

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 113 (1968)
Heft: 9

Artikel: Réflexions sur la pénurie d'officiers instructeurs
Autor: Lavallaz, Jean de / Montfort, Michel-H.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-343441>

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: 13.01.2026

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

Réflexions sur la pénurie d'officiers instructeurs

On a parlé dans la presse et à la télévision des officiers-instructeurs et de leurs problèmes. Ces exposés ont provoqué, parmi les intéressés; ce qu'il est convenu d'appeler des « mouvements divers ».

D'autre part, on ne saurait nier qu'il existe chez nos officiers de carrière un malaise — comme un peu partout, c'est de notre époque, semble-t-il ?

L'un d'eux, le major de Lavallaz, apprécie d'une manière très franche, fouillée et réaliste, la situation de notre corps d'instruction, et nous estimons que nos lecteurs, officiers de milice pour la plupart, doivent entendre cette voix.

Il faut reconnaître qu'on a « gâté le métier », surtout celui d'instructeur de compagnie dans les ER. Au moment où nous avons débuté dans la carrière, le commandant d'école ne s'occupait guère du programme des unités, si ce n'est pour contrôler qu'ils étaient remis au bureau d'école en temps prescrit ! Les lisait-il ? Dans une compagnie on commençait, par exemple, à tirer la 2^e semaine, dans une autre la 3^e, *suivant la méthode de l'instructeur de compagnie*. Le reste à l'avenant, et l'on jugeait l'instructeur au résultat obtenu, à une « inspection de période » au milieu de l'école, puis à l'inspection finale.

Il faut reconnaître que c'était *très* exagéré, c'est le moins qu'on puisse dire. Mais la réaction est venue et on a été trop loin en fait de centralisation, puisque de nos jours les programmes sont établis par les services du DMF.

Nous en avons déjà « subi » les premières mesures en 1935 et nous avons même écrit, à l'époque et sur ce sujet, un article dans cette revue intitulé « Guerre de papiers » ! La question n'est donc pas nouvelle.

Mais l'auteur, notre jeune camarade, en soulève avec pertinence d'autres qui méritent grande attention.

Le RS 1933 disait : « Les officiers instructeurs sont les gardiens de la tradition militaire. » A tort, à notre avis, les règlements ultérieurs ont abandonné cette *formule*. La mission de nos officiers de carrière n'en demeure pas moins essentielle pour notre armée de milice et les problèmes qui les touchent vitaux pour elle. Mft

Il me revient à l'esprit cet article écrit il y a une dizaine d'années par un jeune officier de carrière et qui s'intitulait à peu près « Lettre à un futur instructeur ». « De la sueur, du sang et des larmes », l'auteur ne promettait qu'efforts et sacrifices aux candidats assez désintéressés, de surcroît, pour venir tâter de la chose. J'ignore dans quelle mesure il a contribué au recrutement des instructeurs dans les années 55 à 60. Il était indiscutablement d'une haute tenue morale.

Aujourd'hui plus encore que hier, on rappelle avec insistance aux instructeurs que leur premier devoir est de se trouver eux-mêmes des successeurs. Le ton, lui, a changé.

C'est que la pénurie est patente : un conseiller national est intervenu cet hiver sous la Coupole pour la souligner et proposer des remèdes, la Presse même s'en est inquiétée et la Télévision, dans le cadre d'une émission sur l'orientation professionnelle, vient de lui consacrer une séquence substantielle.

Alors, comme il est normal, devant l'urgence du problème, le choix des arguments évolue : on parle plus de stabilité que de sacrifices, plus d'assurances et d'indemnités que d'efforts, on insiste sur la retraite, on n'oublie pas, bien sûr, la fameuse voiture pour la sortie dominicale. On regarde moins aux qualifications, on transige sur les titres ou les diplômes, on réduit les services d'essai, on entoure le candidat d'égards, déjà on lui promet plus qu'on ne pourra tenir.

Propagande nécessaire, publicité inévitable en période de plein-emploi, peut-être... Mais aussi, il est vrai, climat malsain de racolage, de promesses faciles et d'accords hâtifs. La qualité du recrutement est en train d'y perdre, il n'est même pas établi qu'on y gagne sur la quantité.

* * *

Essayons, c'est le but que je me propose, d'y voir un peu plus clair en partant des deux propositions généralement avancées : l'Armée manque d'instructeurs, la qualité de ces derniers baisse. En remarquant d'emblée que si, dans les milieux militaires, la première est communément admise, on hésite encore à avouer la seconde. ¹

« *L'Armée manque d'instructeurs* »

Réalité et mesure de la pénurie, causes et conséquences de la désaffection, remèdes et palliatifs envisagés, chances de succès, tels pourraient être les titres de ces premières réflexions.

