

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 113 (1968)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Réflexions sur la pénurie d'officiers-instructeurs [fin]  
**Autor:** Lavallaz, Jean de  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-343449>

#### 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:** 08.01.2026

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

## Réflexions sur la pénurie d'officiers-instructeurs (fin)

### *Les attraits du métier*

Quittons maintenant les conditions d'existence des instructeurs et leurs problèmes d'avancement pour aborder l'exercice même de la profession, ce qui en constitue la substance et l'attrait. Question : les instructeurs trouvent-ils dans leurs activités mêmes une compensation à l'inconfort de leur existence ? Réponse : a priori, oui puisqu'il en existe bien un certain nombre et qu'il s'en recrute encore quelques-uns.

Qu'attendent-ils, dès lors, de cette carrière, quelles sont leurs satisfactions, qui sont, en définitive, ces garçons attirés par ce métier honorable certes, correctement rétribué (rétribution limite !) mais, on l'a vu, dépourvu de quelques agréments de l'existence ?

Méfions-nous : la réponse type à ce genre de question tient en de grands mots — joie de servir, amour du pays, goût de la discipline, sens de l'honneur, mépris des biens de ce monde et j'en passe — qui ont le double avantage de sonner bien et d'écluder les vraies questions. Non qu'il faille leur ôter toute valeur pour imaginer, par exemple, un anarchiste se réalisant pleinement dans cette profession ; mais ces formules empruntent trop à la littérature pour être authentiques. Il nous importe, en revanche, de discerner les raisons profondes qui déterminent le choix de la carrière puisque, en fin de compte, *son attrait va dépendre de leur réalité*.

Les véritables motivations sont, on s'en doute, moins claironnantes que le répertoire cité plus haut, encore qu'il n'y ait pas à en rougir. Tentons de les cerner honnêtement : — goût de l'activité militaire en général — attention, je ne dis pas de la guerre ! — activité à la fois saine et fraternelle n'en déplaise à certains ; ici ou là, des penchants marqués pour tel ou tel volet de cette activité : action et engagement physique, répulsion pour le travail d'intérieur ou, si l'on préfère, joie de travailler en plein-air ;

- goût des contacts humains par opposition à l'aridité des tâches techniques; plaisir d'enseigner, d'éduquer, de convaincre;
- plaisir de commander encore qu'il ne faille pas, ici, être dupe de la seule rigueur des formes militaires: la satisfaction ressentie à commander, à diriger n'est pas l'apanage du seul chef en uniforme;
- goût prononcé des responsabilités; désir d'indépendance dans le travail; refus des horaires définitifs et imposés; sentiment (vrai ou faux) d'être jugé au résultat seul;
- attirance marquée pour la diversité du travail; horreur de la monotonie, de la routine;
- sentiment et réalité d'une promotion sociale ou encore — ce qui n'est pas contradictoire car tout dépend du point de départ et des perspectives! — désintérêt; dans tous les cas, intérêt médiocre pour les problèmes d'argent.

Je pense ne pas trahir les sentiments de mes camarades en mettant au premier plan des satisfactions attendues de la carrière d'abord la diversité des tâches, diversité faite à la fois de la variété des services et de l'équilibre qui en découle, des activités intellectuelles et physiques, ensuite le goût des responsabilités satisfait par une certaine indépendance dans le travail.

La fameuse conjonction indépendance-diversité est — mythe ou réalité — le lieu d'un certain nombre de malentendus et de confusions dont l'origine tient, peut-être, au libéralisme extrême qui règne en matière de doctrine<sup>1</sup> et qui, justifié ou non, n'exclut nullement un pédantisme souvent étroit au niveau des besognes quotidiennes.

Qu'en est-il, au vrai, de l'indépendance? Le temps n'est pas si éloigné où l'instructeur — sur la base d'un mince répertoire d'objectifs simples — conduisait de sa propre autorité toute l'instruction d'une compagnie ou d'une classe, portant un effort particulier, qui sur le tir, qui sur l'engagement physique, chacun donnant peu ou prou libre cours à ses

---

<sup>1</sup> En matière de tactique, par exemple.

idées, ses goûts, ses aptitudes, ses manies parfois. Je ne pense pas forcer le tableau. Et, mon Dieu, dans le cadre d'écoles courtes, dispensant une instruction élémentaire, cette très large autonomie se concevait parfaitement.

Puis, les écoles se sont allongées, les techniques se sont compliquées, les armes, les appareils se sont multipliés et il a bien fallu mettre un certain ordre là-dedans. Les instructeurs ont, les premiers, accepté plus de rigueur, de discipline, de contrôle. Rien à dire jusque-là.

Malheureusement, des directives on est passé aux ordres, des buts aux schémas, des objectifs aux plans. Sur cette lancée, le besoin d'unité a engendré la manie de l'uniformisation, la multiplicité des matières a commandé la multiplication des contrôles (trop nombreux, du reste, pour être efficaces: rapports, moyennes, statistiques, etc.), la nécessité d'une direction a abouti à la rage de la centralisation. Mouvement d'ensemble incontestable mais qu'il faudrait, bien sûr, pouvoir nuancer; en fonction des Armes d'abord car les servitudes des unes et des autres sont dissemblables: ce qui est rentable ici — ou nécessaire — ne l'est pas ailleurs; en fonction des matières, ensuite. Sur ce dernier point, personne ne conteste la nécessité impérieuse d'imposer des programmes d'instruction rigoureux pour tout ce qui touche aux techniques; pour ne citer qu'un exemple, on voit mal le commandant d'école ou l'instructeur non spécialisé décider souverainement de la formation à donner à des chauffeurs de poids lourds, à des mécaniciens en moteurs ou à d'autres servants d'engins divers.

