

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 118 (1973)
Heft: 10

Artikel: Recrutement et formation des sous-officiers
Autor: Chouet, Jean-François
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-348567>

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: 18.02.2026

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

Recrutement et formation des sous-officiers

NOTE DE LA RÉDACTION

Le capitaine J.-F. Chouet a bien voulu mettre à la disposition de la Revue militaire suisse le texte de l'exposé qu'il a prononcé le 24.5.1973 devant les membres de la SSO de Neuchâtel. Vu l'intérêt et l'actualité du sujet, nous sommes particulièrement heureux de pouvoir en donner connaissance à nos lecteurs.

La Rédaction

Au chapitre du recrutement des futurs sous-officiers d'abord, il importe, je crois, de définir ce que j'appellerai la « matière première », la base de recrutement, la masse dans laquelle il faut choisir. Il conviendra d'aborder ensuite les moyens dont nous disposons pour opérer ce choix, et, enfin, la méthode employée. Ensuite de quoi nous traiterons des réactions à ce choix, élément qui nous permettra de transiter sur la seconde partie de l'exposé.

Au chapitre de la formation, nous traiterons des dispositions de départ du « candidat sous-officier », avant que d'aborder le problème de nos moyens personnels et matériels d'instruction et des méthodes utilisées ou utilisables. Enfin, une incursion dans le domaine de la formation plus ou moins continue, c'est-à-dire dans le paiement de galons, les cours de cadres et de répétition subséquents nous permettra de fermer la boucle.

Pour introduire mes propos, il est bon, je crois, de faire quelques constatations. La première de celles-ci est qu'il est souvent question, dans notre armée comme dans nos sociétés militaires, d'un « problème » des sous-officiers. S'il serait vain de nier qu'il existe, en effet, certaines difficultés se rapportant à cette catégorie de notre encadrement, il serait tout aussi inutile de se contenter d'un constat aussi vague et peu nuancé. En effet, on peut, me semble-t-il, affirmer que les difficultés sont de nature diverse et de gravité variée selon l'arme considérée, ou encore selon le grade que l'on prend en considération. L'expérience des *écoles* démontre assez clairement, par exemple, qu'il est plus facile de trouver un sgtm faible qu'un mauvais fourrier. Cette même expérience permet de considérer aussi qu'à l'intérieur même d'une carrière dans l'école, carrière de quatre mois, ce ne sont pas toujours les mêmes sous-officiers qui posent des problèmes et qu'alors que certains vont s'améliorant, d'autres perdent

leur mordant, leur bonne volonté ou leur confiance en eux. Enfin, il est souvent possible de constater que, passant dans leur unité d'incorporation, des sous-officiers acquièrent ou révèlent des qualités insoupçonnées ou, au contraire, et plus rarement, accusent une baisse de niveau sensible.

En attirant votre attention sur ces points, je voudrais simplement vous mettre en garde contre une généralisation hâtive de mes propos, et souligner que l'on trouvera toujours et partout des exceptions. Il n'en demeure pas moins que le problème numéro 1 des sous-officiers demeure celui de leur recrutement. Et nous allons nous y attaquer sans plus attendre.

1. LE RECRUTEMENT

1.1. *La « matière première »*

Les officiers de recrutement sont soumis, pour l'exécution de leur tâche, à une réglementation fort stricte, faite de pourcentages, qui ne leur permet pas de placer n'importe qui n'importe où et qui ne leur permet donc pas de déférer aux désirs de chaque conscrit. En outre, je me demande si, dans l'établissement des pourcentages qui lient nos officiers de recrutement, l'on songe toujours bien au fait que, parmi les recrues d'une arme donnée, il faudra, bon an mal an, au personnel instructeur, découvrir un 30 % de futurs sous-officiers, somme à l'intérieur de laquelle il faudra trouver, plus tard, un 20 % de futurs officiers, etc.