Sur la réalité de la pénurie, on est tenté d'abord de répondre par le constat d'une évidence, à savoir qu'il manque sûrement

¹ Qu'il soit dit, d'emblée et une fois pour toutes, que chaque fois qu'il sera question d'écoles ou de cours il s'agit ici de services d'instruction et non de cours de répétition.

des instructeurs puisqu'on en cherche et qu'il doit en manquer passablement puisque de manière constante, depuis 5 ans au moins, tout est mis en œuvre pour faciliter et accélérer l'accès de la carrière aux candidats.

Cette approche du problème, pour empirique qu'elle soit, suffit, au moins, à en révéler l'existence. Il est à craindre que son étendue et son urgence ne puissent être mesurées avec beaucoup plus de rigueur. De fait, la plupart des responsables de l'Instruction, à quelque échelon que ce soit, ont rarement manqué de faire savoir, au moment de quitter leurs fonctions, qu'ils étaient, dans leur sphère d'activité, sur le point de résoudre le problème, affirmation que leurs successeurs ont, presque toujours, démentie sans retard. Taxer les premiers d'imprévoyance ou les seconds de gaspillage serait méconnaître la complexité de la question. En ce domaine, toute comparaison avec le secteur civil restera forcément boiteuse et l'on me pardonnera, à ce propos, de rappeler quelques évidences.

Pour prévoir avec suffisamment de recul et de rigueur les besoins en instructeurs, il faudrait, à la fois tenir compte d'éléments aussi divers que la poussée des effectifs, la situation politique, l'accélération des techniques, le marché des armements et celui de l'emploi. Multiplie-t-on par deux, comme à la veille de la guerre, la durée des écoles de recrues, il faut, dans le même temps, augmenter d'un coup l'effectif des instructeurs : la mobilisation a suivi qui a résolu ce genre de difficultés. Mais allonge-t-on, comme en 1962, toutes les écoles d'officiers et cette décision entraîne dans une mesure infiniment moindre, il va de soi, des conséquences de même ordre. L'acquisition d'un engin ou d'une arme nouvelle déclenche, elle, une cascade de « cours d'introduction », pour les instructeurs d'abord, pour la troupe ensuite, qui hypothèque lourdement les écoles et les cours normaux. Constatons, de surcroît, que l'Armée peut difficilement — comme une industrie en brutale expansion et quitte à y mettre le prix — trouver rapidement sur le marché le personnel dont elle a subitement besoin.

En réalité, la seule façon de faire face à ces sautes de besoins souvent imprévisibles serait de disposer d'assez de personnel pour pouvoir jouer sur un certain capital de « réserves ». Si l'on sait que les effectifs squelettiques ne couvrent même pas les besoins courants, on voit qu'on est loin du compte.¹

Vouloir résorber la pénurie est une chose, le choix des moyens pour y parvenir en est une autre. Faire remonter les effectifs est un objectif louable mais il commanderait d'abord de rechercher les causes de la désaffection afin d'y remédier et non d'accuser, avec fatalisme, la maudite conjoncture et le plein-emploi d'être la cause de tout le mal. Dans cet ordre d'idées, la vérité oblige à dire qu'au lieu de faire un sérieux effort d'imagination pour donner plus d'attrait à la profession et la revaloriser, on se résigne le plus souvent — tout au moins dans les faits — à des palliatifs douteux, tels que la compression des besoins (grâce à l'instruction programmée?) et la baisse des exigences. On soulage ainsi le patient, on ne s'attaque pas, hélas, aux racines d'un mal qu'on peut tenter ici de diagnostiquer.

« Causes et conséquences de la désaffection »

Dans un article paru l'été dernier dans le journal « La Suisse » (28 août 1967), M. René-H. Wüst² en invoque nommément deux :

- l'une, d'ordre « moral »: le métier militaire ne jouit plus de la même faveur qu'autrefois, que cette désaffection soit proprement sentimentale ou plus raisonnée, qu'elle procède d'un pacifisme à caractère religieux ou du sentiment de l'inutilité d'une défense armée.
- l'autre, d'ordre « matériel »: les hauts salaires de l'économie privée retiennent la masse des cadres, l'inconfort et les aléas bien connus du métier militaire aggravant cette disparité.

¹ On peut rassurer ceux qui viendraient à s'inquiéter de l'emploi de ces « réserves »: en temps normal, le simple jeu des absences (service de troupe, d'avancement, stages) courantes fait des coupes sombres dans les écoles. S'il n'y avait que ces remplacements pour occuper ces « surplus »! La seule mise à jour des règlements suffirait à les absorber.

