

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 116 (1976)  
**Heft:** 12

**Artikel:** Réflexions sur le cours de cadres  
**Autor:** Chouet, Jean-François  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-650420>

### **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:** 27.04.2026

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

## Réflexions sur le cours de cadres

Dans un récent article consacré au service d'ordre sur l'aéroport de Genève-Cointrin <sup>1</sup>, nous avons eu l'occasion, sans entrer dans les détails, de relever l'importance déterminante du cours de cadres pour préparer un tel service. Il n'est peut-être pas inutile d'y revenir aujourd'hui en examinant de façon plus approfondie la question du cours de cadres en général. A tort ou à raison, il nous semble, en effet, que ce bref service, introduction au cours de répétition, ne jouit pas dans la pensée des cadres du crédit qui devrait être le sien. Or, si la formation des cadres revêt une grande importance dans toutes les armées du monde, le cours de cadres est sans aucun doute *primordial* dans une armée de milices.

Aussi bizarre (et triste) que cela puisse paraître, la première, la plus évidente aussi, des lacunes dont souffre notre système actuel est celle-ci: le cours de cadres n'a *pas de but*. Oh! certes, les « Directives pour l'instruction et l'organisation des cours des troupes » nous proposent toute une série de « buts visés par l'instruction » que l'on peut ainsi résumer:

- les cadres doivent se présenter en chefs
- les commandants préparent l'instruction de détail avec les cadres subalternes
- Les cadres sont préparés aux tâches qui leur incomberont.

Suit un inventaire plus détaillé en ce qui concerne les officiers et les sous-officiers. Mais pour intéressants et utiles que puissent être ces buts partiels, ils ne sauraient remplacer le but général du cours de cadres qui devrait être, à notre sens, clairement exprimé. Et nous le voudrions aussi impératif que concis: *le cours de cadres a pour but de préparer le cours de répétition qui le suit*.

Pour la bonne intelligence de la suite de cette brève étude, précisons que nous considérerons le cours de cadres comme axé sur ce but unique et essentiel. Nous aurons, en conclusion, l'occasion de revenir sur les raisons qui nous font penser qu'il serait vain de rechercher autre chose que la préparation du service avec la troupe pendant les quelques heures d'instruction du cours de cadres.

<sup>1</sup> Voir RMS du mois de septembre 1971

Pour l'heure, il nous paraît utile de traiter le cours de cadres lui-même en deux grands chapitres qui sont la préparation et l'organisation du cours. Dans ces deux domaines déjà se trouve, nous semble-t-il, matière à fructueuse réflexion.

Ceux qui nous font l'amitié de suivre quelque peu notre prose dans les colonnes de la R.M.S. ne nous en voudront pas de baser ces quelques considérations sur l'éternelle infanterie. Pour avoir suivi des cours de cadres dans les troupes mécanisées et légères ainsi que dans l'artillerie, nous pouvons affirmer — et c'est déjà un point de départ important — que les problèmes n'y sont pas fondamentalement différents de ceux qui se posent chez la « reine des batailles ».

## I. LA PRÉPARATION

Plus que toute autre, notre armée exige de ses cadres, et singulièrement des commandants, de nombreuses prestations hors du service. Parmi celles-ci, la préparation des cours occupe sans conteste une place de choix. A titre d'exemple, nous voudrions examiner quelques phases de cette préparation.

### A. *Les idées*

Pour nombre de commandants, les idées ne viennent pas à l'esprit « sur commande », et c'est, ma foi, bien normal. Mais cela ne saurait justifier que l'on attende passivement des ordres, provenant de l'échelon division par exemple, en s'imaginant y trouver un cours de cadres tout prêt qu'il suffirait d'organiser.

Il nous semble, au contraire, que l'essentiel d'un cours de cadres, comme d'un cours de répétition d'ailleurs, doit venir du commandant lui-même qui connaît mieux que quiconque les aptitudes et les faiblesses de sa troupe. Cela étant, le commandant devrait battre le fer pendant qu'il est chaud, c'est-à-dire, dès l'ultime « repos — rompez » ordonné, prendre note des domaines où ses cadres se sont montrés faibles et où, par conséquent, il conviendrait, lors du prochain service, de mettre l'accent.

