

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 88 (1943)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Instructeurs et officiers de troupe  
**Autor:** Schenk  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342194>

### **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:** 23.11.2025

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

## Instructeurs et officiers de troupe

---

Dans un récent numéro de la *Revue militaire suisse*, un de nos jeunes camarades a eu le courage d'aborder ce sujet, l'un des plus délicats et des plus importants de ceux qui se posent dans le cadre général de notre défense nationale.

Délicat : parce qu'il est bien difficile de le traiter en toute objectivité.

Important : parce que l'instruction de l'armée dépend bien moins des principes généraux adoptés comme base, que de leur mise en pratique.

Dans l'article auquel nous faisons allusion, le désir est formulé qu'un échange de vues se produise entre les différentes catégories d'officiers intéressés, c'est-à-dire tous. Les quelques réflexions qui suivent — rigoureusement personnelles d'ailleurs — ne sauraient prétendre représenter l'opinion de tous les instructeurs. Il s'agit, tout au plus, d'une modeste collaboration à une étude qu'il faudra bien, un jour ou l'autre, reprendre et mener à bien.

\* \* \*

Tout en reconnaissant la parfaite bonne foi des protagonistes de solutions tendant plus ou moins vers l'armée permanente, nous sommes de ceux qui croient que le système des milices est le seul pratiquement utilisable pour la Suisse.

Cela signifie que l'instruction initiale est donnée par les professionnels, puis qu'aux cadres miliciens incombe ensuite le développement et le maintien de cette instruction. Il est dès lors évident qu'un minimum de sentiments, d'idées et de principes doivent être communs à ces deux équipes qui se

relayent dans une course dont le but est le même pour tous : la valeur combattive de l'armée. Tout ce qui concourt à la parfaite compréhension mutuelle entre officiers de troupe et officiers de métier devient dès lors un facteur positif essentiel, tandis que toute scission spirituelle, toute opposition, si légère soit-elle, entre ces deux catégories d'officiers, ne saurait que nuire à l'armée. On ne saurait donc accorder trop d'attention au « malentendu » qui a pu, ou pourrait exister entre eux ni mettre trop d'empressement et de soin à le supprimer.

Notre système d'instruction militaire est caractérisé, entre autres, par son dualisme :

- La formation *théorique* initiale des cadres, depuis le futur caporal, jusqu'au futur régimentier, est assurée *directement* par les professionnels.
- L'instruction initiale des recrues et la formation *pratique* des cadres incombe aux officiers et sous-officiers de troupe, dirigés, conseillés, corrigés et soutenus par les professionnels qui n'agissent dès lors plus qu'*indirectement*.

Personne ne contestera que ce soit là un système assez compliqué, et dont certains inconvénients sont bien connus. Toutefois ce mode de faire présente aussi des avantages, dont l'un au moins est rarement cité : on arrive ainsi à résoudre le problème de l'instruction avec un minimum d'instructeurs, donc avec un minimum de dépenses.

Il est également précieux que les cadres miliciens aient l'occasion d'apprendre, pratiquement, leur métier de chefs. Ils peuvent ainsi amasser une somme d'expériences psychologiques utilisables non seulement sous l'uniforme, mais tout au long de la vie civile.

Toutefois, et si on n'y prend pas garde, le système actuel présente un grand danger : l'officier de métier, dans son activité comme instructeur n'a jamais entre les mains que des *apprentis*, qu'il s'agisse de recrues, d'élèves sous-officiers ou d'officiers. Et, dès qu'il s'agit des cadres, ces apprentis doivent apprendre leur nouveau métier tout en enseignant un autre à des

subordonnés également novices. L'action de l'officier de métier est rendue alors spécialement difficile, car il s'agit pour lui d'empêcher que les erreurs, inévitables, des chefs, ne nuisent à la formation des subordonnés, et pourtant il n'a guère la possibilité d'intervenir directement, car ce serait compromettre le développement de la personnalité, de la décision et de l'initiative des chefs de troupe.

S'il est maintenu, en permanence, dans cette atmosphère très spéciale, l'instructeur le mieux doué et le mieux intentionné finit par se faire, de la troupe et des chefs, une idée correspondant d'autant moins à la réalité qu'il aura mieux rempli sa mission : plus il se sera donné de peine pour satisfaire aux conditions souvent contradictoires de son apostolat, et moins, quand ils sortent de ses mains, ses ex-élèves seront les apprentis qu'il continue à voir en eux.

L'instructeur qui forme une compagnie de recrues n'a pas affaire à une véritable unité. Il y manque certains éléments essentiels, que l'officier de troupe connaît bien, et qui font réellement la valeur de cette troupe. Ce sont : les vieux soldats, solides, débrouillards et souvent plus disciplinés que les jeunes ; les sergents, fourriers et sergents-majors auxquels la pratique a donné cette expérience et cette assurance que nulle théorie ne saurait procurer ; le premier-lieutenant, véritable bras droit du commandant et, finalement, la maturité acquise par ce dernier au cours de quelques années de commandement.