Se rend-on bien compte qu'en agissant de la sorte, on limite singulièrement l'éventail de choix des futurs cadres, on risque d'en limiter la qualité, donc d'avoir une trop forte proportion de chefs moyens et, en dernier ressort, de diminuer la valeur de l'arme considérée? A quoi nous sert-il, par exemple, de compter dans l'armée 42 % de fantassins si cette masse d'infanterie ne trouve pas de chefs capables en suffisance? Un cas concret et actuel vous fera mieux saisir le problème: une unité de l'école de recrues actuelle de Colombier ne compte, sur 100 recrues, que 15 hommes ayant achevé leur apprentissage. Bien entendu, ni instituteur, ni étudiant d'aucune sorte. Je veux bien, jusqu'à un certain point, admettre que la qualification professionnelle civile n'est pas la pierre de touche du bon cadre militaire. Mais tout de même. Avoir achevé une formation, quelle qu'elle soit, demeure un gage de sérieux, de persévérance et d'un minimum d'aptitudes. Il importe, d'autre part, qu'un chef militaire, aussi

bien sous-officier qu'officier, puisse faire état d'un minimum de formation et de réussite civile. Voulez-vous, maintenant, vous mettre à la place de l'instructeur de cette compagnie et me dire ce que vous feriez à sa place? En sachant que, parmi les 15 hommes à formation achevée, un ou deux vont peut-être partir pour l'Australie cet été même avec contrat et visas établis et congé militaire en poche; et que, peut-être, un ou deux de ces 15 sont soutiens de famille et ne peuvent, par conséquent, être proposés pour l'avancement. Il reste donc à trouver les meilleurs des autres. En trouvera-t-on 15, 17 ou 19 comme il le faudrait? Probablement. Mais en trouvera-t-on 15 ou 19 vraiment capables et dont on puisse se porter garant? C'est déjà beaucoup moins sûr.

Des problèmes identiques se posent dans des troupes comme la PA ou, pour d'autres raisons, dans les troupes sanitaires.

En revanche, je me plais à reconnaître que de nombreuses armes comme l'aviation, la DCA, les transmissions, le génie, les troupes de réparation, pour ne citer que quelques exemples, connaissent beaucoup moins de difficultés étant donné que leurs recrues sont déjà sélectionnées en fonction d'aptitudes professionnelles ou intellectuelles bien fixées. Ainsi une recrue mécanicien en moteurs doit-elle avoir achevé son apprentissage de mécanicien civil. Ainsi tout homme incorporé dans nos batteries de fusées DCA est-il, à quelques rares exceptions près, un homme formé dans le domaine de l'électronique, de l'électricité ou de la mécanique. On ne pourrait, vu la brièveté de nos écoles, dispenser au service uniquement la totalité de la formation nécessaire. Il est nécessaire de prendre appui sur une bonne formation civile antérieure. Mais, comme à l'évidence, aucune formation civile ne prédispose à l'instruction du fantassin, on est bien obligé de procéder par élimination et d'incorporer dans cette arme des jeunes gens exerçant une profession qui ne pourrait pas être utile à une arme technique ou des jeunes gens n'ayant tout simplement pas de profession du tout. Nous avons vu combien, à l'autre bout de la trajectoire, cela limite les possibilités de choix des futurs cadres.

Second problème important: celui de la volonté de devenir ou de ne pas devenir sous-officier ou cadre en général. Problème peut-être moins nouveau, mais toujours pas résolu pour autant.

Nous nous heurtons souvent sinon à un refus, du moins à une mauvaise humeur ou une mauvaise volonté évidente lors des propositions pour l'école de sous-officiers. Une étude statistique, menée par le Groupe-

ment de l'instruction, est en cours cette année pour mettre en évidence les *motifs* de refus ou de mauvaise humeur. Je ne veux en aucun cas préjuger des résultats de cette enquête qui se déroulera encore pendant les écoles d'été et sur l'ensemble des écoles de Suisse. Je ne peux, tout au plus, que faire état une fois encore de mes expériences personnelles et limitées. Lorsqu'une recrue, apprenant qu'elle est proposée pour l'école de sous-officiers, répond « non, j'veux pas » ou fait une grimace, les raisons invoquées sont, dans l'ordre :

1. parce que je perds de l'argent ;
2. parce que ça ne m'intéresse pas du tout ;
3. parce que j'ai déjà assez perdu de temps comme ça ;
4. parce que je ne sais pas commander et que je ne veux pas prendre de responsabilités ;
5. parce que je suis chrétien.

Il est évident que l'instructeur ne peut pas balayer ces arguments d'un trait de plume et répondre « tant pis ». Dès cet instant, il faut donc rechercher une solution qui motive notre futur élève. Car, 90 fois sur 100, il faudra bien qu'il vienne apprendre le métier de caporal. Il importe qu'il le fasse dans les meilleures dispositions possibles.

