

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 115 (1970)
Heft: 2

Artikel: De quelques aspects de la formation des cadres dans notre armée de milices (réponse à un jeune lieutenant)
Autor: Nicolas
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-343533>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.03.2025

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

De quelques aspects de la formation des cadres dans notre armée de milices (réponse à un jeune lieutenant)

Mon cher lieutenant,

1. Preamble

Je tiens à vous remercier très vivement de la confiance que vous m'avez témoignée en m'exposant si ouvertement tous les soucis et toutes les réflexions que vous procurait l'expérience sur le vif de votre jeune commandement en plein milieu de votre « paiement du galon de lieutenant » dans une école de recrues.

Je suis quasi certain que maintenant, après l'achèvement de votre action de commandement et au vu des résultats que vous en avez obtenus, ainsi qu'avec le recul du temps, vous ne porterez plus exactement le même jugement sur bien des points, car il faut avoir atteint le but pour saisir le sens de nombreuses choses que l'on ne comprend pas au moment même.

C'est une des raisons qui m'ont incité à ne point vous répondre sur le champ. Je pense qu'il valait mieux que vous fissiez vos expériences vous-même pour en tirer votre propre conviction.

Je prendrai donc maintenant les problèmes dans la succession que vous leur avez donnée, dans la lettre que vous m'adressiez, pour compléter éventuellement votre information.

2. Problème du rôle et de la formation des cadres dans les ER

Vous m'avez déclaré que vous étiez fort déçu de la manière dont on « concevait officiellement » le degré de formation des cadres à l'entrée de l'ER et les conséquences que l'on tirait de cette conception. L'ER, malgré son nom, devenait plus une *école de cadres* qu'une *école de recrues*.

Vous avez touché là, sans peut-être que vous vous en rendissiez pleinement compte, à un problème infiniment plus vaste et plus complexe, celui de toute la *formation des cadres dans notre armée de milices*.

Le rôle et la formation des cadres dans les ER ne constituent en effet

qu'un tout petit fragment de cet immense problème et sont conditionnés essentiellement par la solution donnée au problème d'ensemble.

C'est du reste ce qui complique et rend difficile la réponse que j'entends vous donner, car elle nécessiterait de très longs développements. Il faut relever de plus que nous avons affaire là à l'une des plus grandes — sinon la plus grande — particularités de notre système de milices. Nous ne pouvons faire aucune comparaison avec des solutions étrangères.

Ce n'est que par introspection que nous pouvons juger les qualités et les défauts, les avantages et les inconvénients de notre système.

Cette question du reste a déjà fait couler beaucoup d'encre depuis très longtemps dans de nombreuses controverses (par ceux notamment à qui échappe le problème d'ensemble) et continuera sans cesse à revenir très souvent sur le tapis.

Il est indéniable — pour commencer par le B-A BA de la formation militaire — que les recrues apprendraient *probablement* mieux *leur métier* de soldat (car c'en est un en vérité) sous la direction exclusive de cadres professionnels à *tous les échelons*. Mais je viens déjà de dire « probablement » et non « sûrement ». Ce n'est donc même pas très sûr. En effet, de même que, dans le secteur de l'enseignement public et dans celui de la formation professionnelle, on trouve, à côté d'excellents instituteurs ou patrons, d'autres qui sont franchement médiocres, voire mauvais, il y aura forcément un mélange d'instructeurs remarquables et d'instructeurs à l'action critiquable, voire néfaste.

Il faut prendre en considération, à ce propos, non seulement les qualités de l'intéressé mais encore le facteur de l'âge.

Avec le vieillissement inhérent au fonctionnariat, de vieux instructeurs trouveront-ils encore, par exemple dans la fonction de chefs de section, le ressort nécessaire, tant sur le plan moral que sur le plan physique, pour enthousiasmer de jeunes recrues et les amener à de très hautes performances?

Il faut tenir compte du fait qu'il faudrait singulièrement élever le nombre des instructeurs de tous grades, sans qu'on puisse leur assurer des possibilités suffisantes d'avancement (à moins de restreindre de façon correspondante celles des cadres de milices, ce que l'on ne saurait certes pas recommander, vu toutes les répercussions qu'une semblable mesure aurait dans le domaine de la fusion de l'armée et du peuple et dans celui de la politique: vote des crédits militaires, etc.).