L'officier de métier qui n'a pas la possibilité de voir de près et souvent la véritable troupe, finit par s'écarter toujours davantage de sa mission et du cadre dans lequel elle doit s'exercer. Il tombera bientôt dans cet « esprit de cour de caserne », reproche que lui font, souvent à la légère, mais aussi parfois avec raison, ses camarades officiers de troupe.

Le service actif a maintenu les cadres en contact prolongé avec leur troupe, et ceci pour des durées dépassant largement le temps légal d'instruction. Il en résulte que l'officier de milice s'estime devenu, en matière de technique de l'instruction,

l'égal du professionnel. Le prestige de ce dernier, basé uniquement sur son expérience et sa sûreté plus grandes, se trouve encore diminué, ce qui ne constitue pas un avantage pour l'armée en général.

L'officier de troupe oublie, ou ignore, qu'avant d'arriver aux fonctions et aux responsabilités d'instructeur de compagnie, son collègue professionnel a dû, des années durant, apprendre son métier dans les postes obscurs de chef de section ou d'adjoint, et que cette période d'apprentissage dépasse largement, en durée, les 1200 ou 1500 jours du service actif, dont une partie seulement a été consacrée à l'instruction proprement dite.

Notons encore, pour mémoire, que l'officier de métier, dans la très grande majorité des cas, a choisi sa voie en obéissant à une véritable vocation. Il a donc été amené à consacrer non seulement ses heures de travail, mais toutes ses pensées et ses préoccupations à la chose militaire. Il en résulte une expérience aux bases profondes qui mérite incontestablement une considération spéciale.

Contrairement à certaines apparences la mobilisation de l'armée et le service actif ne diminuent en rien l'importance de l'instruction initiale et des instructeurs. Aux écoles et cours réglementaires viennent constamment s'en ajouter d'autres, soit qu'on accélère la cadence de formation des cadres (cours d'état-major et écoles centrales plus nombreuses et à effectifs plus forts) soit qu'il s'agisse d'introduire de nouvelles armes ou de nouveaux procédés de combat. Le degré d'utilisation des instructeurs tend à atteindre un maximum absolu et s'étendant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

L'officier de métier peut, de moins en moins « sortir de la caserne, » c'est-à-dire exercer un commandement de troupe ; suivre, comme élève, certains cours ; prendre contact avec d'autres armes que la sienne ; se développer intellectuellement ; pour ne pas parler du repos et de la détente dont il a besoin comme tout autre être humain. (N'abordons pas ici le chapitre

de la vie de famille ; cela nous conduirait à des réflexions par trop dénuées d'optimisme.)

Rien d'étonnant, dans des conditions pareilles, que l'« esprit de caserne » ne devienne une redoutable réalité. Empressons-nous d'ailleurs de reconnaître que les instructeurs qui avaient, en 1939 et 1940, presque tous dû renoncer à leurs commandements ont été, progressivement, à peu près tous réincorporés. Cette sage mesure ne peut manquer de porter ses fruits en profitant à tous, car c'est le seul moyen, pour l'officier de métier, de reprendre contact avec la vraie troupe, et de confronter ses méthodes de travail avec les résultats pratiques qu'elles obtiennent.

Seulement, et il faut bien le dire, comme les programmes ne se desserrent guère et que le nombre des instructeurs n'augmente pas, le temps que les uns peuvent aller passer à la troupe doit être compensé par les autres, soit au détriment des quelques loisirs qui pouvaient leur rester, soit par augmentation de leur besogne quotidienne.

On nous dira qu'il serait facile d'augmenter le nombre des instructeurs, et que la dépense qui en résulterait resterait infime en regard des sommes importantes que le peuple suisse consacre, sans lésiner, à sa défense nationale. Ce raisonnement, trop exclusivement arithmétique, est insuffisant, et pour plusieurs raisons.

D'abord il faut plusieurs années pour former un instructeur et des éléments nouveaux ne déchargeront leurs collègues que dans un avenir lointain.

Ensuite, celui qui entrerait dans la carrière en ne considérant que le gagne-pain qu'elle représente, celui-là est un malheureux, qui aura bientôt plus de déceptions que de satisfactions et qui finira, inmanquablement, par faire beaucoup de mal autour de lui.

La condition primordiale pour un instructeur c'est d'avoir compris, une fois pour toutes, qu'il ne travaille ni pour de l'argent, ni avec de l'argent, mais bien pour une idée et avec

des êtres humains. Ainsi envisagée, la carrière militaire prend sa véritable figure d'apostolat, comparable à celui de l'ecclésiastique, et les satisfactions spirituelles et morales qu'elle procure n'ont pas d'équivalent. Il est clair qu'on ne peut pas demander à tout le monde d'envisager le problème sous cet angle, et ce n'est faire un reproche à personne que de constater les difficultés considérables que rencontre le recrutement de *bons* instructeurs.