La perte financière est, effectivement, souvent très sensible, et cela appelle trois remarques : d'abord, que nos jeunes gens sont attachés à gagner et à gagner beaucoup ; ils ont de grands projets pour un avenir rapproché : voyages, mariage, pour la plupart. Deuxième remarque, c'est qu'il est effarant de constater le nombre d'employeurs qui ne versent pas un kopeck de salaire, même pendant l'école de recrues. Et ces employeurs sont bien rarement de modestes épiciers de campagne, je vous prie de le croire. Troisième remarque : on s'est, jusqu'ici, dans le cadre de l'amélioration de nos prestations sociales, peu ou pas préoccupé de l'allocation pour perte de gain, et cela pour des motifs faciles à deviner. Un tournant a été pris le mois dernier par M. Tschudi qui voudrait voir cette allocation augmentée de 50 %. Divers organismes ont été consultés et ont rendu des réponses que j'ignore encore. Mais une telle mesure serait sans nul doute à même de lever pas mal d'obstacles et à nous faciliter la tâche. Je la salue, personnellement, avec reconnaissance, même si la Confédération doit y laisser annuellement 120 millions supplémentaires. Au point où nous en sommes...

Le manque d'intérêt pour la chose militaire est probablement le motif le plus fréquent, même s'il n'est pas en tête du classement des motifs avoués. Dans ce domaine-là, nous avons tous un effort à fournir. Il importe aujourd'hui plus que jamais de guider sagement notre jeunesse. Comme parents, d'abord, qui n'avons pas honte de revêtir un grade et qui portons en toute occasion notre uniforme avec fierté, dignité et *tenue*. Comme parents encore, qui veillent à l'instruction scolaire dispensée à leurs enfants et interviennent fermement, directement et immédiatement dès qu'ils sentent poindre l'une des menées antimilitaires sinon subversives que nous connaissons bien. Il faut, pour cela, savoir ce qui se passe à l'école, et prendre le temps d'aller s'informer à la source s'il est nécessaire.

Nous avons à guider notre jeunesse comme chefs militaires ensuite, que nous soyons cadres de milice ou de carrière. Nous devons, à défaut de l'enthousiasmer, du moins l'intéresser à la défense militaire et aux problèmes qu'elle pose. Il importe donc que nous y croyions nous-mêmes, et que nous sachions transmettre notre foi. Il importe aussi que nous soyons réalistes dans notre analyse des problèmes militaires comme dans notre conception de l'instruction. Il importe, enfin, que nous en sachions suffisamment dans ce domaine pour pouvoir apporter quelque chose de nouveau, non seulement dans les écoles, ce qui est assez facile, mais surtout dans les cours. Cela postule donc que nous veillions à notre formation permanente, à notre perfectionnement personnel, et que nous en recherchions avec passion toutes les occasions. La participation aux activités de nos sociétés d'officiers et de sous-officiers est l'une de ces occasions.

Parce que j'ai déjà assez perdu de temps comme ça, nous réplique-t-on parfois. Derrière cette réponse peuvent se cacher deux problèmes. Le premier est celui que nous venons d'évoquer, c'est-à-dire que, les chefs n'ayant pas su créer l'intérêt, le temps passé dans une école de recrues paraît perdu.

Le second problème est celui de la perte réelle de temps, c'est-à-dire de la somme d'heures creuses vécues lors de l'école. Heures creuses parce qu'effectivement inemployées, ou heures creuses parce qu'employées à des activités de remplissage sentant à plein nez la mauvaise improvisation.

Face à cette lacune, parfois constatée il est vrai, plusieurs mesures peuvent être prises. Pour mémoire, il faut rappeler les principales d'entre elles qui ont toutes, peu ou prou, trait à l'organisation du travail: il faut

donner aux chefs le temps de préparer correctement sinon minutieusement leur instruction, notamment avec leurs cadres. Je pense ici aux commandants d'unité et aux chefs de section. Il faut assurer à chaque formation une dotation en matériel suffisante pour travailler rentablement. Je pense ici avant tout aux cours de répétition. Il faut, enfin, et à partir du moment où l'on peut faire confiance à tous ses cadres, travailler en formations aussi petites que possible et ne pas vouloir tout diriger et organiser directement depuis l'échelon de la compagnie ou, qui pis est, de l'instructeur.

