

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 118 (1973)
Heft: 9

Artikel: Cadres civils et cadres militaires
Autor: Chouet, Jean-François
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-348564>

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: 18.04.2026

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

Cadres civils et cadres militaires

NOTE DE LA RÉDACTION

« Cadres civils et cadres militaires », tel est le sujet de la conférence prononcée le 21.5.1973 par le capitaine J.-F. Chouet devant la société suisse de Gestion de personnel. Nous sommes heureux que l'auteur nous ait autorisés à en donner connaissance aux lecteurs de la Revue militaire suisse.

La Rédaction

1. LA NOUVELLE CONCEPTION DE L'AUTORITÉ DANS L'ARMÉE

Il devient, aujourd'hui, parfaitement banal, pour ne pas dire rétrograde, de parler du rapport dit « Oswald ». Presse, radio, télévision, cercles militaires, groupements d'extrême-droite comme d'extrême-gauche se sont, depuis plus de deux ans, répandus en critiques et exégèses de ce document dont, cependant, le commun des mortels continue — faute d'information! — à *ignorer l'essentiel*. Il n'en demeure pas moins que, si l'on parle d'une *nouvelle* conception de l'autorité dans l'armée, c'est bien par rapport aux modifications du Règlement de service intervenues au 1^{er} janvier 1971 que l'on réfléchit.

En premier lieu, il faut, à mon sens, se poser la question de savoir si la conception de l'autorité dans l'armée est vraiment *si nouvelle que cela* depuis deux ans et demi. Pour le sous-officier, le lieutenant, le capitaine ou le divisionnaire de 1973, est-il vrai que quelque chose a changé? Si oui, quoi? Et si non, *pourquoi?*

La réalité d'une expérience ininterrompue de la troupe depuis 1968, année de mon « paiement de galons » de capitaine, m'oblige à dire que, dans nombre de cas, et singulièrement en Suisse romande, il n'y a vraiment pas grand-chose de nouveau sous le soleil. Je vous fais cadeau de la position normale et de la coupe des cheveux: j'entends me placer ici à un niveau quelque peu plus élevé...

De fait, seuls quelques éléments extérieurs me paraissent avoir changé, dans la présentation de nos soldats. Que, dans ce domaine, on ne puisse pas taxer nos réformes de succès me paraît tellement évident que je ne m'y attarderai pas.

L'autorité des chefs doit reposer aujourd'hui sur trois piliers, tout comme la prévoyance sociale :

Le premier pilier est constitué par la *personnalité du chef*, à quelque échelon qu'il se trouve. Le chef militaire doit avoir un caractère bien trempé; il doit être solide dans sa conviction de tenir le couteau par le manche; il doit avoir confiance en lui et en ses chefs.

Le deuxième pilier est la *capacité du chef*. Il importe, en effet, qu'il maîtrise les matières qu'il enseigne en qualité d'instructeur, et qu'il domine les problèmes de la conduite au combat de sa troupe. De la sorte, chacun de ses subordonnés aura le sentiment justifié d'être utilement employé et de ne pas perdre son temps dans une simili-activité qui ne trompe personne.

Le troisième pilier, enfin, est la *probité du chef*. En d'autres termes, l'autorité repose sur la justice et sur l'exigence du chef à l'égard de soi-même. Il est indéniable que, sur ce point précis, la troupe est particulièrement exigeante; l'injustice lui fait horreur, et elle n'admettra de suivre un chef qu'à la condition expresse que ce dernier prenne des risques personnels, physiques ou intellectuels. En cette matière, le chef ne laisse personne indifférent: ou bien il force le respect, ou bien il s'attire le mépris indélébile de ses subordonnés.