² Nul n'ignore que M. R.-H. Wüst, journaliste, publiciste et écrivain au civil, est le lieutenant-colonel Wüst, officier de renseignements à l'EM CA mont. 3.

Le bien-fondé de ces deux facteurs de désaffection n'est, sur le fond, pas contestable. Encore est-il nécessaire de nuancer sérieusement le premier et de s'entendre sur le second.

Une affaire de prestige

Que l'on ne m'en veuille pas de consacrer quelques lignes à cet aspect de la question en dépit de son caractère hautement spéculatif, mais il est tant de fois fait mention d'une baisse du « prestige » de la profession qu'il faut bien s'y arrêter un court instant.

Lorsqu'on fait intervenir l'élément « prestige » pour expliquer les sautes de recrutement des instructeurs, personne, pour commencer, ne l'entend de la même façon : l'un songe à la gloire ancienne des armes, personnifiée ici par l'officier, l'autre fait allusion plus simplement à la baisse de faveur d'une armée dès lors qu'elle n'apparaît plus clairement indispensable au pays. Le premier est victime d'un mythe d'importation, la séduction exercée par l'officier de carrière, chez nous, restant entièrement à démontrer ; le second découvre une évidence, à savoir que toute institution — et pas seulement l'Armée — bénéficie d'une popularité qui est en rapport direct avec le degré d'utilité que l'opinion publique s'accorde à lui reconnaître.

Il importe, par conséquent, de ne pas être d'emblée victime d'une illusion d'optique. L'éclat du Haut Etat-Major prussien ou le prestige du Saint-Cyrien ont-ils, en d'autres temps, rejailli sur l'officier de carrière helvétique ? On a le droit d'en douter. Si le Suisse moyen (sans rien de péjoratif dans l'expression) attaché traditionnellement à ses libertés fondamentales veut bien les devoir, pour une part, à son Armée et si, à l'occasion, il se sent même parcouru d'un petit frisson cocardier, il ne m'apparaît pas que l'officier comme tel, et à plus forte raison l'officier de carrière, ait jamais été l'objet, chez nous, d'une particulière vénération. Rien n'est moins helvétique que le culte du chef et notre sacro-saint respect

de l'Ordre s'accommode fort bien d'une défiance viscérale à l'égard de ses représentants.¹

Du refus légendaire de Tell de se découvrir devant le fameux chapeau à notre secrète affection pour les contrebandiers de tout poil (jusqu'au faux-monnayeur inclus) en passant par les mésaventures édifiantes d'un certain nombre de Hans Waldmann, gouverneurs ou princes-évêques, notre histoire est émaillée de grandes et petites frondes qui sont autant de coups de botte à l'Autorité. Quant au chef militaire, qu'il se contente de gagner la bataille puis de retourner à sa terre pour se faire oublier, voilà ce qu'on attend de lui. En ce domaine, le nationalisme français a, au début du siècle encore, porté à des sommets certaine forme de littérature patriotique; qu'on ne se trompe pas, pour autant, sur les sentiments que, dans le même temps, les citoyens de ce pays portaient à leurs propres chefs militaires. La lecture de la presse de l'époque est, à ce propos, révélatrice: la confiance y est, certes, mais pas aveugle, le respect aussi mais prudemment mesuré. On pourrait, il est vrai, remonter à notre antique tradition de « mercenariat »; on risquerait, toutefois, de démontrer que si elle touchait effectivement certains milieux, l'ampleur du phénomène tenait, lui, plus aux vulgaires nécessités économiques qu'à la passion de l'état militaire.²

Laissons, après tout, à l'antique prestige du métier des armes sa très modeste contribution au recrutement des instructeurs; à condition qu'il n'engendre pas trop d'illusions, il n'est pas défendu d'y croire.

Si l'on abandonne maintenant l'épopée pour revenir au temps présent, c'est pour faire ce constat d'évidence que la faveur dont jouit aujourd'hui notre Armée n'est plus ce qu'elle était jadis: sa cote, comme on dit, a baissé.

Eh oui: modeste en temps de paix, le prestige de l'Armée grandit avec le péril de la guerre et retombe quand elle est

¹ Les milieux d'officiers ne sont pas forcément les mieux placés pour en juger.

² Le major de Vallière remarquait déjà, il y a cinquante ans, qu'il avait écrit « Honneur et Fidélité » afin de « réhabiliter » en Suisse le Service étranger; son prestige n'était donc pas si haut.

passée. Par le fait même, celui de l'officier, et ceux qui ont vécu la mobilisation ou, plus tard encore, la guerre froide et Budapest l'ont bien perçu. La belle révélation!