Ces deux facteurs (l'accroissement du nombre des instructeurs avec les possibilités réduites de leur avancement) ne manqueront pas de provoquer une baisse générale de la qualité des instructeurs et, par voie de conséquence, une diminution de la considération qu'on leur portera, qui contribuera à augmenter encore le déficit du rendement de l'instruction. Car nous n'échapperons pas là à toute une série de réactions en chaîne.

Il faut souligner que notre système actuel est le fruit d'une très longue expérience et le résultat des perfectionnements que l'on a sans cesse apportés tout au long d'une longue évolution pour améliorer le rendement de l'instruction et, partant, l'efficacité de l'armée.

Tous les systèmes ont été successivement appliqués. Ainsi, quand notre armée fédérale moderne était quasi dans ses langes, elle a connu le procédé d'un corps d'instructeurs professionnels distinct de l'armée proprement dite et de sa hiérarchie, selon le principe que les qualités exigées d'un conducteur de troupe et celles d'un enseignant sont fort différentes.

Il en était résulté des cocasseries. On m'a cité le cas réel d'un instructeur d'artillerie qui, dans l'exercice de sa profession, avait le grade d'adjudant sous-officier, mais qui, lorsqu'il entra en service avec sa batterie d'incorporation, troquait son uniforme de sous-officier contre celui d'un capitaine!

Car, pour les raisons que je vous ai citées ci-dessus, il n'y avait pas corrélation entre la hiérarchie du corps des instructeurs et celle des commandants de troupe.

Plus tard, quand on tempéra les anomalies d'un tel système par l'intégration complète des instructeurs dans la hiérarchie des commandants de troupe, on se trouva longtemps placé devant le problème de la promotion de certains officiers instructeurs, qui, très bons pour l'échelon de la compagnie, voire du bataillon, ne possédaient pas l'envergure d'un officier supérieur et se voyaient de ce fait arrêtés dans leur avancement au grade de capitaine ou de major.

On finissait par avoir dans un même grade des instructeurs dits de 1^{re} classe, aptes à l'avancement et des instructeurs de 2^e classe bloqués à ce stade.

Imaginez-vous quels pouvaient être les sentiments des soldats et des cadres de milices à l'égard de leur instructeur de 2^e classe, s'ils avaient eu

la malchance de tomber sous les ordres d'un tel chef et quelle pouvait avoir été l'influence de celui-ci sur eux.

A la même époque, soit vers la fin du siècle dernier et au début de notre siècle — ce n'est donc pas si vieux — on continuait à professer la doctrine que l'officier de milices ne pouvait pas assumer l'instruction de sa troupe. C'est pourquoi on doublait à cette époque chaque commandant de compagnie d'un instructeur, même en cours de répétition. C'est l'instructeur qui, en vérité, dirigeait la compagnie et le capitaine en était réduit au rôle d'un superflu.

Ce fut le grand mérite du général Wille, au temps où il était commandant d'écoles puis chef d'arme, d'avoir libéré dans les décennies qui précédèrent le premier conflit mondial les capitaines — et partant tous les cadres subalternes — de la tutelle de l'officier instructeur. Il posa l'axiome que l'on ne saurait dissocier les deux facteurs de l'instruction et de la conduite de la troupe dans l'exercice du commandement et que, par conséquent, le chef militaire et tout spécialement le capitaine doit porter l'entière responsabilité de sa troupe dans tous les domaines pour la préparation et l'exécution de sa mission de guerre ¹.

Il en résulta que :

- l'instructeur disparut comme tel des CR et qu'il n'y fut le cas échéant qu'un commandant de troupe comme n'importe quel autre officier de milices;
- on établit une distinction entre le « service d'instruction » (écoles de recrues et écoles d'avancement) et les services de troupe mêmes (cours de répétition, cours tactiques, etc.);
- on confina l'instructeur dans le « service d'instruction » exclusivement.