A cette première liste, toute provisoire et incomplète, viendront s'ajouter d'autres éléments: d'autres idées, tout d'abord, provenant de

conversations avec des camarades, de la lecture de certains ouvrages, etc; ensuite, des ordres (rapport de division notamment) qui, bien entendu, primeront tout le reste, mais pourront trouver une mode d'exécution original.

Il s'agit ici essentiellement de souligner que la préparation du cours de cadres n'est pas, tant s'en faut, une activité de dernière minute. Ce cours doit être pensé longtemps à l'avance, les matières d'instruction soigneusement examinées de façon que, seules, les plus nécessaires soient retenues et puissent ainsi faire l'objet d'un accent principal nettement prononcé.

### B. *Les instructeurs*

Si doué soit-il, un seul commandant ne saurait assurer lui-même toute l'instruction pendant quatre jours de cours de cadres. De toute évidence, il doit s'assurer la collaboration de quelques subordonnés pour le seconder dans sa tâche. Que, dans la mesure du possible, les cadres de carrière soient ainsi engagés paraît aller de soi... Mais les instructeurs incorporés dans le corps de troupe (s'il y en a!) ne suffiront probablement pas. Il convient dès lors que le commandant choisisse des collaborateurs et leur donne à temps leur mission et les moyens de la remplir.

Il se révèle ainsi que le commandant peut être appelé à instruire certains de ses cadres en dehors même du service, par la fourniture de documents ou de matériel, par une instruction individuelle au besoin. Il permet ainsi à ses aides (et il l'exigera d'eux) de se préparer minutieusement et de mettre ainsi à grand profit le temps restreint dont ils disposeront lors du cours de cadres.

### C. *La reconnaissance des lieux*

Il est frappant de constater qu'alors que les stationnements et places de travail du cours de répétition font, à juste raison, l'objet de reconnaissances approfondies, ces mêmes reconnaissances sont réduites souvent à leur portion congrue en ce qui concerne le cours préparatoire de cadres. Point n'est besoin d'insister sur les dangers que représente cette lacune. Chacun trouvera aisément dans sa propre expérience, des exemples de tels manquements. Il est grand temps de s'aviser que le cours de cadres doit être un *modèle du genre* dans tous les domaines. A nos yeux, et aux

yeux de tous les cadres de l'armée sans doute, ce postulat revêt un caractère absolument impératif. Comment ose-t-on, par la suite, poser des exigences élevées au cours de répétition, si le cours de cadres n'a pas, en tous points, donné le bon exemple?

Trop souvent, on éprouve le sentiment que les « instructeurs » du cours de cadres découvrent leur terrain, leur salle de théorie et autres emplacements de travail *en même temps* que les cadres qu'ils prétendent « instruire »? Ce grave manque de préparation (de discipline, d'éducation même) doit disparaître sans délai. Il est, lui aussi, à l'origine de regrettables pertes de temps que rien ne compensera par la suite.

Dans le même ordre d'idées, rappelons qu'il ne sert à rien de disposer d'un imposant arsenal de moyens audio-visuels et de démonstration si l'on ne s'est pas assuré préalablement qu'ils fonctionnent et qu'un « opérateur » saura, le moment venu, les faire fonctionner sans erreur...

Soulignons enfin que, bien plus que l'épaisseur et le nombre des galons de l'instructeur, c'est la matière à instruire et les moyens à mettre en œuvre qui devront déterminer l'attribution de tel ou tel emplacement d'instruction.

#### D. *La planification*

L'importance de ce point est telle à nos yeux qu'un chapitre spécial s'impose pour le traiter. Si, en effet, l'on entend faire du cours de cadres un modèle du genre, c'est peut-être au niveau de son organisation que les plus gros efforts restent à fournir.

## II. PRINCIPES D'ORGANISATION

Il ne s'agit point ici de donner « ex cathedra » un cours de « management », science qui nous échappe, mais bien plutôt de rappeler quelques principes dont l'évidence n'est, hélas, qu'apparente. A tout le moins peut-on raisonnablement le croire à vivre les cours de cadres qui nous sont aujourd'hui proposés.

#### A. *Avoir tous les éléments*

Il semble bien, à vues humaines, que l'on ne saurait organiser un cours de cadres sans en avoir en mains tous les éléments, à savoir:

- les matières que l'on veut instruire
- les servitudes imposées par l'échelon supérieur
- les locaux et moyens disponibles.