Mais si le phénomène n'est pas contestable, il importe, cependant, *de ne pas imputer au seul prestige ce qui ressortit à des causes plus terre-à-terre*. Quelle est la part exacte qui revient au rayonnement de l'Armée de l'abondance des candidats instructeurs entre 1939 et 1945, voilà qui me paraît délicat à déterminer car il faudrait encore faire celle des études troublées ou interrompues, celle du marasme économique général, celle de la simple accoutumance à l'état militaire et celle, très banale elle aussi, de la difficulté à se reclasser dans le secteur civil. Laissons donc à chacun le soin d'apprécier.

Et puis, la guerre terminée, on est revenu tout doucement et comme il était prévisible à l'état antérieur: la défense nationale a été à nouveau mise en cause, l'Armée attaquée, les colonels plaisantés. Avec plus de virulence ici ou là qu'en 1925, cela est possible. Et nos aînés en souffrent et s'en indignent plus que nous-mêmes comme il est normal¹. Ils ont, eux, vécu sous l'uniforme la mobilisation, les temps troublés, et ils en sont encore marqués. La critique les prend aujourd'hui au dépourvu et ils s'interrogent en vain sur un phénomène aussi naturel que le retour des saisons. Mais quand ils imaginent, en plus, leurs jeunes camarades dans les mêmes dispositions d'esprit qu'eux-mêmes, ils se trompent profondément.

La génération actuelle s'accroche peu aux souvenirs et la guerre ne lui sert pas de repère. Elle se croit ou se veut lucide, ignore les tabous, pratique volontiers l'irrespect et n'a aucune espèce d'indulgence pour les faiblesses de notre système. Ce qui n'empêche pas le recrutement des officiers, pour curieux que cela paraisse, de n'être, dans l'ensemble, pas plus diffi-

¹ A Sierra-Leone un « sergent » a pris le pouvoir le 19.4.68. Les journalistes ne pourront plus, mécaniquement et méchamment, parler des « colonels ». Il va falloir qu'ils apprennent les grades! (Réd.).

cile — malgré des charges plus lourdes — qu'il y a 50 ans. Paradoxe qui devrait nous interdire de conclure trop hâtivement de la forme sur le fond.

Les convictions de notre jeunesse ne sont peut-être pas fondamentalement différentes de ce qu'elles étaient il y a 20 ans. Les mœurs, en revanche, ont changé : les dogmes ne sont plus intouchables, les vérités premières sont quotidiennement remises en question. *La grande faiblesse de l'Armée dans ce climat de contestation permanente vient de ce qu'elle veut, encore et toujours, être respectée en silence et crue en bloc.* Incorrigible manichéenne, elle se méfie de tout dialogue, persuadée qu'elle est de ne trouver comme interlocuteurs que des partisans qu'elle n'a pas à convaincre ou des adversaires devant qui elle n'a pas à se justifier.

De là la faiblesse congénitale de son « information » qui se drape dans les grands principes mais répugne à tout débat concret. ¹

Prestige en hausse, en baisse, stabilité, comment conclure ? Il n'y a pas de réponse catégorique à cette question. Il ne peut y en avoir. Tout dépend du point de référence et la vérité est vraisemblablement à mi-chemin du pessimisme de certains et de l'optimisme (relatif) des autres. Il reste, toutes choses étant égales, que le recrutement des instructeurs devrait logiquement suivre celui des officiers de milice alors qu'un écart semble, au contraire, se creuser. C'est ici que l'explication par le prestige ne suffit plus.

¹ Il y aurait beaucoup à dire sur cette « information » et de la troupe et du public en général. En gros, l'Armée tient traditionnellement à se contenter du « quoi » (ce que nous défendons : la liberté, les valeurs morales, etc.), alors que ses adversaires l'attaquent, eux, sur le « comment » (avec quels moyens et quelles chances de succès !). D'où cette information de patronage qui se dispense trop exclusivement en instruction civique, en considérations morales et en digressions sociologiques (l'armée cherchant à se justifier en dehors de sa mission de guerre ! par exemple par le rapprochement des citoyens et l'éducation de la jeunesse, mauvais terrain !) au lieu d'aborder avec réalisme et courage la vraie question que se pose le citoyen, à savoir à quels conflits elle peut faire face, comment et avec quelles chances de succès. Les divagations du public — et de la Presse — sur la guérilla du Vietnam ou la guerre-éclair du Sinaï montrent, à l'évidence, à quel point il est désorienté. Qui nous guérira d'une « défense spirituelle » conçue comme un « Heimatschutz » isolationniste et étriqué ?

