

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 114 (1969)
Heft: 11

Artikel: Et encore l'instruction
Autor: Tobler, Werner
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-343517>

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>

Et encore l'instruction¹

INTRODUCTION

Au combat, la valeur d'une troupe dépend de plusieurs facteurs parmi lesquels l'*instruction* prend une place prépondérante. Il est significatif pour notre époque matérialiste qu'on omette trop souvent de considérer ce problème ; nous avons plutôt la tendance de vouloir oublier les lacunes de l'enseignement et d'acheter du matériel plus moderne en plus grande quantité². Mais une formation insuffisante des hommes fait du meilleur équipement un équipement mort ; il est nécessaire d'obtenir une synthèse de ces deux éléments, instruction et équipement. Le ministre israélien de la défense, le général Moshe Dayan, a très clairement exprimé cette idée en disant : « Un armement ne fait pas une armée ». Il est plus facile d'équiper une troupe que de la former et de l'instruire. L'un ne coûte que de l'argent, l'autre exige un effort personnel.

Il y a une année environ, le Groupement de l'instruction a publié un nouveau règlement, augmentant ainsi leur nombre déjà impressionnant. De forme concise, ces prescriptions s'intitulent : « Méthodologie de l'instruction ». Elles sont une base utile pour l'enseignement dans nos écoles de cadres. Mais, comme toujours, un règlement n'a de valeur que s'il est appliqué quotidiennement et d'une manière concrète et c'est en m'appuyant sur celui-ci que je vais traiter sommairement sept principes d'instruction qui me paraissent essentiels.

1^{er} PRINCIPE: L'ENGAGEMENT

Un résultat valable ne peut être obtenu que si l'homme veut l'atteindre. La contrainte seule est insuffisante. Il est par conséquent nécessaire d'accorder la plus grande importance à l'attitude vis-à-vis du travail et à l'engagement personnel. L'homme doit saisir le sens de son travail et avoir confiance dans ses supérieurs, même lors de l'instruction ; l'homme doit également comprendre qu'il travaille pour lui-même et qu'il s'enrichit ainsi personnellement. Motiver est une tâche qui

¹ Nous sommes heureux de publier cette profession de foi d'un commandant d'école, car, dans toute notre carrière, nous avons sans cesse nous-même répété : « Notre tâche principale en temps de paix, la plus importante comme aussi la plus attachante, c'est l'instruction ». Mft.

² Ou des uniformes moins... « militaires » ! Réd.

incombe particulièrement aux commandants d'unité, mais tout autre chef doit aussi en prendre sa part. Il est cependant essentiel de toujours renouveler cette motivation. A cette fin, il sera nécessaire d'organiser minutieusement le travail d'instruction et de donner à tous moments des buts qui conviennent à chaque individu.

2^e PRINCIPE: LE CHOIX DE LA MÉTHODE DÉPEND DU NIVEAU ET DE L'ÉTAT DE L'INSTRUCTION

Il n'existe pas de méthode qui soit toujours valable. Les possibilités sont nombreuses et toutes sont caractérisées par des avantages et des inconvénients. Ce sera au chef de choisir une méthode, puisqu'il est le seul à connaître suffisamment les conditions et les nécessités dans son unité. Pour cela il a besoin de liberté d'action. Seule la liberté d'action laisse s'épanouir les capacités individuelles qui font la force d'une armée de milice. La peur d'échecs occasionnels ne doit en aucun cas mener à la prescription d'un schéma étroit et rigide. Instruire c'est créer, et toute création étouffe si la liberté vient à lui manquer. Plus le chef est libre, plus il recherchera et développera ses capacités.

Dans une unité, il faudra par ailleurs tenir compte des talents de chacun des chefs de section et des chefs de groupe et adapter l'appui qu'on leur donne aux différents caractères. Mais aider et conseiller ne veut pas dire restreindre.

