

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 100 (1955)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Remarques sur la difficulté de recruter des cadres  
**Autor:** Chouet  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342673>

#### 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:** 16.01.2026

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

## Remarques sur la difficulté de recruter des cadres

Dans son rapport de gestion pour l'année 1953, le Conseil fédéral notait que « dans les régions de langue française et italienne, le recrutement des cadres ne répond pas aux besoins de la troupe, de sorte qu'il fallut parfois incorporer des officiers de langue allemande dans les unités de ces régions. Un nombre relativement important de jeunes gens, ajoutait-il, répugnent à accomplir les services nécessaires pour devenir sous-officiers, voire officiers. Ils sont souvent soutenus à cet égard par des employeurs aux vues étroites (...). A cela s'ajoute le flot des demandes de dispense des écoles de recrues et de cadres, ainsi que des cours de répétition ».

Un an plus tard, ce cri d'alarme devait être répété. Si le recrutement des sous-officiers est particulièrement laborieux — le chef d'un département militaire cantonal ne révélait-il pas, il y a quelques mois, que tous les élèves, sauf un, que son canton convoquait à une école de sous-officiers, avaient présenté une demande de dispense ? — les difficultés sont grandes aussi lorsqu'il s'agit de trouver de futurs lieutenants. Les conséquences sont connues. Dans la *Revue militaire suisse* de mars 1955, le lieutenant-colonel Henchoz a montré que « l'aviation devient lentement l'apanage de nos camarades d'outre-Sarine », que la Suisse romande, qui donna ses pionniers à notre cinquième arme, ne fournit plus actuellement que 17,5 % de l'effectif des pilotes, et que le régiment d'aviation romand est déjà alémanique dans la proportion de 28 %, commandant compris. La situation n'est pas meilleure au sol que dans les airs. Ce printemps, à l'école de recrues d'infanterie de Lausanne, quatre chefs de section sur vingt et un provenaient de bataillons alémaniques.

On se gardera d'épiloguer ici sur les raisons qui rendent actuellement le recrutement des cadres plus difficile dans les cantons romands qu'ailleurs. Et, écartant à la fois l'hypothèse que le Romand possède les qualités de chef à un degré

moindre que l'Alémanique (si besoin était, la composition présente de notre haut commandement suffirait à prouver qu'il n'en est rien), et celle selon laquelle on serait moins exigeant au-delà de la Sarine qu'en deçà à l'égard des candidats à l'avancement, on se bornera à constater que le Romand doit, pour accepter de prendre rang dans la hiérarchie militaire, dominer un tempérament plus individualiste que celui de son camarade alémanique, et que l'on est, notamment dans les armes spéciales où l'instruction ne peut se faire par région linguistique, prisonnier d'un cercle vicieux. Moins il y a de candidats romands, moins il y a d'instructeurs romands, et moins grande est la place faite à l'enseignement en français. Par voie de conséquence, le Romand se sent plus isolé, il a parfois l'impression, erronée on le veut bien, d'être traité en parent pauvre, et cela n'est pas fait pour l'encourager à avancer en grade. Peut-être devrait-on prêter une attention plus grande à cet aspect de la question. L'assurance de recevoir une instruction en langue française, même s'ils ne sont qu'une petite minorité au sein d'une école, augmenterait sans doute, si l'on peut s'exprimer ainsi, la séduction de l'avancement sur les Romands.

Si l'on admet que la crise des cadres, aiguë dans nos cantons, est néanmoins un phénomène qui a des causes générales, on découvrira, croyons-nous, que celles-ci sont de nature fort diverse. Notons-en quelques-unes, sans prétendre que notre énumération soit exhaustive.