¹Toute l'expérience ultérieure des guerres a démontré la justesse des vues quasi prophétiques du général Wille. Par exemple, durant le second conflit mondial, les Américains durent se résoudre à perfectionner l'instruction des combattants en pleine bataille de Cassino, à la suite des expériences malheureuses faites dans la première partie de cette longue bataille. Ils instituèrent à cet effet le système suivant : Chaque bataillon était disposé tactiquement en profondeur en trois échelons, formés chacun d'une compagnie renforcée, soit :

- une compagnie au front,
- une compagnie en réserve à 1 ou 2 km en arrière du front,
- une compagnie dans un camp de « rétablissement » et d'instruction à environ 15 km en arrière du front.

Comme une noria, les compagnies changeaient de place toutes les semaines; celle venant du front passait à l'instruction et les autres avançaient d'un cran.

Mais là encore on changea partiellement son rôle : pour apprendre aux cadres de milices et tout spécialement aux capitaines à diriger en toute liberté l'instruction de leur troupe au CR ou en service actif, on reconnut qu'il fallait leur en faire faire l'apprentissage auparavant, autrement dit, dans les ER ; il fallait donc leur confier aussi directement la formation des recrues, voire le perfectionnement aussi de celle de leurs cadres subordonnés. L'instructeur ne pouvait donc plus assumer directement l'instruction des recrues. Cependant, d'autre part, il devenait clair que l'on ne pouvait pas abandonner purement et simplement la formation des jeunes soldats et des jeunes cadres à des officiers de milices qui n'accomplissent que quelques jours de service par année et qui sont eux-mêmes des apprentis dans leur nouvelle fonction. On ne pouvait pas leur dire : faites au mieux, débrouillez-vous !

C'est pourquoi, tout en donnant la responsabilité de cette instruction aux candidats commandants de compagnie, on a continué dans les ER à les doubler d'un officier instructeur. Cependant ce dernier n'a plus un rôle de chef direct ; il n'a plus que celui d'un professeur, d'un mentor et d'un inspecteur, voire d'un aide au profit de l'apprenti commandant de compagnie.

Il est évident et inévitable que, lorsque l'on confie ainsi l'enseignement de nos soldats à des apprentis-chefs à tous les échelons inférieurs jusqu'à celui du commandant de compagnie inclus, il ne peut en résulter qu'un fléchissement de la qualité de leur instruction.

C'est donc un risque que l'on a sciemment accepté pour le profit d'une formation meilleure des cadres en prévision de leur quasi-indépendance à la tête de leur troupe, en paix, comme en guerre.

Et par la présence d'un instructeur de compagnie, chargé précisément de veiller que l'inexpérience des cadres ne se traduise pas par des conséquences trop catastrophiques dans la formation de nos soldats, on s'est efforcé de réduire au maximum la grandeur de ce risque. Mais le risque et les déficits n'en subsistent pas moins.

Il faut bien souligner qu'un tel régime d'instruction est unique au monde. Les étrangers s'étonnent à bon droit qu'on puisse former des soldats par des apprentis-chefs. Pour eux, c'est incompréhensible.

C'est donc dans ce contexte-là qu'il s'agit d'examiner vos remarques au sujet de la conception du rôle des cadres dans les ER.

Il faut tout d'abord se rendre compte clairement que l'école de sous-

officiers et l'école d'officiers, tant par leur nature que par leur extrême brièveté, ne sauraient constituer l'apprentissage complet du rôle de chef, sous son double aspect d'instructeur et de conducteur de troupes.

Elle ne représente qu'un maigre « dégrossissage », qu'une formation *théorique*. L'exercice du commandement ne peut s'apprendre que par *la pratique*.

Pour le mieux comprendre, voyons la formation de nos instituteurs. Ils accomplissent pendant quatre ans au moins une « école normale », qui leur donne la science nécessaire, comme le font nos écoles de cadres.

Mais avec le brevet final de la dite école, le jeune instituteur ne reçoit pas aussitôt une classe; il va accomplir encore deux à trois ans de stage avec un bon instituteur chevronné comme mentor, avant qu'on l'autorise à voler de ses propres ailes.