La fait que les impératifs techniques aient, ici ou là, commandé des centralisations a précipité l'évolution. De la rigueur nécessaire en certains domaines précis, on est passé insensiblement à une centralisation générale qui, en d'autres, va à l'encontre de l'efficacité.

A quoi bon multiplier les exemples de cette poussée vers le haut, chacun d'eux, pris isolément, ne signifie rien; en dresser le répertoire complet demanderait un volume. *Par*

*ailleurs, il est trop évident que la tendance elle-même crée l'habitude; à bien des cas cités, on pourrait, dès lors, m'objecter — et souvent avec raison — qu'il ne tenait qu'aux subordonnés de montrer assez de jugement et d'indépendance pour faire contrepoids aux abus de la centralisation.*

Il reste qu'il y a faute quelque part quand le respect du programme écrit, mieux, celui de l'horaire prévu, *fini par interdire de discerner l'essentiel du secondaire pour lui donner, en tout temps, la place qui lui revient*; faute de même nature quand les matières annexes de l'instruction sont, d'abord et d'en haut, imposées de manière rigide et inaltérable et quand, ces « servitudes » (les bien nommées...) posées, on aménage, ensuite et tant bien que mal, ce qui réclame l'effort principal; faute de même ordre — et grave — quand les programmes et les exigences ne tiennent compte ni de la diversité des conditions d'instruction, ni même de la spécificité de la troupe à instruire.<sup>1</sup>

Cet état de choses, bien sûr, est né ici de la rigueur de certaines prescriptions, là d'une volonté d'user au mieux d'installations étriquées, presque partout d'un louable souci d'ordre. Il n'empêche qu'il y a faute, et faute de conception, quelque part, quand un réseau de garde-fous et de barrières, imposé à l'origine par les nécessités, n'a plus besoin d'elles pour se justifier; quand, par une étrange évolution, de moyen qu'il était au départ il devient lui-même but à l'arrivée. Faute qui transforme progressivement l'instructeur, doué de discernement et chargé de responsabilités, en un agent d'exécution et de contrôle pointilleux et fidèle; conception qui n'a pas pour elle le mérite de l'efficacité.

Les effets de la centralisation à outrance, on les voit ailleurs encore. Dans le domaine administratif où l'autonomie d'un commandant d'école ou de place d'armes correspond à

---

<sup>1</sup> Et pourtant le règlement de service dit si bien: « Le programme (sera) réduit à l'essentiel, même s'il faut, pour cela, renoncer à ce qui semble désirable » (chi 102); et encore: « un programme trop chargé nuit à la précision, il disperse les forces et mène à l'insuccès » ... « aussi, le chef choisira avec discernement les disciplines auxquelles le temps disponible permettra de se vouer utilement. »

peu près à celle que concède une maison de presse à une gérante de librairie. Dans le domaine du personnel (avancement, mutations, licenciements) où toute décision appartient au pouvoir le plus haut selon une logique qui veut que moins on connaît les gens mieux on les juge. Dans le domaine de la presse où toute nouvelle touchant l'Armée est l'apanage d'un organisme étique, impuissant et lointain.

Un ouvrage récent traitant de l'administration en France remarque que ce pays vit sur un premier principe, à savoir que « la décision est prise le plus loin possible du lieu où elle doit s'appliquer et le plus près possible du sommet politique et administratif où l'Autorité est supposée avoir une meilleure vue globale ». <sup>1</sup> Ajoutons que l'ouvrage en dénonce les méfaits.

Terminons par une autre citation. « L'efficacité — je cite de mémoire un des directeurs de la « General Motors » — passe par le choix des cadres, la liberté et la confiance qu'on leur accorde, la décentralisation, enfin, pour décider toujours au plus près de l'action. » Sans prétendre, il va de soi, situer sur le même plan l'instruction militaire et la direction des affaires, reconnaissons-leur tout de même, en ce qui concerne les problèmes de gestion de l'entreprise, de conduite des hommes, de choix et de formation des cadres, quelque similitude, et convenons que nous ne nous engageons pas précisément dans cette voie.

A tout penser, choisir, diriger, enregistrer, contrôler de l'échelon le plus haut on finit inéluctablement par ne plus engendrer que des cadres médiocres. Et ne plus recruter que ceux-là. Puis, le niveau baissant, il ne restera qu'à les encadrer plus strictement encore. C'est ici que le problème de l'indépendance d'action nous ramène à celui du recrutement des instructeurs. C'est ici, il ne faut pas s'y tromper, qu'il prend sa vraie dimension, dans le constat de fait que l'autonomie et les responsabilités de l'instructeur sont, actuellement, très

---

<sup>1</sup> « Les citoyens au pouvoir. 12 régions, 2000 communes », Club Jean-Moulin, Editions Le Seuil.

sensiblement moindres que celles du cadre d'entreprise d-même âge. Réalité aggravée par le cloisonnement des emploi que nous analyserons plus loin. Une forme plaisante d'aveuglement serait d'imaginer que — maintenu 25 ans dans cette condition proprement subalterne —<sup>1</sup> l'instructeur va trouver, tout ce temps, de substantielles compensations intellectuelles dans les subtilités du travail aux armes ou les finesse du service intérieur.<sup>2</sup>