Posons-nous donc la question: ces trois piliers constituent-ils véritablement une nouveauté quant à l'assise de l'autorité militaire? Je n'ai pas vécu la guerre de 1914 au cours de laquelle, si j'en crois certains témoignages, le galon suffisait. Je le veux bien. Mais lorsque, il y a onze ans, j'entrai à l'école de recrues dans un esprit qui n'avait au demeurant rien de négatif, j'attendais déjà de mes chefs, de *tous* mes chefs, qu'ils s'imposent par leurs capacités et leur caractère plus que par les attributs dorés de leur uniforme. Le port de galons ne sert qu'à permettre de *préjuger* des capacités de celui qui les porte. Rien de plus.

Au niveau officiel, cependant, on semble attendre de l'autorité des chefs militaires qu'elle repose sur un pilier supplémentaire: celui de savoir s'opposer victorieusement à la contestation sous toutes ses formes, telle qu'elle se développe, péniblement d'ailleurs, dans notre armée. Le bon chef militaire doit être, semble-t-il, politiquement sûr et dialecticien capable. Il devrait disposer de certains arguments, d'une certaine culture politique qui seraient aujourd'hui nécessaires à la conduite d'une troupe.

Mais l'emploi répété que je viens de faire du mode conditionnel suffirait à dire que cette optique me paraît à tout le moins contestable. Et il convient de s'en expliquer.

A défaut de statistiques inexistantes, on se demande d'ailleurs bien pourquoi, seule l'expérience peut permettre de tirer certains enseignements. En l'espèce, je peux affirmer, me fondant sur une carrière située exactement à cheval sur mai 1968, que la troupe n'attend de ses chefs ni discours ni prosélytisme d'aucune sorte. Elle en attend, dans l'ordre d'importance :

- 1° La foi des officiers et sous-officiers dans leur mission et leurs moyens;
- 2° L'exemple personnel en toute circonstance;
- 3° Le sens d'une organisation efficace et rationnelle des activités;
- 4° Un minimum d'intelligence et de sens de l'humain.

Alors, franchement, je me demande si tout cela est vraiment si différent de ce que l'on a connu comme recrue, soldat ou cadre dans notre armée. Je me permets de dire ici que je n'en crois rien. Et que, par conséquent, il est grand temps de mettre fin à un mythe: il n'y pas de *nouvelle* conception de l'autorité. Celle-ci demeure, et doit demeurer *absolue*, au sens « louisquatorzien » du terme. Il n'y a, sans cette condition, pas de commandement militaire possible. La meilleure preuve que nous en puissions détenir est l'organisation militaire des pays de l'Est. A quoi nous ajouterons la tendance nettement perceptible aujourd'hui à un durcissement du commandement, principalement chez les jeunes commandants d'unité, et plus particulièrement encore chez les Romands. Si donc nouvelle conception il y a, c'est dans le sens d'un refus du dialogue avec ceux qui ne veulent que détruire qu'il faut la chercher. Et, à tout prendre, cette tendance-là me paraît raisonnable si l'on entend laisser à l'armée un minimum de crédibilité face à l'étranger peut-être, mais surtout face à notre propre population, et notamment face à notre jeunesse. Car celle-ci attend de nous que nous soyons des chefs et non des galonnés en mal de gauchisme et de faiblesse de caractère.

A juste raison, on affirme que les jeunes de notre temps ne demandent qu'à s'enthousiasmer pour une cause. A nous d'être, avant toute autre chose, des *meneurs d'hommes*, au caractère droit et bien trempé, aux idées sages et mûries, à la volonté ferme. Ces qualités-là sont, aujourd'hui, et

seront demain, j'en suis convaincu, les véritables moteurs de l'enthousiasme.

Ce chapitre étant, provisoirement, clos, passons, si vous le voulez bien, au deuxième volet :

2. LA PARTICIPATION DANS L'ARMÉE

Par un curieux effet du hasard, il se trouve que cette question a été tout récemment posée aux candidats aspirants de mon école, lors de leur examen oral. Je n'insisterai pas sur le fait qu'ils ont été bien embarrassés de s'exprimer sur un tel sujet et qu'il n'est pas ressorti grand-chose de la discussion.