Il en est de même dans notre régime d'instruction militaire, à cette différence que les difficultés de la formation de nos chefs sont augmentées à la puissance ^{nième} par l'extrême brièveté des services.

Par conséquent, quelle que soit la qualité de l'enseignement de l'école de sous-officiers ou de l'école d'officiers, nos jeunes cadres, à la sortie de leur école militaire, ne sont encore que des « stagiaires » qui ont encore tout à apprendre des rudiments de l'exercice de leur commandement.

Cette vérité ne pouvait pas vous apparaître, car, étant dans le rang, vous manquiez de la hauteur de vue voulue, du recul dans le temps et de l'expérience, pour juger à leur vraie valeur la maladresse de tous ces apprentis.

De plus, pour apprécier la valeur de notre système pour la formation des cadres, il faut en voir les répercussions non seulement dans les ER, mais encore dans toute l'armée et pendant les 30 à 40 ans que durent à peu près les obligations militaires, c'est-à-dire jusque dans les classes territoriales.

La question fondamentale qui se pose donc chaque fois dans toute ER est la suivante :

- Convient-il mieux de favoriser le développement des cadres en prévision de leur rôle futur à la troupe en prenant le risque de le faire au détriment partiel de la formation de la recrue,
- ou vaut-il mieux former au maximum le soldat, quitte à ce que ce soit au désavantage de l'expérience des jeunes cadres?

Il est vrai que ce dilemme ne vaut que dans une proposition raison-

nable: on ne saurait négliger totalement la recrue au profit des cadres et vice versa.

Il n'en subsiste pas moins une très large marge d'appréciation dans les solutions que l'on peut donner à ce problème.

Pour mon compte, je vous dirais que mon choix actuellement serait très vite fait. Il est conforme du reste à l'évolution que subit tout instructeur dans la pratique de son « sacerdoce ». *La formation des cadres est déterminante. Elle prime tout.*

A quoi cela servirait-il de former pendant quatre mois un excellent soldat si, pendant les 30 ans suivants de sa vie militaire, ses chefs ne savaient ni tirer profit de ses connaissances, ni les maintenir, ni les développer encore. Car il est patent que l'on voit baisser singulièrement les qualités d'un bon soldat sous les ordres d'un chef médiocre, tandis que celles d'un soldat médiocre, voire mauvais, peut aboutir aux plus hautes performances sous la direction d'un chef excellent.

Une telle instruction des cadres ne peut se faire qu'au détriment d'autres obligations du chef. Il s'agit d'établir là un compromis aussi harmonieux que possible entre ces facteurs contradictoires, en veillant notamment à ne pas affaiblir le sens des responsabilités des chefs.

J'espère que ces explications vous auront fait comprendre le sens exact de ce que vous avez « subi ». Il n'y avait là donc aucune erreur fondamentale de conception. Vos chefs, en pleine connaissance de cause, voyaient au-delà des exigences du moment, aussi bien pour le profit de l'instruction ultérieure dans l'ER même que pour celui de la troupe en CR ou en service actif.

Par conséquent, je pense que vous avez mal interprété l'adage, que vous citez, qui veut « qu'un caporal ne soit qu'un bon soldat, un lieutenant qu'un bon caporal et un commandant de compagnie qu'un bon chef de section ». Il est évident que chacun doit avoir la qualité que vous lui prêtez selon cet adage. Sinon, il n'eût pas été proposé au grade supérieur.

Mais cette qualité, à elle seule, n'est point suffisante. Un bon caporal ne donne pas forcément un chef de section, même médiocre. Il faut qu'il possède supplémentaires les qualités nécessaires au grade supérieur.

Par conséquent, un lieutenant dans une ER n'est plus simplement un bon sous-officier. Il est quelque chose de plus, grâce aux qualités supplémentaires qu'on lui prête, au dégrossissage qu'il a déjà subi et au complément de science qu'il a aussi acquis dans son EO.