Sur la diversité, maintenant. La faiblesse des effectifs d'instructeurs a déclenché — dans chaque Arme et dans chaque Service — un réflexe naturel d'auto-défense: c'est ainsi qu'chacun s'est mis à surveiller jalousement son petit stock d'capitaines et de majors comme une pauvresse ses maigre économies en pratiquant, en matière de personnel, une politique (si l'on peut dire) qui pourrait tenir dans la formule « Ne pas laisser échapper de candidats, accélérer au maximum leur formation, ne céder, ensuite, personne. » Il n'y a pas d quoi rire, hélas, car cette politique du bas de laine a engendré ces dernières années, toute une série de mesures qui témoignent, à défaut de largeur de vues, d'une remarquable pénévérance dans la restriction. On peut, notamment, citer:

- suppression de la « Vorschule » (Poly), école supérieur d'une année destinée à compléter le bagage de culture générale de certains candidats;
- transformation de l'Ecole militaire générale (Poly) en un section I, réservée aux instructeurs débutants, suivie d'un section II (majors) et III (colonels); transformation particulièrement économique puisque la section II vient d'être supprimée;

---

<sup>1</sup> Sur le plan du travail s'entend. Il ne s'agit ni de grade, ni de salaire.

<sup>2</sup> Qu'on se comprenne bien: toute l'activité de l'instructeur ne tient pas à cela qui, d'ailleurs, a son intérêt: il n'en reste pas moins que cela en constitue une bonne part; on ne l'augmenterait qu'au détriment de la formation générale de l'instructeur. Dans cet ordre d'idées, on reste confondu devant les conceptions de certains « progressistes » qui pensent atteindre aux sommets de l'efficacité par une spécialisation des instructeurs à l'intérieur des écoles, le premier prenant à son compte toute l'instruction de tir, le deuxième l'éducation physique, le troisième la formation des cadres et ainsi de suite.

- réduction de certains stages à l'étranger;
- obstacles de tous genres mis à « céder » un instructeur à un autre Service, à le distraire, par exemple, d'une Arme à l'autre pour compléter son bagage — ce qui se voyait encore il y a quelques années; obstacles qui conduisent, par exemple, les commandants de division à faire appel de plus en plus fréquemment à des officiers de milice pour les seconder dans les écoles centrales I;
- dernière en date: la création d'un corps d'instructeurs spécialisés affecté à certains cours (Cours EMG, Ecoles centrales II, notamment). Son effectif étant, pour l'infanterie, de 6 officiers sur 91, on voit d'emblée que cette décision revient à réservé cet enseignement à une infime minorité et à confiner la très grosse majorité aux seules écoles de recrues et d'aspirants indéfiniment recommandées. *Ce qui revient, par le fait même, à augmenter la lassitude des uns et des autres. Parallèlement à abaisser le niveau du 95 % en le privant d'un contact intellectuellement enrichissant avec des écoles supérieures.* Politique d'économie, la décision procède directement de la pénurie: c'est du constat de fait que d'un samedi à un lundi les instructeurs quittant la troupe n'avaient pas le temps matériel de se préparer à un cours EMG qu'on a conclu à la nécessité d'équipes spécialisées attribuées en priorité à ces cours (ce qui n'empêche nullement ses membres d'être, en plus, engagés dans d'autres écoles ou affectés à d'autres travaux); solution infiniment plus économique, on le voit, que celle qui aurait consisté à donner aux instructeurs prévus pour ces cours le temps de s'y préparer.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> On avait déjà connu un personnel d'instruction attribué à demeure aux Ecoles centrales, lorsqu'elles avaient Thoune comme place d'armes. Le col-div Wille, chef d'arme de l'infanterie, avait dispersé ces « docteurs es tactique », comme il les appelait, et envoyé tous les instructeurs (ou presque) fonctionner tour à tour aux Ecoles centrales!!! Sans commentaires. (Réd.).

Economie mais aussi nivellation. Une politique d'élévation du niveau aurait conclu à amener à l'enseignement supérieur le plus grand nombre d'instructeurs capables.

En confinant 20 ans durant la quasi-totalité des instructeurs aux seules écoles de recrues et d'officiers, croit-on sérieusement leur élargir l'esprit? A défaut de viser cet objectif, pense-t-on, de cette manière — puisque c'est là l'objet de ces réflexions — améliorer le recrutement?

*« La qualité des instructeurs baisse »*

C'est l'opinion émise très catégoriquement par M. René-H. Wüst dans un article déjà cité. Elle a provoqué quelques vagues, on s'en doute. Elle est intéressante dans la mesure où M. Wüst n'exprime pas une vue originale mais proclame haut et clair ce que tant d'autres — officiers de milice ou officiers de carrière du grade supérieur — pensent et disent tout bas. Il convient donc, d'abord, de savoir gré à M. Wüst de son courage; de voir ensuite s'il a tort ou raison et dans quelle mesure.