A mon sens, il conviendrait de définir tout d'abord ce que l'on peut entendre par le vocable de « participation ». J'y vois, pour ma part, deux aspects essentiels : D'une part, la participation *financière*, permettant aux membres ou collaborateurs d'une entreprise d'en récolter chacun une partie des bénéfices, sous-entendu en prenant le moins de risques possible. D'autre part, une participation aux *décisions* de tous ordres, sous-entendu sans pour autant s'astreindre à une formation qui permette de trancher en connaissance de cause.

A ce niveau-là, il est bien entendu qu'il n'y a pas de participation dans l'armée actuelle, et qu'il n'y en aura jamais, probablement. Sur le plan financier parce qu'une armée ne rapporte jamais d'argent. Sur le plan des décisions parce que ceux qui en ont fait l'expérience (les Russes, par exemple) en sont d'urgence revenus ; le soviet des soldats est mort de sa belle mort. Cet essai a été un fiasco total, et il est probable que la leçon portera, même en Occident, même en Suisse.

Nous pourrions nous arrêter là. Mais, au cours de l'examen dont je parlais plus haut, un sous-officier nous a expliqué sa façon de voir la participation dans l'armée. En substance, il disait ceci :

« Je vois la participation dans l'engagement de chacun pour le bien de sa section ou de son groupe. Je vois la participation dans l'intelligence, la compréhension des intentions du chef. Je la vois dans une camaraderie appliquée, dans l'entraide et le dévouement à tous les échelons, pour que tous ensemble réussissent et mènent à bien leur entreprise. Il s'agit, au fond, de se sentir concerné par une mission commune, et de mettre tout son être en action pour atteindre l'objectif commun. »

Le dirai-je? Les propos de ce caporal de 20 ans, employé de bureau dans un garage de moyenne importance, m'ont réconforté. Pour deux raisons.

La première est qu'ils sont *sensés*, réfléchis, compréhensibles, et, *last but not least*, collant à la réalité. Ils démontrent que nous avons aujourd'hui de solides jeunes gens, d'esprit positif et réaliste, au cœur reconnaissant et, parfois, tendre.

La seconde raison est que, si nous relisons ces propos, nous voyons que ce jeune homme a, sans s'en douter, reconstruit la définition que le Règlement de service donne de la *discipline*: « La discipline, c'est le dévouement absolu du soldat qui se donne corps et âme à son devoir. »

N'existe-t-il pas, cependant, une certaine participation des subordonnés aux décisions des chefs, tout au moins un certain procédé de consultation?

A coup sûr, on peut répondre partiellement par l'affirmative. Mais là encore, il n'y a rien de bien nouveau sous le soleil. Qu'au sein d'un état-major, le commandant procède à une sorte de consultation de ses collaborateurs est un procédé qui est appliqué « ad libitum » depuis fort longtemps. Faut-il affirmer qu'en cette matière, nous ayons connu, ces dernières années, un regain de participation? Je ne le pense pas.

Quant aux échelons inférieurs, la décision doit y rester dans les mains du chef responsable; et comme celui-ci ne dispose pas d'un état-major, le processus de consultation y est réduit à sa portion congrue et ne se réalise que de cas en cas, au gré de rares nécessités.

Il convient de rappeler que dans le cadre du combat, qui demeure le but de notre préparation militaire, plus l'échelon considéré est bas, plus la décision doit intervenir avec rapidité, plus prompte aussi doit être l'exécution des mesures ordonnées. Dans une telle optique, il est nécessaire de former nos petits chefs, jusqu'à l'échelon de l'unité au moins, à apprécier seuls et rapidement une situation, à prendre seuls et vite une décision, à organiser presque seuls et sans délai l'exécution. Cela constitue une condition indispensable du succès des opérations planifiées avec force participation aux échelons supérieurs.

En d'autres termes, à l'échelon où la participation est parfois réclamée, elle n'existe pratiquement pas. Et elle ne saurait exister sans compromettre gravement les possibilités de l'armée dans le cadre du

combat. La participation existe, cependant, à un échelon plus élevé, échelon d'où l'homme de troupe est par définition absent.