Mais à ce stade, il est encore bien loin d'être le véritable « chef de section » confirmé. Il faut tout d'abord reconnaître que les chefs qui l'ont proposé comme caporal à l'avancement n'ont pu juger le candidat que d'une façon relativement sommaire vu la brièveté du service, malgré tout le soin qu'ils ont pu apporter à l'examen de sa qualification. *Ils lui ont surtout fait confiance.*

Il appartient donc maintenant, d'une part, à ce chef frais émoulu de son école de cadres de justifier cette confiance en *prouvant* qu'il possède véritablement les qualités qu'on lui a par avance attribuées; d'autre part, à ses supérieurs de développer les dites qualités de leur jeune subordonné.

C'est ce qui se passe effectivement dans les ER, où à chaque échelon de commandement l'intéressé se trouve être à la fois ou successivement un chef et un élève.

3. Préparation et exécution de l'instruction

Je me permets de condenser en un seul les deux problèmes précités car ils me paraissent ressortir essentiellement de la même cause fondamentale: la brièveté de nos services, avec en corollaires:

- la cadence extrêmement rapide de toute la marche de l'instruction;
- la surcharge des programmes en général, ainsi que celle des ordres journaliers de travail. C'est un phénomène qui est très particulier à l'armée suisse et que vous retrouverez tout au long de votre carrière. Il vous laissera très souvent un sentiment d'insatisfaction devant l'imperfection de l'accomplissement de votre devoir.

Il s'agit là de livrer sans cesse une lutte contre la montre. C'est souvent une véritable jonglerie pour arriver à tirer profit de chaque minute.

Mais cette tension perpétuelle a aussi ses vertus. Elle est un puissant facteur d'émulation et d'action, non seulement sur le plan matériel, mais encore sur le plan moral.

Chacun acquiert la conviction qu'il fait œuvre utile. Il n'y a rien de plus déprimant pour la troupe, et encore plus pour les chefs, que le sentiment que l'on « tue le temps ».

Dans tout ce domaine, il s'agit à nouveau de concilier harmonieusement des exigences fort contradictoires, notamment:

- l'action de commandement du chef au moment même ;
- la nécessité du développement de la formation particulière des chefs ;
- la préparation de l'activité et de l'instruction du lendemain ou de la semaine suivante.

On en est réduit à des compromis, qui — comme tous les compromis — ne satisfont pleinement aucune des dites exigences.

D'autre part, il faut reconnaître que des chefs en apprentissage ne sauront pas utiliser à fond toutes les occasions. Il s'ensuit inévitablement certains flottements, qui sont pourtant nécessaires à l'expérience du chef.

C'est à ces deux facteurs réunis qu'il faut attribuer la nature des remarques ou critiques que vous avez pu formuler à ce propos.

Je ne veux donc nullement nier que, dans le cas concret que vous avez vécu, des améliorations n'auraient pas été possibles.

Il appartient au sens de la collaboration et à l'esprit d'équipe des cadres d'une compagnie de provoquer les dits perfectionnements dans la marche du service. A cet effet, il faut que chacun ne se confine pas dans une critique négative vouée à la stérilité, mais cherche constamment à faire œuvre constructive.

Il reste bien entendu que le responsable ne pourra pas toujours tenir compte de toutes les suggestions que pourraient lui faire ses subordonnés dans ce but, car il doit considérer encore d'autres facteurs, qui échappent à ses collaborateurs.

En résumé et quelles que soient les difficultés que l'on peut rencontrer :

- la préparation approfondie du chef à son activité future reste une impérieuse nécessité ; il doit accepter le travail supplémentaire que cela implique hors service et en service (préparation avant l'entrée en service, restriction de son temps libre en service, etc.) ;
- l'utilisation maximum de tous les instants pour parfaire l'instruction de ses subordonnés doit être recherchée *passionnément* sans cesse par tous les chefs ; c'est une des conditions vitales de notre armée de milices (par exemple, pour revenir à un exemple que vous citez, il est indéniable qu'il y aurait avantage à avoir un enseignement particulier pour la connaissance de l'arme en dehors du service d'entretien de cette arme ; mais vu la brièveté générale de nos services, il a *fallu* combiner ces deux activités pour gagner du temps ; et l'expé-

rience prouve que si le chef entend avec passion instruire ses hommes malgré cet écueil, il y parvient toujours, *bribe par bribe* (c'est essentiellement une affaire de volonté);

- il ne s'agit certes en aucun cas de « bluffer »; il vaut mieux avoir l'honnêteté de supprimer l'inscription dans un programme de travail ou d'instruction d'une chose impossible à réaliser, plutôt que de la maintenir pour la « bonne façon »; l'attitude contraire constituerait un véritable abus de confiance ou une escroquerie, indigne d'un vrai chef.