Après avoir ainsi constaté que le reproche fait souvent à l'instructeur de borner son horizon aux murs de la caserne n'est pas totalement dépourvu de fondement, on doit reconnaître qu'il n'est que très partiellement responsable de cet état de fait.

Ce serait facile de charger le système ou le gouvernement de tous les péchés d'Israël et de dire, comme on l'entend si souvent : « On aurait dû prévoir. » Sans aucun doute, mais rien ne prouve qu'« on » n'ait peut-être pas prévu, qu'« on » n'ait pas désiré augmenter le nombre des instructeurs il y a bien des années déjà, mais qu'« on » n'ait pas pu parce que le climat nécessaire à des décisions de ce genre n'existait pas. C'est ici l'occasion de répéter que l'*administration* de l'armée ne doit être qu'un instrument, chargé de recruter et d'équiper les forces militaires mises ensuite à la disposition du *Commandement*, et que c'est celui-ci qui doit déterminer les buts à atteindre par l'*Instruction*. Or, jusqu'au jour de la mobilisation de 1939, nous avons eu une administration dictant les programmes d'instruction, et pas de Commandement tel qu'on l'entend aujourd'hui. Il s'est ainsi constitué une tradition et contracté des habitudes dont il n'est pas précisément facile de sortir.

Tout en nous défendant de vouloir ici tresser à nos instructeurs une couronne de martyrs dont ils ne voudraient d'ailleurs pas (bien rares sont, parmi eux, ceux qui voudraient changer de métier), il faut cependant toucher un mot encore d'un autre domaine où tout ne va pas comme il le faudrait.

Celui qui se voue à la carrière militaire doit y entrer jeune. C'est le seul moyen pour lui de traverser sans dommage les pénibles années d'apprentissage. Il passera ainsi, avant la trentaine, dans la classe des instructeurs qui produisent, et qui se trouvent dans la situation que nous venons d'esquisser.

Dès ce moment, c'est en tous cas le fait de la génération actuelle, il lui devient difficile de continuer à parfaire son développement intellectuel. Astreint à une besogne jamais monotone, mais toujours la même, il n'a ni le temps d'en sortir pour faire autre chose, ni le temps de se sortir de ses préoccupations quotidiennes pour lire, se cultiver dans des directions étrangères à son métier. Il arrive à se maintenir en forme physique, mais plafonne relativement tôt dans le domaine intellectuel.

Bien entendu, pendant ce temps, l'expérience professionnelle s'affirme toujours davantage. Il n'en reste pas moins que l'officier de milices, que l'instructeur aura peut-être de nouveau comme élève, a eu des possibilités incontestablement supérieures de parfaire sa culture générale.

Comme instructeur, l'officier de métier a besoin d'autorité. Celle-ci ne peut pas se baser seulement sur le caractère et la maîtrise professionnelle. L'ampleur de l'horizon intellectuel, la connaissance de l'homme sous tous les angles possibles, sont des facteurs indispensables, et dont l'instructeur a d'autant plus besoin que ses élèves en uniforme sont plus âgés, mieux formés au point de vue personnalité et plus élevés en grade.

\* \* \*

Nous n'avons pas la prétention, par ces quelques réflexions en ordre dispersé, d'avoir fait le tour de la question. Nous voudrions cependant en tirer quelques premières conclusions auxquelles chacun pourra d'ailleurs en ajouter d'autres, basées sur ses expériences propres.

1° L'officier de métier qui fonctionne comme instructeur

de compagnie doit, absolument, avoir la possibilité de prendre contact avec la troupe formée, de façon à ne pas vivre uniquement dans l'atmosphère artificielle de la caserne. Pour cela il est indispensable de lui donner l'occasion d'exercer un commandement. Les inconvénients qui en résultent ne doivent pas faire perdre de vue l'importance vitale, pour l'ensemble, de cette absolue nécessité.

2° L'instructeur doit avoir la possibilité d'échapper à la spécialisation totale qui dérive forcément du degré d'utilisation auquel les circonstances actuelles le soumettent. Il doit avoir le temps :

- de prendre contact avec les autres armes ;
- de se développer de façon générale et en dehors de son métier ;
- de se reposer et de consacrer à sa famille un minimum de temps.

3° L'instructeur ne doit pas devenir un fonctionnaire et l'Etat est le premier intéressé à l'éviter.

4° Le sort de l'officier de métier dépend du Commandement de l'armée, et non pas de l'administration militaire. Dès le début du présent service actif, le général s'est du reste efforcé d'obtenir une meilleure coordination entre les services d'instruction et l'armée de campagne en créant un organe responsable de la formation des cadres et des hommes dans les écoles et cours auxquels nous venons de faire allusion.

Major EMG. SCHENK  
*officier instructeur.*

---