3^e PRINCIPE: CHAQUE HOMME DOIT POUVOIR CONSTAMMENT TRAVAILLER AVEC UN BUT DEVANT LES YEUX

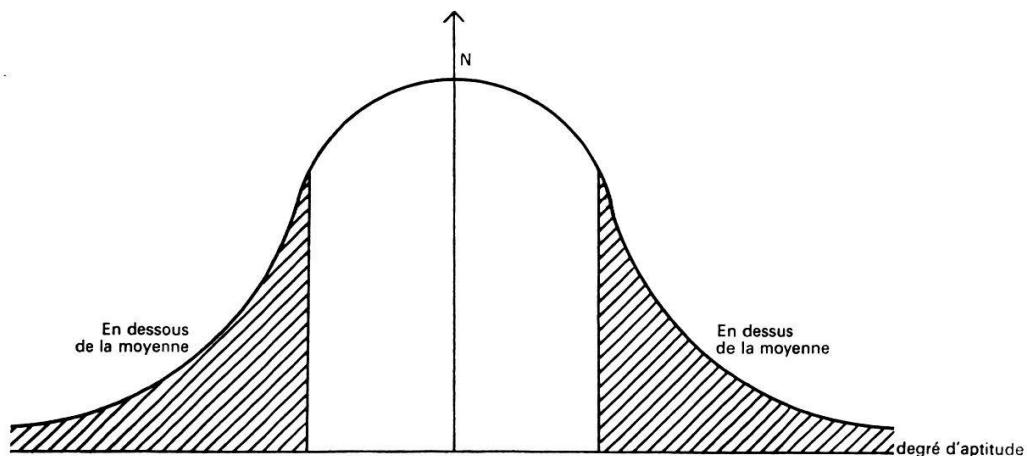
Seul le travail orienté vers un but fait naître chez l'homme l'engagement. C'est pour cette raison qu'une des tâches essentielles d'un chef consistera à préciser les buts, tâche certes difficile mais d'importance capitale pour stimuler le goût au travail et obtenir un résultat valable.

Première difficulté : on a affaire à des hommes aux capacités différentes. Leurs connaissances préliminaires diffèrent aussi dans une grande mesure. Il est non seulement impossible, mais bien plus encore interdit, de traiter tout le monde de la même manière. Chacun a le droit d'exiger qu'on s'intéresse à lui, qu'on lui offre de nouvelles connaissances qui lui permettent de faire des progrès. Si les buts ne sont pas adaptés à l'individu, l'ennui ou le découragement en seront la conséquence, selon que les exigences sont insuffisantes ou trop grandes.

Il sera aussi difficile pour le chef d'avoir une vue d'ensemble sur le travail et d'y adapter constamment les buts, mais, bien plus que le décourager, cette difficulté doit le stimuler.

Dans un ensemble on peut, suivant les aptitudes, bien vite distinguer au moins trois catégories de gens :

- Ceux qui sont relativement faibles : environ 25 %
- La moyenne : environ 50 %
- Un groupe d'hommes supérieurs à la moyenne : environ 25 %



Avec les hommes les plus faibles, il faut tâcher d'arriver à un niveau minimum. La majorité doit atteindre les exigences moyennes et les élèves les plus doués une exigence maximale. En outre, tous les examens (test, examens individuels, etc.) n'ont de sens que si l'enseignement qui va et doit suivre se base sur leurs résultats.

La deuxième difficulté réside dans la formulation de ces buts. Souvent on confond le but avec le travail qui mène au but. En plus, on doit pouvoir fixer des buts de manière à être à même de mesurer objectivement les résultats obtenus. Enfin, connaître une chose ne veut pas forcément dire qu'on sait aussi l'exécuter. Dans une école de recrues, lors de la formation de soldats, on exige surtout une exécution juste et rapide : ce sont des domaines pratiques et non théoriques. Evidemment l'exécution demande un entraînement persévéran, souvent peu intéressant mais toujours nécessaire. L'intérêt pourra être soutenu si on adapte toujours les buts aux résultats obtenus.

4^e PRINCIPE: L'INSTRUCTION EST COMPARABLE À UNE ACTION OFFENSIVE

Toutes les règles qui nous sont connues de la tactique offensive sont aussi valables pour l'instruction : l'instruction est, en règle générale, une attaque. Malgré des obstacles, nous cherchons à avancer et à atteindre notre but. Le supérieur fixera le but de l'instruction qui sera l'objectif de l'attaque. Et voici en résumé des idées qui sont communes aux deux actions :

- Pour attaquer il faut avoir la supériorité et diriger son offensive d'une manière claire ; l'instruction doit l'être également.
- L'attaque demande un plan de combat simple ; celui-ci doit fixer les responsabilités de chacun. C'est aussi le cas dans l'instruction.
- Toute attaque implique un axe ; sur l'axe offensif agissent les moyens qui déterminent l'effort principal. Cet effort peut varier tout au long du combat ; il en est de même dans l'instruction.
- Un appui de feu massif a une importance décisive pour l'attaque. Son organisation est surtout l'affaire des supérieurs. L'appui de ces derniers est indispensable dans l'instruction.
- L'esprit offensif d'une troupe est la première condition nécessaire à la réussite d'une attaque. Le chef qui, dès les premiers contacts, obtient des succès offensifs, affermit la confiance de ses troupes en elles-mêmes et développe leur esprit combatif. Même situation dans l'instruction.
- Le cloisonnement du champ de bataille est une condition importante du succès. L'instruction doit être « décomposée ».
- Une attaque comme l'instruction doit être préparée le mieux possible. Il faut cependant exploiter toutes les conditions favorables qui se présentent.
- Plus les moyens à disposition sont comptés, plus il faudra user des circonstances du moment, dans l'attaque comme dans l'instruction.
- Les efforts individuels et les buts isolés doivent tous — dans les deux cas, l'attaque et l'instruction — contribuer au succès de la mission principale.
- L'attaque doit s'effectuer sans interruption. Des arrêts ne sont justifiés que par le regroupement des moyens, en particulier par la

réorganisation de l'appui du feu ; cela dépend essentiellement de l'éten-
due de l'opération. On trouve les mêmes principes dans l'instruction.