J'approuve entièrement votre point de vue à ce propos.

4. *De l'instruction et de l'éducation*

Vous effleurez enfin à la fin de votre lettre le problème extrêmement vaste des rapports de l'instruction et de l'éducation.

C'est un nouveau sujet de controverses infinies, tant sont imprécises les limites de ces deux domaines, leurs valeurs intrinsèques et réciproques.

L'analyse et la recherche d'une solution de ce problème réclameraient toute une thèse.

Vous me pardonnerez de ne vous en donner aujourd'hui qu'un aperçu très succinct. Nous pourrons les développer ensemble lors d'une prochaine occasion ou entretien.

Pour tenter de définir grosso modo les deux termes de cette alternative, disons sommairement que l'instruction vise *plutôt* l'apprentissage manuel, la formation matérielle du combattant, tandis que l'éducation ressortit plus spécialement au domaine du caractère et du moral.

Nous pouvons les circonscrire tant soit peu dans l'exemple suivant:

A quoi cela servirait-il de former un excellent tireur, maîtrisant toutes les possibilités jusqu'aux plus extrêmes finesses d'utilisation de son arme, si, au moment voulu, cet homme refusait de s'en servir, que ce soit par lâcheté ou par opposition consciente?

L'arme la meilleure, le blindé le plus puissant ne deviennent qu'une inerte ferraille dans les mains de ceux qui n'ont pas la *volonté* de s'en servir. C'est aussi vrai, s'il y a manque absolu d'instruction.

Par conséquent, comme vous le relevez très justement, il est vain de vouloir opposer ces deux termes. Ils vont de pair, ils sont complémentaires. On ne saurait les séparer.

Tout l'art du chef consiste précisément à les développer simultanément pour amener l'homme aux plus hautes performances, indispensables à la guerre.

Il est donc évident que l'on peut imputer un mauvais rendement dans le travail d'un subordonné, soit à une insuffisance de l'instruction, soit à une défaillance de l'éducation.

Cet axiome vaut tout spécialement lorsqu'il s'agit de tâches très simples, où la volonté de bien faire importe plus que les connaissances et l'exercice pour le résultat final.

Il appartient de nouveau à l'art du chef, à sa science et à son expérience, comme à son sens psychologique, de déterminer où gît la faute: dans l'instruction proprement dite ou dans l'éducation, ou encore dans les deux à la fois, et alors dans quelles proportions réciproques.

En conclusion hâtive, je vous remercie encore de m'avoir exposé vos problèmes et vos inquiétudes.

Je veux espérer que mes explications, si sommaires soient-elles, auront pu contribuer à compléter votre information en vous faisant saisir le sens profond de choses qui n'est point immédiatement apparent et à renforcer vos convictions pour l'exercice de votre commandement. *Car pour bien commander, il ne faut point douter. Il faut être convaincu.*

Ces quelques lignes vous auront peut-être fait aussi mieux comprendre la complexité toujours plus grande de la mission du chef. Malgré tous les écueils et les déboires, il faut qu'il reste enthousiaste, il faut qu'il soit imbu à toute épreuve d'un très haut idéal patriotique *au service du pays*.

Je ne doute point que vous ne possédiez ces qualités. Et si mes arguments ont pu encore tant soit peu les fortifier, alors ils auront rempli leur but et j'en serai bien aise.

Veillez croire, mon cher lieutenant, à mes sentiments les meilleurs et accepter mes vœux de plein succès dans l'exercice de votre nouveau rôle de chef militaire.

Colonel-brigadier NICOLAS