3. LA FORMATION DES CADRES

Nous touchons là un aspect de l'instruction militaire assez controversé, et singulièrement controversé par des *cadres civils*. Il est donc nécessaire de reprendre le problème à partir de son origine, c'est-à-dire au stade du *recrutement*. En effet, il est indispensable d'en dire quelques mots si nous voulons bien saisir d'une part les difficultés que nous éprouvons à former des cadres sur le plan qualitatif, et d'autre part un certain manque quantitatif de cadres militaires.

En parlant recrutement, nous devrions, pour bien faire, analyser déjà celui des soldats. Le temps nous manque ici pour étudier ce problème de façon détaillée. Il n'en demeure pas moins qu'il faut signaler, dans le système actuel, une lacune que le rapport dit « Oswald » n'a peut-être pas suffisamment mise en lumière. Il faut se rappeler que, parmi les hommes recrutés pour telle ou telle arme, les instructeurs, commandants d'école et chefs d'arme devront trouver *leurs propres cadres*. Autrement dit que, d'une unité de recrues, il faudra extraire un 30 % pour en faire des sous-officiers, que de ce 30 %, il faudra extraire un 20 % qui deviendra officiers, ou sous-officiers supérieurs, et que, de ce 20 %, il faudra extraire un nouveau 20 % pour en faire des commandants d'unité. A ce stade déjà, nous devons marquer une distinction fondamentale d'avec le secteur civil, en ce que le militaire doit trouver ses cadres au sein même de son entreprise, et *ne peut pas faire appel à l'extérieur*. Or, à contempler la masse d'offres d'emplois de cadres paraissant quotidiennement dans notre presse, je pense que nombre d'entreprises seraient bien empruntées de devoir se contenter de trouver leurs cadres dans leur sein seulement. L'armée ne peut pas disposer des services d'une entreprise spécialisée dans le recrutement et la sélection des cadres. Je suis placé pour savoir que, dans le secteur civil, certaines de ces entreprises ne manquent pas d'ouvrage et marchent bien. Ce qui, donc, constitue un besoin au civil en constitue aussi un dans l'armée. Malheureusement, nous ne pouvons pas disposer de moyens analogues pour résoudre le problème.

Le recrutement des cadres militaires est, de façon générale, difficile. Il l'est particulièrement à deux stades: celui du futur sous-officier, et celui du futur officier d'état-major général. Dans le premier cas, il s'agit de convaincre des jeunes gens de 20 ans pour qui le service militaire est une contrainte encore souvent désagréable; dans le second cas, il s'agit de s'assurer le concours d'officiers particulièrement brillants, mais dont les capacités ont aussi été reconnues par leurs employeurs civils et qui, de ce fait, se trouvent à un moment particulièrement important et chargé de leur carrière professionnelle. Dans cette situation, il ne s'agit pas de renâcler si peu que ce soit contre l'armée, mais d'assurer en première urgence un avenir professionnel qui, précisément, s'annonce sous les meilleurs auspices.

Le militaire de carrière que je suis a, croyez-le bien, une grande compréhension pour ces gens capables, mais qui ont autre chose à faire. Pour les plus jeunes, il s'agit de démarrer dans la vie: mariage, études, formation professionnelle, voyages; pour les moins jeunes, il s'agit de ne pas manquer le train conduisant vers un avenir prometteur. Et pourtant, l'armée de milices, tant que notre peuple continue de la vouloir, doit y trouver son compte en matière de cadres, et de cadres capables.

Il en résulte que nous devons, parfois, et plus souvent que nous ne l'aimerions, obliger des gens capables à accomplir une école de cadres et à revêtir un grade, avec tout ce que cela impose de services supplémentaires. Je m'empresse d'ajouter que ce mode de faire, pour désagréable qu'il puisse être, présente un gros avantage: celui de faire découvrir à des jeunes gens qui ne l'imaginaient pas qu'ils peuvent être d'excellents cadres. Il n'est, pour s'en convaincre, que de voir le nombre de jeunes, réfractaires au départ, et que l'on retrouve après quelques années à la tête d'une compagnie, et fiers de l'être, heureux aussi d'être, dans l'armée, utilisés en fonction de leurs compétences et de leur autorité.