\* \* \*

On incrimine le plus souvent la durée des écoles de cadres et du « paiement des galons » du caporal et du lieutenant, voire du capitaine. De nombreuses formules, dont aucune ne nous paraît entièrement satisfaisante, ont été proposées pour réduire cette durée. L'examen détaillé de ces propositions sortirait du cadre de cet article. Nous voudrions cependant faire observer, premièrement, que le sacrifice que représente l'accomplissement de longues écoles est incontestablement

plus sensible en temps de paix qu'il ne le fut pour ceux d'entre nous qui ont fait une partie de leurs services d'avancement pendant le service actif ; deuxièmement, qu'aucune solution préconisant la formation de cadres au rabais et dispensant notamment les candidats sous-officiers ou officiers des périodes de service en campagne où se révèlent vraiment les tempéraments de chefs, ne saurait être retenue, pas plus que celles qui suggèrent un raccourcissement substantiel du paiement des galons de caporal pour le futur lieutenant. L'expérience humaine autant que militaire qui s'acquiert alors, le précieux atout que représente pour le chef, dans une armée de milices, le fait d'avoir vécu la vie du subordonné, sont des éléments irremplaçables de son autorité ; et troisièmement, que, à moins de renoncer à satisfaire aux conditions ci-dessus, que nous tenons pour essentielles, l'économie de temps que l'on pourrait réaliser ne dépasserait guère une à deux semaines par école. C'est mieux que rien, mais beaucoup de ceux qui répugnent à prendre du grade, déclarent eux-mêmes, que quinze jours de plus ou de moins ne changent rien à l'affaire.

En revanche, l'effort qui se fait, reconnaissions-le, pour permettre aux futurs chefs de répartir leurs services d'avancement de la manière la plus favorable à la conduite parallèle de leur carrière civile pourrait être plus systématique, et le long échelonnement indispensable dans certains cas ne devrait pas être un motif d'éviction lorsqu'il s'agit de candidats vraiment qualifiés. Il serait notamment indiqué, à notre avis, de généraliser, s'il ne l'est déjà, ce que nous ne croyons pas, le procédé en usage dans l'artillerie, dont les futurs aspirants remplissent, avant l'école de sous-officiers, une formule leur indiquant les dates des services d'avancement, et sur laquelle ils notent eux-mêmes les écoles qu'ils désirent accomplir, compte tenu de leurs obligations civiles.

\* \* \*

Une deuxième cause réside dans l'attitude des « employeurs aux vues étroites » dont parlait le Conseil fédéral dans son

rapport de 1953. Certes, il serait inéquitable de généraliser. Nombreux sont les patrons et les professeurs qui comprennent les exigences de la vie militaire et s'efforcent de faciliter l'avancement de leurs employés et de leurs étudiants. Il n'en reste pas moins que certains employeurs — et l'on trouve parmi eux des officiers et des responsables de services officiels — donnent la préférence aux non gradés, voire aux non mobilisables, et refusent de garder à un employé la place qu'il a dû abandonner momentanément ou de compléter bénévolement les allocations pour perte de salaire. Reconnaissions que, pour beaucoup de patrons, l'absence d'un bon employé est un réel préjudice, dont un concurrent moins embarrassé de scrupules patriotiques profitera. Pour le travailleur indépendant, une longue absence, dont les effets se prolongent par l'infidélité de la clientèle, est plus préjudiciable encore.

Il faut donc s'efforcer de réduire au minimum cet handicap civil. En ce qui concerne les étudiants, le système en vigueur pendant le service actif, système qui permettait de déplacer les examens et mettait les mobilisés au bénéfice de certaines dérogations aux règles d'assiduité ordinairement appliquées, devrait être rétabli en faveur de ceux qui acceptent de l'avancement. Les Départements cantonaux de l'instruction publique, les autorités universitaires et celles des grandes écoles seraient, on n'en doute pas, toutes disposées à recourir à de telles solutions.

Pour les salariés, il conviendrait de généraliser, de préférence par une décision spontanée des associations patronales et professionnelles, le principe que nombre d'employeurs ont déjà adopté en s'engageant à conserver à leurs employés en service d'avancement la place qu'ils occupaient dans leur entreprise et en complétant les indemnités versées par les caisses de compensation. Une autre solution, proposée au département militaire fédéral par la conférence des directeurs militaires cantonaux, consisterait à augmenter les allocations pour perte de salaire et de gain des militaires en service d'avancement.