Les préoccupations matérielles

Si l'on se penche sur l'aspect « matériel » du métier, il convient de distinguer d'entrée de cause le traitement d'une part et le confort d'autre part car, à la différence de la plupart des professions, le second n'est pas, ici, pour l'essentiel, fonction du premier.

La question d'argent

Si l'on examine les traitements (en l'entendant au sens large de somme du salaire, avantages sociaux, gratifications de toutes sortes et avantages en nature) il est inutile, je pense, d'étayer d'exemples ou de statistiques une réalité qui n'est contestée sérieusement par personne, à savoir que ceux de la fonction publique sont, à qualification, à responsabilité et à âge égaux ou, plus exactement, comparables, inférieurs à ceux de l'économie privée. La disparité, bien entendu, est éminemment variable, étant entendu, par exemple, que l'électronique passe pour mieux payer ses cadres que l'assurance ou l'alimentation; je crois être objectif en situant l'écart moyen général entre le 15 et le 20 %.

Ceci posé, il faut y voir de plus près en tentant une comparaison des échelles de traitements. M. René-H. Wüst, dans l'article déjà cité, pose comme acquis qu'au départ — disons au niveau du jeune capitaine de trente ans — le traitement de l'instructeur est comparable à celui que propose l'économie privée, l'écart allant en augmentant par la suite pour atteindre un maximum entre celui de l'ingénieur, de l'avocat, du chef d'entreprise quinquagénaire et celui du colonel commandant d'école.

On en tombe d'accord, encore faut-il d'emblée remarquer — et M. Wüst le signale lui-même plus loin — que si tous les instructeurs deviennent colonels tous les employés, eux, ne deviennent pas directeurs, de beaucoup s'en faut et que s'il est des études florissantes il existe aussi des avocats miteux.

Et puis, quels que soient les soucis et les responsabilités du commandant d'école, la nature même de sa tâche lui

épargne la rigueur et les affres des bilans. Il ne s'expose pas plus à la faillite qu'à la mise à pied, il n'a à redouter ni la perte de sa clientèle ni les foudres de ses actionnaires, il ignore tout de l'âpre lutte de la concurrence. S'il connaît aussi (avec sa mission d'éducation) les préoccupations du chef d'entreprise, la bonne foi commande de remarquer qu'il est loin d'en partager tous les risques.

Ceci étant, M. Wüst remarque avec raison que le lieu de moindre écart se situe au départ dans la carrière. Ce qui est à la fois juste — car les tâches du jeune capitaine ne sont pas essentiellement différentes de celles d'un major de douze ans son aîné — et socialement discutable — car les charges du deuxième sont, en général, infiniment plus lourdes que celles du premier. Il reste qu'il y a tout de même progression et si le système fait une fleur aux jeunes instructeurs c'est qu'il s'agit tout simplement de leur forcer un peu la main car, définitivement engagés, ils n'auront plus — quand l'écart se creusera — les mêmes possibilités de reconversion que les cadres du secteur privé.

Il est clair, au demeurant, que toutes ces comparaisons restent spécieuses car s'il est possible de situer statistiquement le point d'écart maximum des traitements entre une profession civile donnée et la carrière militaire, cette recherche ne nous mène rigoureusement à rien car, dans l'étude d'ensemble comparée des conditions de travail, ce seul élément ne joue pas, tout l'indique, un rôle déterminant.

Enfin, et à vulgairement parler, on ne peut avoir le beurre et l'argent du beurre. S'il est souhaitable, à la fois pour des raisons de justice et de qualité du recrutement, que la disparité des traitements de la fonction publique et de l'économie privée reste dans des limites décentes, il ne faut pas, pour autant, perdre de vue qu'*on ne peut, dans le même temps, choisir la stabilité de l'emploi et jouir en plus, sans en accepter les risques, des bénéfices de la conjoncture.*

Il importe, en définitive, de comparer ce qui est comparable. Il est logique, dès lors, de se demander si les traitements

des instructeurs sont proches ou non de ceux des autres agents fédéraux ou cantonaux de la fonction publique ou encore de ceux des grandes régies d'Etat.

A cette dernière question peut-on donner une réponse catégorique et définitive? Oui et non. Non, parce qu'on ne peut escamoter l'inconfort général de la profession militaire et qu'à défaut de l'éliminer ou de le réduire, il est juste qu'il soit «compensé» d'une façon ou d'une autre, la «prime» étant un des moyens — pas le meilleur — d'y parvenir. Oui, en fin de compte, s'il s'agit de porter un jugement d'ensemble sur les éléments actuels et connus de la situation. Alors, au risque de me créer quelques inimitiés dans le corps d'instruction, je crois honnête de répondre par l'affirmative et déclarer que le traitement des instructeurs est présentement assez proche de celui des autres salariés de la fonction publique, abstraction faite de toute forme de compensation pécuniaire à l'inconfort du métier.