— L'emplacement du chef se situera à un endroit d'où il peut com-
mander. Il doit toujours connaître l'emplacement de ses formations
subordonnées et être au courant des conditions dans lesquelles elles se
trouvent. Pour cette raison, il doit garder une vue d'ensemble des
opérations et être en liaison avec tous ses éléments. Au cours de l'ins-
truction, il effectue des inspections qui correspondent exactement aux
mesures de contrôle d'une attaque. De cette manière il pourra toujours
adapter son plan de combat ou son programme d'instruction aux exi-
gences du moment.

5^e PRINCIPE: LE RENDEMENT EST UN CRITÈRE QUAND ON JUGE UN PLAN DE TRAVAIL

Il faut être exigeant quand, élaborant un plan de travail, il est
question du rendement. C'est une nécessité posée par notre courte durée
d'instruction qui découle aussi d'une idée plus générale : notre sens
de bon citoyen. Si un homme travaille et que dix autres sont de
simples spectateurs, le rendement ne peut pas être meilleur que celui
d'une vieille machine à vapeur ! Souvent, il est vrai, on est freiné par
le manque de matériel d'instruction, surtout en ce qui concerne le
service technique. Mais ce problème est inexistant lors de l'instruction
à l'arme personnelle, au masque à gaz, lors de l'instruction élémentaire
à la technique d'infanterie ou aux parties formelles de la formation du
soldat : dans ces domaines, tous les hommes possèdent en propre ce
dont ils ont besoin pour l'instruction. Ce sont donc surtout ces disci-
plines qui se prêtent, dans des écoles de cadres, à l'initiation aux
méthodes d'instruction.

« Instruction sans haut rendement est perte de temps ».

6^e PRINCIPE: LE RÉSULTAT DE L'INSTRUCTION DÉPEND DIRECTEMENT DU SOIN APPORTÉ À LA PRÉPARATION DU TRAVAIL

Chaque séance d'instruction nécessite une préparation soignée qui
comporte aussi bien un moment « matériel » qu'un moment « intellec-
tuel ». Nous attendons un engagement total de l'homme lors de l'ins-
truction. Mais, ce même engagement, l'homme a le droit de l'exiger de

son chef ; il sera, dans ce cas et de la part du chef, d'ordre plutôt spirituel et se reflétera dans le soin que celui-ci apportera à la préparation de son instruction. Plus l'enseignement avancera, plus il faudra en soigner la préparation. En voici un exemple simple : il n'est pas difficile de rendre intéressante même une heure d'instruction formelle pendant la deuxième semaine de l'école de recrues ; c'est par la suite que les difficultés surviennent. Aussi, souvent néglige-t-on, plus tard, cette partie de l'instruction. Il y aurait pourtant fréquemment bien du travail à faire dans ce domaine, alors qu'on prétend souvent le contraire.

7^e PRINCIPE : L'INSTRUCTION PRÉPARE L'HOMME AU COMBAT. LES MÉTHODES D'INSTRUCTION DOIVENT FAVORISER LES QUALITÉS REQUISÉES AUJOURD'HUI DU SOLDAT SUR LE CHAMP DE BATAILLE

L'engagement sur le champ de bataille se prépare sur la place d'exercice. L'instruction doit développer les capacités et les qualités qu'on exige d'un combattant d'aujourd'hui. Il faut donc analyser les méthodes d'instruction par rapport à leur aptitude à favoriser ou défavoriser ces qualités. A cet effet nous donnons une énumération (incomplète) des traits de caractère d'un bon guerrier qui doivent être, on le conçoit facilement, développés par l'instruction :

- | | |
|------------------|-----------------------------------|
| — Initiative | — Intérêt, plaisir, collaboration |
| — Indépendance | — Courage, esprit combatif |
| — Sens du devoir | — Attention et réaction |
| — Persévérance | — Maîtrise de soi-même |
| — Assiduité | — Esprit de corps et camaraderie |

Ce sont là des buts d'instruction que le chef doit toujours avoir devant les yeux.

* * *

Pour conclure cet exposé, je voudrais encore une fois mettre l'accent sur le fait qu'il convient avant tout de concentrer notre effort sur l'*instruction*. Une bonne formation est plus importante que la quantité et le genre de matériel. Pour cela nous devons parvenir à « engager » totalement nos hommes. C'est de cet « engagement » que dépendra le succès. Et c'est l'instruction qui mène à cet « engagement ».

Colonel Werner TOBLER