La formation des cadres met en lumière un autre problème: celui du personnel chargé de dispenser cette formation. Il n'est un secret pour personne que notre armée manque de façon grave et chronique de personnel instructeur. C'est notamment au premier échelon de formation, celui de l'école de sous-officiers, que ce manque d'encadrement professionnel se fait le plus lourdement sentir. A titre d'exemple, je vous dirai qu'en janvier 1972, je réunissais en ma seule personne pendant toute la durée d'une l'école de sous-officiers les fonctions de commandant de

compagnie de l'école, de chef d'une classe de fusiliers romands, de chef d'une classe lourde bilingue et de chef d'une classe d'automobilistes, bilingue également. J'avais, pour me seconder, deux sous-officiers instructeurs et trois maîtres d'auto-école, et j'avais une soixantaine d'élèves de 6 spécialités différentes à former.

Le deuxième problème ayant trait à la formation est celui du temps: il s'agit de former un chef de groupe en 4 semaines, c'est-à-dire en 18 jours $\frac{1}{2}$ de travail effectif. Inutile, je pense, de vous faire un dessin: c'est diablement peu. Certes, il existe bien une forme de « formation continue » durant le paiement de galons, mais celle-ci est épisodique, fragmentaire par nécessité, difficile donc, et d'une rentabilité indéniablement moindre. C'est la raison pour laquelle un projet est actuellement à l'étude visant à réduire le temps des écoles de recrues et, par conséquent, des paiements de galons, au profit des écoles de cadres, sans modifier pour autant la somme des jours de service à accomplir. Ce projet sera-t-il un jour appliqué? Je l'ignore, mais le souhaite ardemment.

Il importe aussi de traiter le problème de la correspondance qui peut exister entre la formation des cadres civils et des cadres militaires. L'une de ces formations peut-elle être utile à l'autre carrière? La formation du cadre militaire doit-elle, ou devrait-elle être utile à la carrière civile? Le peut-elle, au fond?

Sur ce problème, les avis divergent d'un extrême à l'autre. Je connais des chefs d'entreprises civiles qui ont en grande estime la formation des cadres militaires et affirment pouvoir en faire, dans l'entreprise, un large usage. J'en connais d'autres pour qui la formation militaire d'un de leurs employés est pure perte de temps.

De fait, ce sont les cadres civils qu'il faudrait entendre sur ce point. Il m'appartient, cependant, de préciser d'emblée quelques points sous l'angle militaire.

Les cadres que nous avons mission de former seront appelés à des tâches bien spécifiques et dont on ne retrouve que rarement un pendant exact au civil. Nous devons, par exemple, faire d'un jeune fonctionnaire PTT un pédagogue. Nous devons faire d'un jeune pédagogue un meneur d'hommes dans les intempéries. Nous devons faire d'un forestier-bûcheron un chef de matériel bien organisé, d'un chauffeur de poids lourds un caporal apte à marcher 40 km à la tête de son groupe. En d'autres termes, nous devons à la fois utiliser les compétences de nos jeunes élèves et, en

même temps, leur en inculper d'autres pour lesquelles ils ne sont pas préparés mais qui, néanmoins, font nécessairement partie du bagage d'un chef militaire. En plus, nous partons d'éléments déjà d'une certaine personnalité: mais il nous appartient, chez ces jeunes de 20 ans, de développer cette personnalité, de lui permettre de s'affirmer et de s'imposer.

Un dernier point sur lequel je voudrais attirer l'attention: la jeunesse des gens que nous devons choisir pour leur confier des responsabilités.