L'inconfort de la profession

Il me paraît utile, pour éclairer le profane, de jeter un regard sur les conditions d'existence, au sens strictement matériel du terme, de l'instructeur-type entre 28 et 46 ans, c'est-à-dire celles du capitaine et du major. Où est-il et, pour l'essentiel, que fait-il? L'attribution des instructeurs d'infanterie pour 1968 peut nous servir de guide: les 91 capitaines et majors de l'Armée sont ainsi répartis:

- 75 aux écoles de recrues et d'officiers,
- 6 dans les écoles spéciales de l'infanterie (E tir: Walenstadt, montagne: Andermatt),
- 7 dans les cours spéciaux (Cours EMG, écoles centrales II, cours de renseignement),
- 2 en stage à l'étranger,
- 1 « détaché » auprès du Chef d'Arme de l'Infanterie.

La très grosse majorité, on le voit d'emblée, est donc chargée de l'instruction des recrues, des sous-officiers et des aspirants officiers.

Pour simplifier maintenant l'examen de ces conditions d'existence, nous laisserons de côté la faible minorité affectée aux écoles et cours spéciaux pour nous pencher plus particulièrement sur l'activité annuelle de l'instructeur attaché à une école de recrues ou d'officiers. A l'école de recrues, cet instructeur va « faire » deux écoles de 4 mois par an, précédées elles-mêmes de deux écoles de sous-officiers d'un mois chacune; les deux écoles de recrues se déroulant pour moitié en caserne et pour moitié en campagne, elles l'occuperont par conséquent — avec les deux écoles de sous-officiers — 6 mois l'an à la caserne de son lieu de résidence et 4 mois au dehors; il sera normalement appelé, hors de ces écoles, à d'autres services tels que, le plus souvent, cours de combat rapproché, cours antichars, très rarement à une école centrale I¹; dans l'année, il effectuera son cours de répétition qui, une fois sur deux statistiquement parlant, aura lieu pendant son activité de caserne; plus tard, il sera appelé lui-même comme élève à une école centrale II et aux cours d'état-major; il prendra 3 puis 4 semaines de vacances par an, d'un seul coup avec de la chance.

En un mot comme en dix, il travaillera à son lieu de résidence 5 mois de l'année en moyenne, passera 3 ou 4 semaines de vacances avec sa famille, retrouvera, le reste du temps, les siens le samedi dans la journée pour les quitter le dimanche soir ou le lundi à l'aube.

S'il est, plus tard, affecté à une école d'officiers, il connaîtra des conditions d'existence pratiquement analogues, deux écoles de 4 mois — compte tenu des déplacements de ces écoles — le retenant 5 à 6 mois l'an sur la place d'armes de son domicile.

Il est juste de mentionner qu'il bénéficiera ici ou là — en général en hiver — de 2 à 3 semaines de liberté entre 2 écoles

¹ Car, depuis quelques années, elles n'ont lieu que tous les deux ans par unité d'armée.

ou cours mais il convient aussi de remarquer qu'il ne pourra pas — deux fois sur trois — choisir la période de ses vacances pour la faire coïncider avec celle de ses enfants.

On le constate: c'est une existence peu compatible avec la vie de famille au sens où on l'entend communément.

Encore, pour être complet, faudrait-il ajouter que l'instructeur n'a pas, dans une grande mesure, le choix de son lieu de travail principal, qui peut, du reste, changer plusieurs fois, qu'il ignore légalement la semaine de cinq jours mais connaît, en revanche, les exercices de nuit et le travail à l'aube et l'on saisira sans peine l'ampleur des « sacrifices », pour reprendre les termes de M. Wüst, qu'ils consentent, en ce domaine, lui et les siens.