On pourrait, bien sûr, contester, au départ, un aspect ou un autre de cette affirmation globale, à la limite, produire même une statistique, démontrant, titres et diplômes à l'appui, que le niveau d'études moyen est, chez les instructeurs, supérieur aujourd'hui à ce qu'il était hier, disons en 1925, par exemple, pour situer la comparaison dans le temps. On ne prouverait, malheureusement, pas grand-chose en procédant ainsi car il faudrait savoir, d'abord, si M. Wüst prend 1925 (ou 35, ou 45) comme repère et s'il prétend comparer le niveau des instructeurs *entre eux* à deux périodes différentes ou s'il entend bien plutôt — ce qui est une autre démarche — *juger de la différence de niveau entre l'instructeur et l'officier de milice à l'une et à l'autre époque*. Il faudrait savoir, ensuite, si M. Wüst juge du bagage, requis des instructeurs, à leur entrée dans la carrière ou s'il porte une opinion sur leur niveau au grade de colonel. Il serait intéressant,

enfin, de savoir si M. Wüst attribue les insuffisances des instructeurs à une baisse objective de la qualité ou à la complexité plus grande des tâches qu'on attend d'eux.

Dans l'étude de la question, il me paraît essentiel de ne pas perdre de vue les deux éléments suivants d'appréciation :

Premièrement, le niveau d'instruction moyen — ou, si l'on veut, le bagage intellectuel moyen — du peuple suisse, dans son ensemble, a, comme partout, espérons-le, considérablement augmenté en 30 ans. Et ne cesse d'augmenter. En qualité, d'abord, car le même titre — dans les domaines techniques, particulièrement — recouvre des connaissances forcément plus larges que hier. En quantité, ensuite, car les études — quel qu'en soit le genre ou le niveau — et, par conséquent, les titres et les diplômes, sont *le fait d'un plus grand nombre*; réalité statistique certes, mais réalité que chacun peut, quotidiennement, toucher du doigt, et l'instituteur, par exemple, la voit bien, lui qui n'est plus, comme il y a 30 ans, l'« intellectuel » de son village ou de son quartier. Ainsi donc, quand bien même on établirait que deux générations d'instructeurs sont, en gros, de niveau égal à un quart de siècle de distance, que la deuxième n'en serait pas moins inférieure comparée à une volée actuelle d'officiers de milice, considérée comme un échantillon du niveau suisse d'aujourd'hui.

Que l'officier de milice demande de nos jours plus de l'instructeur qu'il y a trente ans en découle tout naturellement.

Deuxièmement, la complexité des problèmes a augmenté. Lieu commun certes mais aussi réalité et qui touche tout le monde dans tous les domaines. Réalité acceptée en bloc (c'est le progrès!) mais néanmoins de façon confuse dans la mesure où elle n'est éprouvée par chacun qu'à travers des éléments isolés, sans qu'une synthèse rigoureuse permette toujours de discerner les liens qu'ils ont entre eux ou les effets lointains qu'ils vont déployer. Sur le plan militaire — comme ailleurs, probablement —, le « progrès » se présente, ainsi, sous la forme d'une multiplication de problèmes techniques qui sont

successivement résolus par des services différents qui n'ont pas toujours une vue d'ensemble.<sup>1</sup> C'est peut-être la tâche la plus délicate de l'instructeur — à condition, toutefois, qu'il jouisse d'une autonomie suffisante — de rester maître de l'ensemble du problème, accordant aux techniques ce qui doit leur revenir sans en être le jouet car il en sait le but final et l'importance, même s'il en ignore, parfois, la pratique de détail, distinguant le principal du secondaire et le nécessaire de l'utile, gardant l'essentiel au détriment de l'accessoire, en un mot décidant des choix et des urgences.

*C'est cela qui me paraît le plus difficile à dominer et qui demande, non pas tant la maîtrise de détails techniques isolés, mais la compréhension intelligente de toutes les données du problème, l'aptitude à en dresser la synthèse et la largeur de vues pour décider des priorités.* Vue sous cet angle, la formation générale de l'instructeur ne se fera pas par la seule addition de x cours spéciaux particuliers mais bien par *tout ce qui sera entrepris pour élargir son horizon afin de lui permettre, dépassant le particulier, de juger du général.*

Au demeurant, il n'importe pas, au départ, de savoir si M. Wüst a véritablement tort ou raison. Le seul fait que l'opinion qu'il avance soit assez communément proférée — et elle l'est, inutile de se leurrer — pose un problème et nommément celui de la confiance de l'Armée de milice dans son corps d'instruction.

Il reste à tenter une réponse objective aux deux termes de la question soulevée par M. Wüst sur le niveau des instructeurs: les exigences de départ sont-elles suffisantes, les candidats y répondent-ils? L'Armée contribue-t-elle — et dans quelle mesure — à la formation de ses instructeurs?

Il faut honnêtement répondre par la négative au premier terme de la question sans craindre de s'en expliquer.

<sup>1</sup> C'est un autre lieu commun parmi les instructeurs de constater que l'instruction n'est plus faite, bientôt, que de matières « spéciales » successivement ajoutées les unes aux autres sans allègement, au reste, du programme initial.

Les conditions d'entrée posées aux postulants sont les suivantes si j'en crois une « Orientation (Orientierung) sur la profession d'instructeur » éditée en 1967 par le Service de l'Infanterie :

- sur le plan militaire : être qualifié de « très bon officier de troupe » (als Truppenoffizier sehr gut ausgewiesen sein), ce qui a, en tout cas, le mérite d'être clair;
- sur le plan civil : être en possession, soit d'un titre universitaire, soit d'un certificat de maturité, soit d'un diplôme de technicien, soit d'un brevet d'enseignement primaire ou supérieur, soit d'un « métier appris et pratiqué avec succès » (abgeschlossene Berufslehre mit praktischer Bewährung). L'éventail, on le voit, est largement ouvert; on laisse, toutefois, entendre qu'il reste possible, de cas en cas, de réclamer du candidat qu'il complète sa formation avant d'être recevable.