Il importe, en effet, de ne pas perdre de vue qu'il faut désigner de futurs chefs de groupe après 3 mois à 3 mois et demi d'observation parmi une masse de jeunes gens de 19 à 20 ans, ayant tout juste achevé leur apprentissage ou leurs études secondaires. On conviendra qu'il faut prendre certains risques et qu'il n'est pas aisé de réduire la marge d'erreur dans l'appréciation des cas. Il faut rappeler ensuite que l'on confie une section de 40 hommes à un jeune officier de 22 ans ayant 17 mois de formation militaire au total. Enfin, qu'un commandant d'unité, maître et seigneur de son stationnement, commandant quelque 150 individus, peut parfaitement n'être âgé que de 27 ans avec une formation militaire d'environ 2 ans.

4. LA FONCTION D'UN CHEF DE PERSONNEL DANS L'ARMÉE

J'ai le sentiment qu'en matière de gestion du personnel, tout comme en matière d'information et de presse, l'armée est probablement l'entreprise la plus vieillie de notre pays. Je le dis sans haine, mais avec un brin d'amertume, car nos manquements dans ce domaine sont à l'origine de la quasi-totalité des faiblesses de l'armée; il suffirait, me semble-t-il, de bien peu de choses pour remettre l'armée sur les rails de la rentabilité. Sur quoi je vous propose un petit voyage dans l'organigramme de la maison...

Le personnel militaire à proprement parler, c'est-à-dire le personnel instructeur de l'armée, totalise quelque 1200 individus. Ces instructeurs sont subordonnés, au premier chef, au commandant de l'école dans laquelle ils sont engagés. Aussi bien le commandant que l'école changent un nombre considérable de fois au cours d'une carrière. En second lieu, ces instructeurs sont subordonnés à leur chef d'arme ou de service. Au

niveau des services — qu'on nomme en allemand les « Dienstabteilungen » —, on trouve généralement un officier chargé des questions de personnel. Ce serait, en fait, le chef du personnel de ce service. Nous en reparlerons. Enfin, tous les instructeurs sont subordonnés au chef de l'instruction qui compte, dans son état-major, un officier chef de la « section du personnel ». Celui-ci serait, en fait, le chef du personnel instructeur de l'armée. Nous en reparlerons aussi.

Au préalable, il faut ajouter quelques mots sur l'actuel « responsable des questions de personnel du groupement de l'instruction ». A la suite, d'une part, d'un certain constat d'échec au niveau de la gestion du personnel dans l'armée, et à la suite, d'autre part, de certains postulats du rapport dit « Oswald », il est apparu nécessaire de faire appel, à titre temporaire pour une durée de quatre ans je crois, à un spécialiste de ces questions chargé d'examiner la question du personnel instructeur, de mettre sur pied une nouvelle ordonnance et un nouveau statut du personnel dans l'idée d'en accroître l'effectif actuellement nettement insuffisant.

Sans être le moins du monde chef du personnel, ce « conseiller technique » n'en dispose pas moins d'assez larges pouvoirs d'investigations et de décision. Malheureusement, les instructeurs dont il a à s'occuper sont répartis de façon assez uniforme sur l'ensemble du territoire de la Confédération. Il en est donc réduit à agir par voie de questionnaires qu'un ordinateur peut traiter. Nous savons à quel point il est difficile de nuancer sa réponse dans un tel cas, et combien aussi, pour un conseiller en personnel, le contact étroit avec les gens dont il s'occupe est souhaitable. Or ce contact, s'il n'est pas impossible, est évidemment difficile dans le cas particulier.

Il en résulte que l'action de ce conseiller en personnel est d'une part entravée par les circonstances, et, corollairement, parfois arbitraire. Au surplus, elle s'inscrit dans un cadre préexistant et rigoureux, en sorte que la nouvelle ordonnance concernant le personnel instructeur telle qu'elle est actuellement projetée ne répond, à mon sens, que de façon très partielle aux problèmes pendants. Et lorsqu'on sait qu'à côté de l'acquisition d'un nouvel avion de combat, le problème du personnel enseignant est probablement le plus lourd auquel les responsables de notre défense militaire aient à faire face, on ne peut manquer de trouver le fait pour le moins regrettable.