Ce très lourd handicap de la carrière militaire ne fait, hélas, que s'aggraver. La pénurie a pour conséquence que, ne disposant pas de réserves, les Services jouent ou plutôt jonglent, à un instructeur près, pour couvrir les besoins. Que l'un d'entre eux soit appelé à un service de troupe ou d'avancement, qu'il parte à l'étranger ou tout bonnement tombe malade et l'on fait appel, pour le remplacer, à un autre, jugé moins indispensable ailleurs. Au bout du compte, les écoles de recrues font office de réservoir général. On est ainsi parvenu au stade où les commandants de ces écoles ne disposent, en moyenne, dans l'année, que du 50 % de l'effectif à peine, sur lequel ils sont censés compter. Tout en souffre, de la qualité de l'instruction au choix des cadres de milice que l'instructeur « de passage » doit entériner sans être même en mesure de juger. Et puis, bien sûr, les conditions de travail et par voie de conséquence le goût au travail de l'instructeur en souffrent. *Faute de pouvoir assurer la continuité de l'instruction qu'il dispense, il perd la joie du travail accompli et le sens des responsabilités.* De quoi peut-il se sentir pleinement responsable l'instructeur qui relève un camarade pour 4 semaines ou celui qui quittera la compagnie qu'il instruit au tiers du chemin, alors que ni l'un ni l'autre n'ont eu souvent le temps de mettre un nom sur tous les visages. Enfin, puisque nous en

sommes à cet aspect du problème, il va de soi que cette situation se répercute jusque sur la vie de famille de l'instructeur : tel qui croyait vivre chez soi quelques semaines est expédié « faire un remplacement » ailleurs ; comment ne pas comprendre aussi la déception des siens.

Alors, évidemment, la pénurie aggravant les conditions d'existence — et de travail —, l'état de ces dernières ne peut qu'éloigner à son tour les candidats. On ne peut imaginer plus bel exemple de cercle vicieux.

La tentation est grande de s'arrêter ici pour conclure qu'il n'y a pas à chercher plus loin l'origine du mal, cette seule situation suffisant à l'expliquer. Je ne le pense pas. Cette conclusion, bien sûr, serait, en partie, fondée, tant il est évident qu'un redressement de l'effectif des candidatures passera obligatoirement par une réforme des conditions matérielles d'existence de la profession. Elle n'en serait pas moins partielle et un peu vaine. Partielle parce que s'il est pensable d'aménager ces conditions, leur radicale transformation, si elle devait, à la limite, faire de la carrière militaire une occupation de coin de feu, irait, sans nul doute, à l'encontre du but poursuivi. Vaine parce que — on l'a vu — l'état présent de ces conditions tient moins à l'organisation même de la profession qu'à la pénurie qui en détraque les mécanismes.

Le « drame » de l'avancement

Il faut bien évoquer ici le problème de la durée de la carrière puisque, aussi bien, certains croient déceler là l'origine profonde du mal, la cause première de la désaffection. Il faut en parler, surtout, parce que le problème est généralement assez mal posé.

Dans l'opinion commune, tout le mal vient de ce que la pyramide hiérarchique, relativement équilibrée¹ jusqu'au grade de major, est brutalement tronquée au grade de colonel

¹ Très relativement, du reste, puisque — en 1968 — l'Infanterie recense 31 capitaines en activité pour 60 majors et 57 lt-colonels et colonels.

par la raréfaction des commandements supérieurs (ou, si l'on préfère, par le fait qu'on y parvient presque 20 ans avant la retraite), ce qui fait qu'un instructeur promu très normalement colonel à 46-47 ans a de fortes chances de le demeurer jusqu'à 65, d'où, tout naturellement, un engorgement à ce palier. Mais où il n'est pas certain que le problème soit bien posé c'est lorsqu'on dénonce l'anomalie géométrique de cette pyramide car *on fait appel à la seule notion de commandement* alors que, dans toute leur carrière, les instructeurs sont appelés à remplir des tâches qui ne sont pas la plupart du temps — et comme il est normal — en rapport avec le commandement que leur confère leur grade hiérarchique.¹

En réalité, si l'on pose, au départ, que chacun ne pourra prétendre aux honneurs suprêmes, le déséquilibre ne tient pas tant à la différence d'effectif des colonels par rapport à celui des majors, car les Services de l'Administration militaire n'ont aucune peine à les absorber², qu'à certains effets, évitables, eux, que cet état de fait déploie; à savoir le maintien prolongé à leurs postes des officiers arrêtés dans leur avancement hiérarchique; corollairement leur affectation à des tâches administratives à un âge qui rend toute reconversion difficile.

Qu'on me pardonne d'abord de ne voir rien de particulièrement tragique à cette situation même si elle est susceptible d'aménagements. Après tout, chacun est, à peu près, assuré de faire une première carrière d'active couronnée d'un commandement d'école; à partir de là — et compte tenu de l'engagement physique que réclame la profession — il n'y a pas de honte à se reconvertir, la cinquantaine passée, dans une deuxième carrière à dominante administrative: c'est une

¹ Le colonel commandant d'école n'instruit pas plus un régiment que le major n'instruit un bataillon: il est impensable de faire coïncider le grade hiérarchique et la fonction comme instructeur; s'il est clair qu'on ne peut appliquer à des tâches administratives la hiérarchie du commandement, le problème — si c'en est un — commence déjà à l'instruction de la troupe.