Sur le plan « qualification militaire », il est patent que l'on ne requiert pas du candidat qu'il soit « très bon », ni même simplement « bon » mais que l'on se contente, par la force des choses, de qualifications infiniment plus modestes. On objectera que, l'avancement des instructeurs dépendant des propositions émises par le cadre de milice, il y a lieu, tout de même, de convenir qu'ils n'en sont pas moins, ultérieurement, proposés pour l'avancement. A quoi il faut répondre d'abord que c'est bien là le minimum qu'on doit attendre de professionnels confrontés à des « amateurs » mais aussi qu'ils bénéficient, très souvent, de l'indulgence particulière de leurs chefs par le seul fait que leur carrière est en jeu.<sup>1</sup>

Sur le plan « qualification civile », il importe de ne pas se payer de mots et d'enregistrer avec réalisme qu'un certificat de fin d'apprentissage assorti de quelques mois de travail pratique suffit à vous ouvrir les portes de la carrière. On ne peut nier que ce soit bien léger. La vérité oblige d'ajouter que — selon le cours normal des choses — ce bagage ne vous

---

<sup>1</sup> Dans les grades inférieurs, en tous cas. Pour la suite, voir note 1, page 444.

autorise pas, dans la majorité des entreprises, à prétendre à des postes de responsabilité.

Pour justifier la minceur de ces exigences, on fait appel à un certain nombre d'arguments très contestables.

On objecte, par exemple, que ces conditions « minima » ne visent que des cas isolés, ce qui est, d'abord, une contre-vérité car ils ne sont pas si rares; ensuite, une argutie car s'il s'agissait véritablement d'exception il n'y aurait nul besoin de la mentionner au risque d'en faire une règle.

On réplique aussi qu'un titre n'est pas tout et qu'il faut laisser leur chance aux autodidactes: argument douteux car on se contente de présumer du bagage de ce genre de candidats mais on se garde d'en prendre objectivement la mesure.

On avance également que l'Armée n'a pas besoin que d'« académiciens » — pour parler le langage d'Outre-Sarine — mais aussi d'« artisans » pour les grades d'exécution, raisonnement spécieux car c'est, au contraire, l'instructeur le moins expérimenté et le plus près de la troupe qui peut celer le moins facilement ses insuffisances et en souffre le plus; de surcroît, solution boiteuse parce que la cohésion du corps d'instruction ne se renforcera pas de l'amalgame d'éléments disparates qu'on envisage si imprudemment.<sup>1</sup>

On décrète, enfin, qu'il n'y a pas à se montrer trop strict sur le niveau de recrutement des instructeurs compte tenu de ce que l'Armée fait pour leur formation ultérieure.

Le grand mot lâché, que recouvre-t-il? Pour l'essentiel, le « Poly ». Les jeunes capitaines passent donc par l'« Ecole militaire » de Zurich qui se propose de leur apporter les rudiments nécessaires à l'instruction d'une compagnie: 10 mois, en gros, d'instruction de base (méthodologie, tactique) entre-coupée de « cours » pratiques de plusieurs semaines chacun (combat rapproché, cours alpin, cours de ski, cours sportif

---

<sup>1</sup> C'est très froidement que certains conçoivent ainsi un corps d'instructeurs composé de gens « prévus » ou « promis » pour les grades supérieurs et d'autres condamnés d'avance à végéter aux échelons inférieurs. Voilà qui contribuera à créer une atmosphère de travail sereine et fructueuse! Et puis, on ne nous dit pas ce que deviendront les seconds, la quarantaine passée.

à Macolin), en un mot comme en dix un concentré des matières techniques et pratiques générales applicables à la troupe. *Le but avoué de l'école étant d'enseigner aux futurs instructeurs l'« alphabet » du métier, le programme est parfaitement adapté à cet objectif.* Il faut simplement appeler les choses par leur nom : l'école n'a rien d'une « académie » militaire et n'a pas l'ambition de l'être, elle ne prétend pas à l'enseignement supérieur et n'a pas à s'en préoccuper.

Après... eh bien, après, c'est simple, il n'y a plus grand chose. Une petite frange d'instructeurs sera, certes, appelée à des stages à l'étranger, beaucoup pour y acquérir des techniques nouvelles, quelques-uns — plus rares — pour y suivre un enseignement supérieur qu'on ne dispense pas chez nous. Ajoutons : quelques cours « spéciaux » (montagne, sport, armes nouvelles) à caractère technique (parce que la « technique », elle, ne pardonne pas!). Pour le reste, la formation tactique que reçoit l'officier de milice à travers les écoles centrales ou les cours d'état-major.

C'est peu dire que les instructeurs sont conscients du caractère assez empirique de la formation qu'ils sont censés acquérir. Il n'est donc pas étonnant d'entendre proclamer, ici ou là, la nécessité d'une sorte d'académie supérieure militaire, à tout le moins d'une école professionnelle complète à l'image de ce qui se fait à l'étranger (un Saint-Cyr ou un West-Point).