Au niveau des services, la fonction de chef du personnel se résume à deux activités principales, à savoir :

- la recherche et l'engagement du personnel
- la planification de l'engagement du personnel à court terme.

Quelques remarques à propos de cette fonction.

Tout d'abord, les chefs de personnel ne sont aucunement préparés à leur fonction.

Deuxième remarque: les chefs de personnel ne disposent d'aucun élément leur permettant de planifier à moyen ou long terme la carrière des instructeurs. Les raisons de ce manque m'échappent, je l'avoue. Ce que je sais, en revanche, c'est que cette impossibilité de prévoir ce qui va vous arriver dans quelques années est l'un des obstacles à l'engagement des instructeurs. Et qu'il serait grand temps de le lever.

Troisième remarque: la recherche de nouveaux instructeurs n'est nulle part organisée systématiquement. Il est bien clair qu'une théorie d'un commandant d'école d'officiers et la distribution d'une petite brochure encore peu satisfaisante ne sauraient suffire face à l'ampleur de la tâche à accomplir. Pis encore: est-ce par manque de temps, de moyens ou de volonté, toujours est-il que les « papables » annoncés aux services ne sont, le plus souvent, pas suivis ni « relancés » comme ils devraient l'être. Et je sais plus d'un officier instructeur qui, prenant à cœur de participer à la recherche de la relève, se décourage à force de constater l'inertie qui peut régner.

Dernière remarque: il est difficile de télécommander de Berne un personnel qui stationne de Bière à St-Gall, parle 4 langues et travaille dans une vingtaine de spécialités au moins.

En tout état de cause, il apparaît que les solutions actuelles sont peu satisfaisantes et qu'il conviendrait d'y remédier, tout d'abord en plaçant à de tels postes des hommes qui soient doués et motivés et en mettant, ensuite, à leur disposition un minimum de moyens. La politique à la petite semaine actuellement pratiquée, avec pour objectif N° 1 l'économie des moyens, n'est sans doute plus praticable du tout.

Au niveau des commandants d'école, enfin, il convient de relever les points suivants:

Tout d'abord, l'absence de pouvoirs et de compétences en matière de gestion du personnel, particulièrement en ce qui concerne la suite de la carrière. Passé le stade de la proposition, il n'y a plus rien à faire.

Ensuite, il faut relever qu'un commandant d'école n'a de personnel fixe, à lui, que pendant un laps de temps relativement bref, soit que lui-même quitte son poste, soit que tel ou tel membre de son personnel change de fonction et d'école. Il est donc extrêmement difficile de mener une véritable politique de personnel à cet échelon.

Enfin, il faut insister sur le fait que l'échelon du commandant d'école est le seul où le contact personnel avec les instructeurs puisse être garanti et où, par conséquent, il serait possible d'avoir en mains les éléments nécessaires à la gestion du personnel.

Ces quelques considérations devraient suffire à justifier ce que je disais en abordant ce chapitre. Il reste, dans l'armée, beaucoup sinon tout à faire en matière de personnel. Et je répète que ce problème est sans doute l'un des plus brûlants auxquels nous ayons à faire face aujourd'hui. J'ajoute, pour que les idées soient bien claires, qu'il ne s'agit en aucune façon d'un problème financier. Les instructeurs sont, dans leur très large majorité, des idéalistes dont le plus cher désir est, j'en suis convaincu, d'être engagés au mieux de leurs possibilités et d'être utiles là où ils sont placés. Ce qui leur manque est surtout d'avoir quelques idées sur la suite que l'on envisage de donner à leur carrière. C'est dans ce domaine d'abord qu'un effort s'impose d'urgence.

5. DISPENSES DE SERVICE: DIALOGUE ARMÉE-INDUSTRIE

Avec ce dernier chapitre, nous abordons un thème tout à fait différent de ceux que nous avons traités jusqu'ici. Dans l'examen de ce problème, il importe simplement de ne pas perdre de vue que notre système militaire *est* celui de la milice. Cela est une donnée de base de notre question.