On peut, en effet, partir du principe que, s'il est bon qu'au combat les chefs soient placés devant des situations incertaines, de telles circonstances sont, en revanche, parfaitement nuisibles lorsqu'il s'agit d'organiser l'instruction. Et l'on peut affirmer, sans crainte d'erreur, qu'une instruction « flottante », donnant le désagréable sentiment de « décousu », n'est guère le fait que de chefs mal préparés, donc et avant tout *paresseux*. Sur ce point, le cours de cadres ne diffère aucunement du cours de répétition ou des écoles. Et il doit être bien clair que notre armée n'a aucun besoin de chefs paresseux.

Pour le commandant d'un cours de cadres (prenons l'exemple d'un commandant de bataillon), il est nécessaire de disposer de tous ses éléments de décision avant de s'organiser. Parmi ceux-ci, nous avons déjà mentionné les lieux et moyens à mettre en œuvre, ainsi que les matières à instruire. Restent les servitudes de l'échelon supérieur. Nul n'ignore, en effet, que les chefs de service (officier de renseignements, officier automobiliste, etc.) ont, eux aussi, à mettre sur pied un cours réservé aux cadres spécialisés. Il est nécessaire que notre commandant possède leurs ordres avant de pourvoir à sa propre organisation. Mais il est non moins nécessaire que, tous les ordres étant donnés, ils ne subissent pas, par la suite, de modifications ayant des incidences sur le cours de cadres déjà planifié.

### B. *Les cours centralisés*

Les cours réunissant, dans le cadre du bataillon ou du régiment, les cadres spécialisés ne sont guère aujourd'hui centralisés que quant au corps de troupe et au lieu du cours. En revanche, la centralisation dans le temps fait totalement défaut, chacun plaçant « son » cours où et quand il le désire. Le résultat, que l'on peut observer depuis de nombreuses années, en est que le commandant d'un cours de cadres, outre qu'il ne dispose quasi jamais de son encadrement complet, se trouve confronté à d'innombrables et mesquins problèmes de transport et de ravitaillement qui occupent son esprit à l'heure où il devrait pouvoir se concentrer sur l'instruction. A toute heure du jour et de la nuit, des détachements

évoluent dans le stationnement, dans les tenues les plus diverses, porteurs qui de couvertures, qui d'un pique-nique hâtivement confectionné par une « cuisine » endormie, errant à la quête d'un véhicule qui les amènera, à l'heure dite, au lieu du cours centralisé. Cette sarabande dure trois jours en général, et, sans conteste, elle est à l'origine d'un manque de rigueur et de discipline dans le cours de cadres.

Ne serait-il pas plus évidemment simple et efficace de fixer, dans le cadre du régiment par exemple, *un jour* réservé à tous les cours centralisés? Le samedi du cours de cadres se prêterait, à première vue, fort bien pour cette activité. De la sorte serait simplifiée la tâche de chacun et serait évitée la perpétuelle valse des détachés en tout genre, génératrice elle aussi de désordres et de perte de temps.

### C. *Travailler en petits groupes*

La plupart du temps, nos cours de cadres sont aujourd'hui conçus de façon telle que les officiers travaillent aux ordres du commandant de bataillon, et les sous-officiers aux ordres des commandants d'unité, le tout sans encadrement intermédiaire. La conséquence en est, dans les deux cas, un travail en formation trop vaste (20 élèves pour un instructeur) avec toutes les pertes de temps que cela suppose. Il serait peut-être temps de s'aviser que, dans l'instruction des chefs de section, les commandants d'unité peuvent jouer un rôle actif, de même que les officiers peuvent parfaitement seconder leurs commandants dans l'instruction des sous-officiers. Dans cette hypothèse, réalisable à condition que l'instruction ait été bien préparée, le travail s'effectuerait dans le cadre d'un petit groupe de 4 ou 5 hommes; on voit sans peine tout ce que l'intensité et l'efficacité du travail pourrait y gagner.

L'expérience réalisée lors du cours de cadre précédant le service d'ordre de Cointrin s'est révélée, dans ce domaine, extrêmement positive et riche d'enseignements. L'intérêt porté par les cadres de tout rang à leur travail a paru nettement supérieur à celui des cours précédents. Cela implique surtout que le cours de cadres des officiers soit mis à profit pour préparer celui des sous-officiers.

