat sur l'intégration des femmes mérite d'être approfondi afin d'apporter, entre autres, des solutions tangibles pour augmenter la base de recrutement. A ce titre, l'exemple norvégien fait figure d'exemple. Même si ce système n'est



pas directement transposable, il offre quelques pistes de réflexions intéressantes.

Afin de ne pas pénaliser professionnellement les contingents mobilisés vis-à-vis des « non-mobilisables », la création d'un partenariat public-privé, basé sur le modèle des *Veterans Integration Program* américain, pourrait favoriser la réinsertion des officiers de milice et des éventuel-le-s « mobilisé-e-s » sur le marché du travail après une période importante passée au sein de l'armée.

Le domaine du recrutement pourrait mettre l'accent sur les apports (compétences et connaissances) que le service militaire peut apporter aux individus. Certaines recherches en économie de défense ont démontré que les efforts entrepris pour augmenter la motivation des personnes sont plus efficaces pour attirer du personnel compétent que les augmentations de salaire.<sup>4</sup> Une plus grande flexibilité dans le parcours militaire pourrait également permettre aux personnes de renouveler leur intérêt en fonction de leur évolution de carrière.

## Conclusion

Dans notre étude scientifique menée au sein de la chaire Economie de Défense, les coûts (sociaux et économiques) du service militaire sont perçus comme largement supérieurs aux bénéfices. En d'autres termes, le service militaire n'est pas assez attractif, rendant alors les options alternatives plus séduisantes. Ce manque d'attractivité du service militaire comparé à ses alternatives est une menace réelle à terme, mettant en péril l'accomplissement des missions de l'armée.

Dans cet article, les auteurs proposent plusieurs pistes de réflexion visant à augmenter l'attractivité du service militaire plutôt que de diminuer l'attractivité du service civil. Une telle approche, bien que plus complexe à mettre en place, présente un double intérêt. D'une part, elle permet de garantir le soutien du peuple à long terme en s'adaptant aux évolutions sociétales. D'autre part, elle permet d'optimiser l'allocation des ressources en fournissant le terreau nécessaire au bon fonctionnement de toute organisation : la motivation intrinsèque de ses membres basée sur l'incitation volontaire plutôt que la contrainte juridique.

A. M. ; D. P. D.

<sup>4</sup> Dertouzos, J. 2009. *The Cost-Effectiveness of Military Advertising. Evidence from 2002-2004*. Santa Monica: RAND Corporation; and Warner, J., Simon, C. J. 2009. "The Supply Price of Commitment: Evidence from the Air Force Enlistment Bonus Program." *Defense and Peace Economics* 20(4): 269-286.

## Leadership

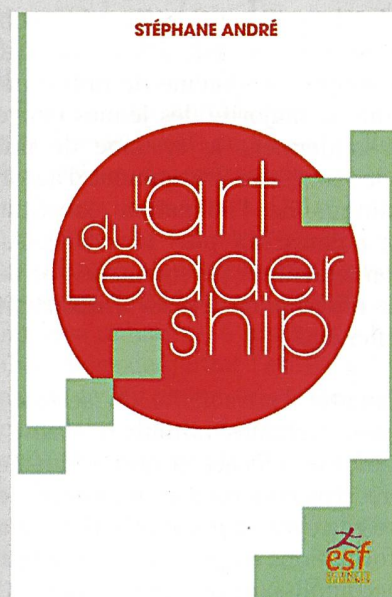
### Etre ou devenir un leader?

Dans son dernier ouvrage, *L'Art du Leadership*, le fondateur de l'Ecole d'Art Oratoire de Paris, Stéphane André, propose une nouvelle méthode pour développer naturellement une posture de *leader*. Dès le départ, il nous invite à confronter *leadership*, charisme et autorité pour mieux préciser sur quoi agir et comment procéder.

A la différence du charisme, qui est inné et propre à celui qui en possède, le *leadership* est attaché à la fonction et s'acquiert. Tandis que le charisme donne une présence, le *leadership* développe un style. Quant à l'autorité, elle est utilisée pour imposer (des projets, des actions) et s'imposer. Face à elle, on s'exécute et on exécute. Au lieu d'agir de manière autoritaire, le *leader* expose (des projets, des idées) et s'expose en donnant envie de le suivre.

Puisant dans sa pratique et son enseignement de l'art oratoire, Stéphane André nous aide à poser notre regard, à corriger notre dos et à placer notre voix pour maîtriser un lien authentique et humain avec notre public. Cette méthode, accessible à tous, est à mettre de toute urgence entre les mains de nos politiciens, de nos managers et de nos enseignants, ces trois communautés pour lesquelles la question du *leadership* se pose de manière aigüe, tangible et pressante.

Guy Anastaze,  
entrepreneur et coach certifié.



Stéphane André et son ouvrage.