Il y a un côté utopique dans cette vue des choses car elle procède d'une méconnaissance de nos structures et de nos traditions. Pour tout dire, je crois qu'il faut être conscient du fait que l'opinion en général — et parlementaire en particulier — ne peut voir que d'un mauvais œil une création de ce genre qui tendrait (ou pourrait tendre) à la constitution d'une « caste » d'officiers de carrière et porterait en germe le danger de conflits avec les officiers de milice. Crainte sans fondement? Rien n'est moins certain.

Et puis, est-ce la bonne voie? Est-ce bien là la formule de l'avenir? Outre que le programme même des écoles auxquelles on se réfère a évolué pour faire une place de plus en plus

grande à des matières de moins en moins militaires, qu'attend-on pour tirer une bonne fois les conséquences logiques d'une vérité première répétée sur tous les tons, à savoir que la défense nationale n'est plus, de nos jours, et de beaucoup s'en faut, une affaire strictement militaire mais aussi et surtout une affaire d'ordre politique, économique, scientifique, pour entreprendre d'élargir, dans ces directions-là, la culture des officiers de carrière? <sup>1</sup>

Il ne s'agit pas, bien sûr, de les engager à se mêler — comme dans les républiques sud-américaines! — de questions qui ne sont pas les leurs mais tout bonnement *de faire en sorte qu'ils en connaissent les données, en saisissent les difficultés, en discernent les mécanismes.*

Parle-t-on défense nationale totale et voilà les officiers instructeurs confrontés à des problèmes proprement civils dont ils ne savent que ce qu'a bien voulu leur apprendre leur quotidien du matin. Parle-t-on production, économie de guerre, budget militaire, administration civile, politique d'armement, recherche scientifique, information, les voilà, devant ces problèmes — qui les touchent tout de même d'assez près! — plus démunis que beaucoup de leurs camarades de milice. Est-ce vraiment trop demander de l'Armée qu'elle apporte à ses propres officiers professionnels (dont certains se retrouveront à la tête des affaires militaires du Pays, appelés à gérer des millions) quelque chose de plus que le bagage rudimentaire strictement indispensable à la maîtrise des tâches techniques de l'instructeur d'unité.

*Et quand l'officier de milice ou le civil fait allusion à la faiblesse relative du niveau des instructeurs, n'est-ce pas à ces lacunes-là qu'il songe?* <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> S'il est vrai (Clemenceau dixit) que « la guerre est une chose trop sérieuse pour qu'on la confie à des militaires », on pourrait, parodiant la formule, se demander s'il n'est pas temps que « les militaires soient sérieusement instruits des problèmes que la conduite de la guerre pose sur le plan civil. »

<sup>2</sup> Objecter que, lorsqu'il est fait allusion à une « baisse » des instructeurs, ce sont leurs connaissances strictement militaires qui sont visées ne tient pas; sur le plan technique — au sens étroit du terme — l'écart entre les officiers de milice et eux n'a jamais été si grand (ça dépend de l'instructeur! Réd.) mais ce bagage « règlementaire » ne suffit plus, précisément, à maîtriser, passé un

Vaste problème... Une chose, hélas, est certaine: au moment où, dans le secteur civil, on s'inquiète de plus en plus du « recyclage » — ou formation permanente des cadres — il n'est que trop vrai, je crois l'avoir démontré plus haut, que l'Armée, elle, s'en préoccupe de moins en moins. Qu'on me permette une dernière citation moins éloignée que sa source ne pourrait le laisser supposer du problème de fond qui nous occupe: « On sait, en effet, que toute hiérarchie a tendance à conserver les priviléges acquis ou à en usurper de nouveaux; qu'elle est parfois plus préoccupée d'étendre son pouvoir que de servir l'intérêt commun. Nous devons tout à la fois vouer notre attention à déceler les dons et les capacités et à en assurer le libre épanouissement. A tous les échelons, les cadres doivent se persuader qu'ils ne sont pas des supérieurs hiérarchiques seulement, *mais aussi des guides et des conseillers.*<sup>1</sup> Nous devons les former de manière appropriée. Ce n'est pas seulement une contribution à l'amélioration des relations humaines: c'est tout simplement une nécessité. Le sentiment que ses talents et ses connaissances sont mal utilisés, que ses tâches le dépassent *parce que son perfectionnement professionnel a été négligé*, quoi de plus déprimant pour l'individu. Mais quoi de plus irrationnel aussi qu'une utilisation incomplète de ce que l'on a appelé le « potentiel de matière grise »<sup>2</sup>.

Une vue simpliste des choses consisterait à conclure qu'il n'y a qu'à relever le niveau des exigences posées aux candidats, au stade du recrutement. La question n'est pas là. Il est, certes, souhaitable de relever certains « minima », ce qui ne signifie pas qu'il faille rechercher à tout prix les universi-

---

certain seuil, l'ensemble des problèmes. Objecter de même que la confiance des uns tient à la « fermeté » des autres (affaire de foi et de caractère!) procède d'une vue assez candide des choses, les « convictions » (même exprimées d'une voix forte) ne suffisant plus à convaincre.

<sup>1</sup> On n'est pas loin de la formule du règlement de service (chi 35): « L'officier instructeur ne perdra pas de vue que sa tâche est *d'éveiller et de maintenir* dans les cadres de milice *la confiance en soi* et l'autorité sur la troupe ».