² Et, contrairement à la légende, ils y remplissent — aussi — des tâches intéressantes.

situation qu'on retrouve dans beaucoup de professions civiles et personne ne juge utile d'en faire une tragédie.¹

Ceci posé, je reste convaincu — avec l'innocence des simples, probablement — qu'il est parfaitement possible d'améliorer cette situation. M. Wüst, comme beaucoup d'autres, propose la reconversion de ces officiers à l'intérieur de toute l'Administration fédérale, dans d'autres services publics, voire, carrément, dans le secteur civil. La proposition, on le voit, découle de la conviction que l'Administration militaire seule ne peut absorber le trop-plein d'instructeurs retirés de l'instruction à la troupe alors que certains services, au contraire, déplorent de ne pouvoir disposer d'instructeurs en nombre suffisant.

Dialogue de sourds. Le vrai problème est de diriger sur l'Administration les officiers les plus portés vers ce genre de tâches, de les y diriger assez tôt et de les diriger préparés au travail qui les attend. *Si drame il y a, il réside avant tout dans un défaut de prévision et d'orientation*; sous le fallacieux prétexte de préserver les chances de chacun, les instructeurs suivent tous, jusqu'au grade de colonel inclus, la même filière, quels que soient leurs goûts et leurs aptitudes, puis vivent, dès ce grade atteint, dans l'incertitude la plus totale du sort qui les attend.

Il est banal de dire que toute reconversion doit être envisagée assez tôt puis préparée. Sauf cas d'exception, je ne crois guère au passage d'instructeurs au secteur civil, en

¹ Le fait que leur carrière soit « stoppée » est ressenti d'autant plus douloureusement, il faut le dire, chez les militaires, que l'avancement, au-delà d'un certain grade, tient pour beaucoup aux seules circonstances et qu'ils ne peuvent, en cas d'échec, « passer à la concurrence ». Les formes mêmes de la hiérarchie militaire accusent encore ce sentiment d'échec. Mais quand M. Wüst évoque le sort de « ceux pour qui le temps des déceptions (ayant) commencé, résistent de manière admirable à l'amertume qui les étreint, à l'aigreur qui risque de les ronger et font preuve d'une sagesse qui force l'admiration », il force lui-même sur les sentiments. En vérité, chaque instructeur veut bien accepter, au départ, la perspective de ne pas accéder aux plus hauts grades. Le malaise vient, plutôt, de ce que cet accès aux grades supérieurs va dépendre, en fait, *moins de ses qualités propres d'instructeur, que des commandements que l'armée de campagne pourra lui confier en cours de carrière*; on ne peut multiplier, à volonté, les bataillons ou les régiments d'élite; quant à leur attribution, elle dépend de beaucoup, beaucoup de facteurs...

raison de l'étanchéité de nos structures, mais *d'abord et surtout parce qu'ils n'y sont pas préparés*. Si une reconversion dans d'autres départements de l'Administration fédérale est souhaitable par le seul fait qu'elle élargirait l'éventail des emplois, permettant ainsi à chacun de mieux donner sa mesure, je crains qu'elle ne se heurte au même obstacle. En revanche, est-il déraisonnable d'imaginer un major ou un lt-colonel « recyclé », pour parler comme les sociologues, par un passage dans une école d'administration ou un stage dans une entreprise apporter — à condition de n'y pas perdre toute perspective de promotion — à des tâches d'administration et de gestion des méthodes modernes et un sang neuf. Le système vaudrait, en tout cas, l'actuel qui consiste à immobiliser le plus longtemps possible les instructeurs stoppés dans l'avancement pour les envoyer le plus tard possible à *la découverte* d'une seconde carrière. Un certain nombre d'instructeurs, bien entendu, restera rebelle à ce genre de reconversion. Complétant le reclassement esquissé ici, la faculté accordée à ceux-là de prendre une retraite anticipée à 60 ans pourrait résoudre, en bonne partie, les difficultés.¹

(A suivre)

Major Jean DE LAVALLAZ

La stratégie nucléaire à la croisée des chemins

Remarques préliminaires

L'analyse qui suit du débat stratégique aux Etats-Unis a été écrite en mars de cette année. Elle reflète de ce fait les discussions auxquelles se livraient les experts américains avant la signature du Traité sur la non-prolifération nucléaire

¹ On peut même attendre de cette reconversion avancée qu'elle contribue à diminuer les frictions qui se produisent ici ou là entre les instructeurs et le personnel civil de l'Administration militaire.