Je ne sais pas commander est un argument qui revient assez souvent. La réplique est évidemment facile : l'école de sous-officiers est précisément là pour vous l'apprendre ! Là où l'affaire se complique, c'est lorsqu'on vous dit ne pas vouloir prendre de responsabilités. En creusant un peu, et notamment en faisant allusion à la carrière civile de l'intéressé, on s'aperçoit fréquemment que, même dans son métier, l'homme n'a pas du tout l'intention d'occuper un poste de cadre. Il se trouve bien comme ça, ses petits ennuis suffisent à son bonheur et il n'a pas la moindre envie d'endosser encore ceux des autres, ni d'avoir à participer à des décisions. Devant de tels cas, il faut se demander s'il vaut la peine de tenter le coup pour, peut-être, éveiller une envie d'être cadre ou si, au contraire, il n'y a rien du tout à éveiller, auquel cas, alors, il vaut mieux renoncer, me semble-t-il. Juger de tels cas est assurément délicat et subtil. Il n'est pas dit que nous tranchions toujours dans le bon sens. Curieusement, on nous oppose parfois la *religion*, et la religion chrétienne, pour échapper à l'école de sous-officiers. Curieusement parce qu'enfin, il n'y a pas de différence à se servir d'une arme avec ou sans chevron sur la manche, apparemment du moins. Face à de tels arguments, je commence toujours par demander à l'intéressé pourquoi il n'est pas objecteur de conscience. Le plus souvent, la réflexion est celle-ci : je sais que je dois faire mon devoir, je l'ai fait, sans plaisir. Mais je ne veux pas devoir, à mon tour, apprendre aux autres à tuer. C'est donc une sorte d'objection au second degré. Peut suivre alors la bataille à coups de versets qui n'est rien d'autre qu'un petit jeu d'érudits qui ne pose, à l'ancien moniteur d'école du dimanche que je suis, pas de problèmes insurmontables. Mais ce jeu est stérile, et il ne faut s'y livrer que de façon limitée, précisément pour démontrer cette stérilité.

Là encore, l'appréciation du cas, proposition ou non, est délicate. En règle générale, je propose tout de même, en ce qui me concerne. Ne serait-

ce que pour forcer l'objecteur, s'il en est vraiment un, à se dévoiler comme tel et à courir les risques que son refus pourrait comporter. Ainsi au moins les choses seront-elles claires.

Après ces quelques mots sur l'éventail de choix des caporaux, je voudrais mettre en évidence, toujours à l'échelon sous-officier, le problème du recrutement des sergents-majors. Cette question préoccupe de nombreux instructeurs et de nombreux commandants d'école, comme elle préoccupe de nombreux commandants de troupe dont le poste de sergent-major reste désespérément inoccupé.

Il faut bien admettre que les exigences posées à un sergent-major sont de même niveau, sur le plan du commandement, que celles posées à un commandant d'unité. Or, il faut choisir ces sous-officiers supérieurs non pas après quelques cours de répétition où ils ont pu s'affirmer et acquérir de la « bouteille », mais dans les 11 premières semaines de leur paiement de galons comme caporal, généralement dans leur 20^e ou 21^e année d'âge. Pour les mettre, dans les mois qui suivent et pendant 118 jours à la tête des services d'une unité de jeunes civils dont il faut faire des soldats. C'est une tâche *écrasante*, et ce simple fait explique la difficulté que nous avons à recruter des sous-officiers pour cette fonction. Il y faut une personnalité hors du commun, une résistance physique et nerveuse supérieure à la moyenne et un sens de l'organisation particulièrement développé. Si nous nous référons à ce qui a été dit au début concernant le recrutement, nous comprenons mieux encore le problème.

1.2. *Les moyens de sélection*

Le choix des cadres est devenu, aujourd'hui, presque une science. Nul d'entre vous n'ignore que des entreprises existent actuellement qui sont spécialisées dans la recherche et la sélection des cadres. Je veux bien qu'il ne s'agisse, pour l'heure, que de trouver des cadres *supérieurs*. Mais le phénomène est néanmoins intéressant pour nous, en ce qu'il démontre que l'amateurisme en la matière est chose dépassée.

Le secteur civil fait appel de façon systématique aux dernières découvertes scientifiques, qu'il s'agisse de sciences humaines ou exactes, pour déterminer si tel ou tel individu possède les qualités et moyens requis pour prendre des responsabilités au sein d'une entreprise. Sociologie, psychologie, médecine et statistique sont tour à tour sollicitées pour aboutir à une synthèse d'éléments permettant de décider.

Vous l'imaginez bien, nous n'en sommes pas là, et les moyens dont dispose un instructeur ou un commandant d'unité pour décider du choix d'un futur sous-officier sont singulièrement plus limités. A certains égards, le fait est regrettable et peut, parfois, engendrer certaines erreurs. Il est en tout cas certain que, par l'absence de tout moyen d'investigation scientifique, l'instructeur porte l'entière responsabilité de sa décision, sans pouvoir se couvrir derrière quelque « machine » ou « machinerie » que ce soit.