<sup>2</sup> Extrait de l'allocution prononcée le 3 avril de cette année par M. Samuel Koechlin, président du comité de direction de la « J. R. Geigy S. A. » à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de cette société.

taires. Dans la conjoncture actuelle c'est tout à la fois uto-pique et dangereux car cela conduirait tout droit à engager des gradués d'université sur leur seule rareté, quitte à fermer les yeux sur le reste. C'est, enfin, faire du niveau des instructeurs une affaire de « moyenne » entre deux extrêmes, l'un d'universitaires et l'autre de primaires, ce qui est extravagant du moment que des tâches identiques incombent aux uns et aux autres.<sup>1</sup> La solution du problème est donc bien, au départ, dans un recrutement décent. Elle tient ensuite — et surtout — à la formation continue que l'Armée se doit d'apporter aux instructeurs à mesure qu'ils franchissent les étapes, de manière qu'ils soient toujours à la hauteur du niveau de leurs élèves, *de manière qu'ils maîtrisent, dans tous les sens du terme, l'enseignement qu'ils sont censés diffuser, de manière qu'ils ne soient jamais dépassés par les tâches qu'on attend d'eux.*

La profession jouit, quoi qu'en pensent certains, d'un crédit de confiance qui tient à la mentalité générale de ce pays mais aussi — avec des hauts et des bas inévitables — à la qualité d'ensemble de ses membres. S'accomoder, par exemple, du fait que la moyenne des instructeurs est, dans certains cours supérieurs, inférieure à celle des officiers de milice revient, à plus ou moins bref délai, à jouer de ce crédit; en contester la réalité revient à jouer les autruches et vouloir la taire ne l'empêche pas d'exister...

### *En guise de conclusion*

Une vieille tradition militaire, conforme, d'ailleurs, à nos mœurs, veut que la critique reste toujours « constructive ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Arithmétique vraiment curieuse car la valeur du corps d'instruction ne tient, à l'évidence, pas à sa « moyenne » mais à son homogénéité et à sa capacité de s'élever.

<sup>2</sup> Mais être « constructif » c'est, il me semble, vouloir améliorer ce qui doit et ce qui *peut* l'être. Décréter, comme le font certains, que la pénurie — en quantité et en qualité — n'est qu'un problème de salaire et refuser de chercher plus loin, voilà qui me paraît une critique proprement négative. Parce qu'il est vain d'attendre que le traitement des fonctionnaires s'aligne sur la « haute conjoncture »; parce qu'il faut aussi espérer des candidats d'autres motivations que celle-là. Parce qu'enfin, faire de la seule révision des traitements la panacée à la pénurie, c'est s'économiser les réformes qu'on pourrait entreprendre pour la résorber en la portant toute entière au compte de la seule qui vous échappe.

Comme il se trouvera, peut-être, des lecteurs pour ne pas juger assez «constructives» les réflexions qui précèdent, il me paraît utile, à leur intention, d'en souligner, encore, l'un ou l'autre aspect.

Qu'on me passe, d'abord, un lieu commun : si pénurie il y a (et il y a, hélas...), je crois qu'il est plus urgent de rechercher les causes du phénomène que de nier son existence ou de s'aveugler sur sa nature. A partir de là, il me paraît inconséquent de demander à un essai d'analyse des motifs de désaffection ou d'être l'inventaire — au demeurant établi — des motifs de satisfaction !

Certains, sans être en désaccord sur le fond, contesteront simplement l'opportunité d'une mise en relief d'aspects négatifs de la profession au risque d'éloigner encore les « amateurs » auxquels il vaut mieux — si je comprends bien l'astuce du raisonnement — laisser leurs illusions. Ce qui ne vaudrait, toutefois, que s'il était prouvé, d'abord, qu'ils en ont !

Certains, parmi mes camarades instructeurs, trouveront pour le moins maladroit que l'un des leurs prenne à son compte des propos déplaisants sur la qualité de la corporation ; je me hâte de leur dire que, me trouvant précisément dans la catégorie visée, ils ne me font pas plus plaisir qu'à eux-mêmes, ce qui ne doit pas nous empêcher de les entendre, de les peser et, avant de les repousser en bloc, de nous poser quelques questions...

D'autres, parmi eux, me reprocheront, au contraire, d'enfoncer des portes ouvertes, personne n'ignorant rien des lacunes du système : je leur en donne acte volontiers. Il reste que du parlementaire au journaliste en passant par l'officier de milice, chacun émet, avec les meilleures intentions du monde, toutes sortes d'opinions et de propositions, des plus fondées aux plus fantaisistes ; je ne vois pas, dès lors, qu'un instructeur ne puisse, à son tour, faire entendre — aussi faible qu'il soit — le son de cloche « de l'intérieur ».

Sur le fond, il m'a paru nécessaire de faire un sort à quelques faux problèmes : la « défaveur » publique qui, selon certains, accablerait la carrière, la question du salaire ramenée

à des comparaisons très spacieuses entre les carrières d'affaires et celle de l'officier. Dénoncer la fragilité et la relativité de ces « obstacles » me semble, quitte à rappeler, à l'occasion, des vérités premières, hautement « constructif » par les temps qui courrent...

J'ai tenté, enfin, de mettre en évidence la complexité d'un problème qui ne se résoudra ni en un jour ni d'un trait de plume.