Seconde donnée de base: l'absence d'un collaborateur, pour une période allant de deux semaines à quatre mois, représente pour une entreprise, dans certains cas, une difficulté à surmonter, surtout lorsqu'il s'agit de cadres.

Troisième donnée de base: l'absence d'un collaborateur qualifié peut réduire l'efficacité d'un service de troupe de façon notable, surtout lorsqu'il s'agit de cadres.

Quatrième donnée: l'autorité militaire habilitée à dispenser un homme de son service militaire n'est que rarement à même de juger de façon

parfaitement correcte une situation. Certains éléments lui manquent nécessairement.

Cinquième donnée: nos entreprises devraient se préparer à fonctionner avec des effectifs réduits dans le cas d'un service actif où les dispenses ne pourraient sans doute pas être accordées aussi facilement qu'en temps de paix et pour les services d'instruction.

Ces éléments de base étant placés, il importe, en effet, d'examiner sous quelle forme un dialogue armée-industrie, dialogue au demeurant nécessaire, pourrait s'instaurer.

Je voudrais ici rappeler que l'économie privée n'est pas la seule à souffrir parfois de l'appel sous les drapeaux de certains collaborateurs. Il en va de même de certains services officiels (pensons, par exemple, au fait que les prochaines élections cantonales genevoises auront lieu exactement à la fin du cours de répétition du régiment d'infanterie 3 de Genève, dans lequel sont incorporés d'importants fonctionnaires du Service des votations de l'Etat), il en va de même, ô combien, pour les instructeurs, il en va de même, enfin, pour les gens qui sont encore au stade de leur formation, les étudiants par exemple.

Pour ces derniers, depuis cinq ans, un service, appelé « office de liaison armée-université » est en place et tente, dans plusieurs milliers de cas annuellement, d'harmoniser les impératifs de l'instruction militaire avec ceux des études. On peut se demander si la généralisation d'un tel système, son extension à l'industrie privée et aux services officiels, ne constituerait pas une solution au problème. Il s'agirait, en quelque sorte, d'institutionnaliser le dialogue en mettant en place un organe bipartite de coordination, organe habilité à préavis des requêtes de dispense en fournissant à l'autorité de décision tous les éléments d'appréciation, en ayant, autrement dit, débrouillé le dossier et complété les informations.

Cela représenterait une solution d'ensemble. Mais je voudrais tout de même dire ici que le dialogue armée-industrie existe déjà, pour autant que les industries, qui sont demanderesses dans le cas particulier, veuillent bien l'instaurer. S'agissant de dispenser du service des cadres militaires, les commandants de troupe ont pouvoir de préavis, et il importe de dire qu'ils sont généralement bien suivis. Avant chaque cours de mon unité, j'ai des entretiens avec des chefs d'entreprise ou de personnel qui veulent me convaincre de la nécessité d'accorder une dispense. Dès l'instant où

leurs arguments sont convaincants, satisfaction leur est donnée, sans difficulté aucune.

Il importe simplement qu'au niveau de la direction de l'entreprise, l'on prenne garde à deux aspects importants du problème :

- le premier est que l'homme pour lequel une dispense est sollicitée demeure malgré tout astreint à ses obligations militaires et qu'il convient de ne pas le retarder plus qu'il n'est nécessaire dans l'accomplissement de ses services ;
- le second est que notre système de milice postule une préparation de tous les citoyens aptes à la guerre, à défaut de quoi il perdra rapidement toute crédibilité ; cette « formation continue » du soldat comme du chef est l'une des conditions primordiales du bon fonctionnement d'un système qui offre, avouons-le, nombre d'avantages que l'étranger nous envie.

Aussi longtemps que la conception suisse de la défense nationale sera ce qu'elle est aujourd'hui, c'est-à-dire un effort de tous pour le maintien de notre indépendance, il ne saurait y avoir, je pense, de modification fondamentale dans la répartition actuelle des obligations et des servitudes.

Capitaine Jean-François CHOUET