Trouver une formule applicable aux travailleurs indépendants est déjà moins facile. La fidélité d'une clientèle ne peut être rendue obligatoire, ni la solidarité entre concurrents. Les résultats atteints dans ce domaine pendant le service actif peuvent servir d'exemple. Mais cela suppose une qualité d'esprit civique qui est, il faut l'avouer, rarement atteinte hormis le cas de service actif.

\* \* \*

Nous en venons ainsi à une troisième cause, plus profonde, de la crise des cadres, et c'est l'affaiblissement de la tradition militaire, de l'esprit de service, du patriotisme. Loin de nous l'idée d'en rendre responsables les jeunes hommes de notre pays ; ils subissent le contre-coup de la guerre, dont la fin a brusquement détendu les énergies longtemps et fortement sollicitées. Et nous pouvons tous nous accuser de n'avoir pas su réagir contre ce phénomène naturel et créer un climat dans lequel les vocations de chefs puissent aisément éclore. Il arrive même que l'absence d'esprit de service soit plus totale chez les pères que chez les fils : dans une récente école de recrues, un soldat dont les qualités militaires étaient grandes s'efforçait manifestement de ne pas trop les laisser apparaître. On finit par apprendre que l'auteur de ses jours lui avait promis une auto s'il réussissait à ne pas être proposé pour l'école de sous-officiers !... Et ce n'est pas le seul cas où l'on ait pu remarquer qu'une vocation de chef était contrariée, enrayée par l'influence du milieu familial, local ou social.

Remédier à cet état d'esprit, développer le goût de servir le pays, c'est une entreprise de longue haleine, à laquelle il faut associer les familles, le corps enseignant, les groupements de jeunesse, les sociétés d'étudiants. Et là encore, il faut reconnaître que l'on n'a pas fait, depuis dix ans, l'effort d'information et d'éducation qui s'imposait. On aura garde aussi d'oublier l'importance décisive de l'exemple des chefs, notamment à l'école de recrues. Un instructeur dépourvu de sens psychologique, un commandant qui traite avec mépris ses

lieutenants ou ses sous-officiers peuvent tuer à tout jamais chez la recrue la joie de servir et le désir de devenir à son tour un chef. Quels résultats magnifiques peuvent obtenir en revanche des hommes attentifs à découvrir et à éveiller chez leurs subordonnés la vocation de commander ! Chacun de nos lecteurs pourrait citer à ce propos des exemples nombreux et réjouissants. On voudrait qu'il n'y en eût jamais d'autres.

\* \* \*

Quatrième cause, enfin : beaucoup de nos compatriotes ne sont pas convaincus de la nécessité de notre défense nationale ou n'ont pas confiance en son efficacité. Le scepticisme quant à la possibilité d'une nouvelle guerre d'un côté, et de l'autre la conviction, réelle ou artificiellement formée par la propagande, qu'un conflit futur serait fatalement et totalement thermonucléaire, ont engendré un défaitisme qui ressemble étrangement à celui dont l'esprit public fut empoisonné au temps de la toute-puissance d'Hitler.

Que cette attitude soit absurde, illogique, qu'elle ne tienne pas compte de l'éventualité d'une guerre localisée dans l'espace ou limitée quant à la nature des moyens qui seraient mis en œuvre, qu'elle ignore notamment le fait, capital, que la bombe H, U ou C a des effets tels et si peu contrôlables que l'on doit douter qu'elle soit propre à la poursuite de tout but de guerre qui ne serait pas le suicide collectif de ceux qui l'emploieraient comme de ceux qui la subiraient, il n'empêche que cette attitude est fort répandue. On ne la combattra pas en la niant. Les erreurs ne seront extirpées, les raisonnements redressés, la confiance en la capacité défensive du pays restaurée que par une information et une éducation auxquelles les officiers doivent prendre une large part.

\* \* \*

Poser ces problèmes, ce n'est pas encore les résoudre. Nous permettra-t-on de dire, en guise de conclusion, qu'il n'y a pas, à l'heure actuelle, et à notre humble avis, de tâche plus urgente et plus importante pour nos groupements d'officiers et de sous-officiers ?

Major EMG CHOET