Ceci dit, chacun peut, évidemment, apprécier comme il l'entend ces quelques propos, les refuser en bloc, les admettre en partie, contester la place accordée à tel aspect de la question plutôt qu'à tel autre; cela est d'autant plus normal que, je crois l'avoir rappelé à plusieurs reprises, les problèmes ne se posent pas partout dans les mêmes termes ou avec la même acuité.

\* \* \*

Après toutes ces précautions, prenons le risque de conclure logiquement — et concrètement — des réflexions qui précédent:

1. La difficulté de recruter des instructeurs tient en partie, mais en partie seulement, à des questions d'ordre matériel: au salaire pour une part et, plus encore, aux conditions d'existence.

2. Pour l'essentiel, la désaffection procède d'un malaise que ressent la quasi-totalité des instructeurs et qui n'échappe pas aux candidats.<sup>1</sup>

3. Le malaise résulte, en premier lieu, d'une absence de politique d'orientation des instructeurs. Aucun d'entre eux ne sollicite un droit aux honneurs suprêmes, tous réclamant celui d'être dirigés en temps voulu — et munis du bagage requis — vers l'emploi correspondant le mieux à leurs apti-

---

<sup>1</sup> Dans une émission de la TV romande consacrée récemment aux instructeurs, un juvénile et enthousiaste (oh, combien!) capitaine de chars tient là-dessus un propos significatif; au reporter qui lui demande: « Comment voyez-vous votre avenir? », il répond, en substance: « Je n'y pense pas. » Reprochera-t-on aux candidats réticents d'être aussi lucides mais d'y penser?

tudes et leurs capacités, fût-ce hors du cadre strictement militaire. La majorité n'a pas et ne peut avoir accès aux grades supérieurs: tous, au départ, le savent et, implicitement, l'acceptent. Cela ne justifie pas qu'ils doivent vivre, dès avant la cinquantaine, dans l'incertitude du lendemain. S'il n'est pas pensable, c'est évident, de planifier l'accès aux échelons supérieurs, je ne vois pas que cela soit un obstacle à une reconversion entreprise en temps voulu et qui aurait pour objectif que chacun, à défaut d'une promotion hiérarchique, soit, au moins, assuré de pouvoir donner sa mesure dans un emploi conforme à ses qualités. Politique d'orientation qui implique, il va de soi, une préparation convenable des instructeurs aux emplois possibles qu'on pourrait, cela étant acquis, leur confier.

4. Le malaise tient, en deuxième lieu, à un nivellation par le bas. Nivellation qui résulte et de la disparition progressive des responsabilités au niveau de l'exécution par concentration vers le haut de tout pouvoir réel de décision, et de l'appauvrissement intellectuel qui découle, lui, tout à la fois d'une baisse des exigences au stade du recrutement, d'une formation ultérieure déficiente, du cloisonnement des emplois. C'est évidemment simplifier le travail des instructeurs que les convertir en agents d'exécution d'un programme tout mâché à répéter aussi fidèlement que possible; il est même logique de conclure que cela ne requiert pas d'en éléver le niveau. Reste à savoir — indépendamment de leur efficacité — si ces terribles simplifications attireront beaucoup de candidats, et de qualité.

5. Abaisser le niveau des exigences au recrutement, rogner sur la formation, cloisonner les emplois, voilà qui est parfaitement rentable — à court terme — si l'on a en vue la seule quantité. Et si cela conduit aussi fort logiquement à une baisse de la qualité, il est vrai qu'une direction ferme et un encadrement strict « limiteront les dégâts ». Tout cela se tient fort bien et constitue, dans l'immédiat, une politique d'économie très cohérente dont il ne faut, toutefois, rien attendre sur le plan de la qualité.

Il est trop facile de s'arrêter ici et de conclure qu'après tout « on n'en demande pas plus des instructeurs ». La question n'est pas là. Dans la situation actuelle du marché de l'emploi, l'Armée n'est pas en position de dicter ses conditions: *ce n'est pas ce qu'elle attend des candidats mais bien ce que les candidats attendent d'elle qui est déterminant.*

6. A long terme, il n'est pas certain qu'il soit rentable de jouer de la qualité pour s'y retrouver sur la quantité; il est, au contraire, à craindre qu'elles ne diminuent les deux à la fois. Il est peut-être temps d'envisager un autre système. Celui qui, proposant aux candidats un enrichissement intellectuel et de réelles responsabilités, saura les attirer et les retenir.

\* \* \*

Un bulletin d'Armée et Foyer me tombe à l'instant sous les yeux. J'y trouve ce mot d'André Siegfried: « La Suisse est condamnée à la supériorité. » On en ferait une bien belle devise.

Major Jean DE LAVALLAZ

---

### **Retour aux sources**

Sport volontairement ignoré du vieux continent, la chasse à l'arc est en passe de devenir dans les Etats d'Amérique du Nord l'attribut d'une nouvelle élite. A moins qu'il ne s'agisse en l'occurrence de la dégénérescence d'un peuple ayant épuisé les émotions que procure la traque du gros gibier avec des armes trop perfectionnées qui enlèvent tout aspect de « risque » au chasseur.

Mais là n'est pas notre propos.

De tous temps, les instruments forgés pour la chasse ont trouvé leur application pour la guerre. Souvent même avec profit, l'expérience cynégétique échappant à certaines contraintes ou règles de la guerre définies par des conventions ou l'usage.