### D. *Renoncer aux mythes*

Si l'instruction nocturne, et singulièrement l'instruction de combat, doit réaliser dans notre armée de très notables progrès, on peut se

demander si la sempiternelle course de patrouille qui, traditionnellement, égaie nos samedis soirs, doit à tout prix être maintenue. Ou si, au contraire, il ne conviendrait pas de réfléchir davantage et de se demander sous quelle forme une activité nocturne pourra être la plus profitable au cours de répétition qui s'annonce proche. Dans ce domaine encore, il est temps de sortir d'un schématisme qui présente toutes les caractéristiques de la pure paresse intellectuelle.

Second mythe dont on pourrait aussi se débarrasser avec profit celui qui veut que le cours de cadres se poursuive, dans sa forme normale, toute la matinée du lundi, pendant que la troupe entre en service. Que voilà une belle occasion gâchée de permettre aux cadres subalternes des unités de gagner leur stationnement de cours de répétition pour en reconnaître les emplacements de travail et y préparer, dans le détail, la première journée d'instruction. Hésiterait-on, peut-être, à faire confiance aux chefs de section et de groupe? Nous n'en voulons rien croire...

Selon sa spécialité, chacun pourra sans peine trouver, dans son corps de troupe, de semblables traditions, immuables mais aussi pernicieuses. Nous n'allongerons donc pas sur ce point, si ce n'est pour rappeler qu'un commandant de cours de cadres doit rechercher l'efficacité d'un travail *utile* pour la future instruction à la troupe. Tout ce qui concourt à atteindre ce but est, par définition, juste et bon. Tout ce qui n'y concourt pas est au mieux inutile, au pire destructeur.

#### E. *Le respect du travail*

Si brillante soit-elle sur le papier, l'organisation du cours de cadres sera sans portée pratique si elle ne se base pas, a priori, sur le respect du travail d'autrui. Il est parfaitement inadmissible (mais pourtant trop courant) de faire bon marché du travail d'organisation des subordonnés. Si nous disions, plus haut, qu'avant de s'organiser, le commandant doit disposer de tous les éléments nécessaires, c'est, bien entendu, pour qu'il puisse se baser sur cet *acquis définitif* pour mettre sur pied son cours. Ce n'est donc pas pour voir son travail de plusieurs jours s'écrouler par la seule vertu d'un oubli ou d'une modification de dernière heure que lui imposent ses chefs. De tels procédés démontrent que les premiers ordres ont été donnés de façon peu réfléchie ou peu soigneuse. Ce serait, là encore, un regrettable indice de paresse...

### III. CONCLUSION

Les quelques remarques ci-dessus peuvent paraître sévères et trop générales. Empressons-nous donc de spécifier que, si elles proviennent de nombreux cours de cadres et de nombreux corps de troupes, elles ne représentent certes pas l'ensemble de ces cours dans notre armée. Toutefois, il faut considérer comme inquiétant que de tels manquements soient tout simplement *possibles*. Il ne devrait pas être *possible* qu'un cours de cadres se déroule sans but clairement défini. Il ne devrait pas être *possible* qu'un cours de cadres soit mal organisé. Pourtant, ici et là, peut-être trop souvent, cela se produit. Nous ne devons pas l'admettre.

La cause majeure d'échecs du cours de cadres nous semble être — nous l'avons relevé déjà — *la paresse*. Outre qu'il est évident que la paresse des chefs n'engendre pas un zèle effréné chez les subordonnés, — ce qui constituerait déjà un motif suffisant de s'en inquiéter — on ne saurait admettre, par principe, ce défaut qui, chez un officier, n'est rien d'autre qu'un vice grave de caractère. C'est, je crois, le moment de nous rappeler que le premier droit de la troupe est d'être bien commandée. Elle ne le sera que par des officiers qui ne ménagent ni leur temps ni leur peine pour lui préparer une instruction en profondeur, un plein-emploi du temps que les citoyens suisses, mâles et bien portants, doivent consacrer au service militaire. Et a fortiori lorsqu'il s'agit de cadres auxquels on demande des prestations supplémentaires en jours de service.

La fonction de commandant, dès l'unité, exige de celui qui la revêt certains travaux dans la vie civile. Outre la dose plus ou moins volumineuse de papiers qu'il s'agit d'absorber tout au long de l'année, la préparation des services exige de lui des efforts supplémentaires. Cette somme de travail permet seule au commandant de remplir sa mission. C'est, en définitive, la seule chose qui compte à nos yeux.

Capitaine Jean-François CHOUET