Force lui est donc de s'appuyer sur les éléments suivants que nous allons brièvement examiner :

1. la personnalité du candidat telle qu'il la connaît ;
2. l'avis du chef de groupe, de section et de compagnie ;
3. les renseignements de police ;
4. les renseignements dits « privés ».

Connaître la personnalité du candidat par soi-même serait, en théorie, la formule idéale et l'élément décisif de la proposition. Malheureusement, lorsqu'un officier instructeur porte la responsabilité de deux unités, ce qui est généralement le cas, et lorsqu'on sait la quantité de travaux annexes qui l'occupent à côté de l'instruction de la troupe et des cadres, on se rend compte immédiatement que la connaissance qu'il peut avoir des recrues, prises individuellement, ne peut être que sommaire et, partant, insuffisante à motiver seule sa décision.

L'avis des chefs de milice est, par conséquent, l'élément déterminant de la décision. Et je voudrais particulièrement insister sur l'importance que revêt l'opinion du chef de groupe. Non certes qu'il soit mieux formé que ses chefs pour choisir des cadres, mais parce que sa présence est constante aux côtés du candidat considéré. J'ajoute que, ainsi pris au sérieux, considéré comme cadre à part entière, le caporal donnera toujours un avis mesuré et sensé qui est, à mes yeux, d'un grand prix. Ce qui, bien entendu, n'enlève rien à la valeur du préavis des officiers. J'aimerais simplement insister pour que celui du chef de groupe soit pris au sérieux. Il en vaut la peine.

Les renseignements de police sont, hélas, parfois sujets à caution. En effet, j'admets volontiers que l'on me dise que « M. X n'a jamais occupé défavorablement les organes de police de notre circonscription », j'ai plus de peine à concevoir que l'on me réponde au moyen de deux tampons

dont l'un dit: « Rien aux dossiers » et l'autre rectifie: « Sauf erreur ou omission ». Que voulez-vous que je fasse de « ça »? De même, on nous répond toujours: « M. X ne *semble* pas faire de politique à tendance extrémiste. » Et on vous dit cela — j'en ai fait personnellement l'expérience — pour des gens actifs, inscrits et cotisants du Parti du Travail. Qu'est-ce donc, alors, qu'une « tendance extrémiste »? Cela, je l'avoue, m'inquiète davantage que lorsqu'on me dit que M. X « a été condamné à 100 fr. d'amende pour vol d'usage d'un vélomoteur lorsqu'il avait 15 ans ». Bien sûr que de tels renseignements, s'ils sont bons, « couvrent » l'instructeur qui propose pour l'avancement. Mais le problème n'est pas là, et je me soucie d'être couvert comme un pou d'une pomme. Ce qui me paraît grave et dangereux, c'est que grâce à de tels renseignements, pour le moins fragmentaires, des officiers se révèlent, peu après l'école d'aspirants, être membres de la LMR ou autres assimilés. A cela, il faut réfléchir et trouver rapidement remède.

Quant aux renseignements privés, leur utilité est, dans la plupart des cas, certaine. Il existe, bien sûr, des exceptions. Tel ce monsieur qui nous disait, à propos d'un candidat: « M. X est intelligent, donc incapable de devenir sous-officier. » Ou encore ces références dites « familiales » qui nous valent des lettres du genre: « Mon neveu ne peut pas faire l'école de sous-officiers vu que son père aurait beaucoup trop de travail en son absence. »

En revanche, les renseignements provenant d'anciens instituteurs, professeurs, du maître d'apprentissage, du patron ou du pasteur sont souvent extrêmement utiles. La plupart du temps, ils nous permettent de corroborer les observations faites pendant le service, ou, au contraire, de découvrir un aspect de la personnalité du candidat qui nous avait échappé. Et lorsque la « référence » est en même temps un cadre militaire, qui a quelques notions de ce que l'on attend d'un futur sous-officier, son avis n'en est que plus intéressant.

En revanche, et je voudrais le dire ici en toute amitié, il faut éviter d'intervenir, sous prétexte que l'on a été cité comme référence, dans le processus du choix. Si j'en parle, c'est parce que le cas m'est déjà arrivé à plusieurs reprises de tel ou tel personnage, major ou colonel, ou encore chef de section militaire de sa localité, qui nous envoie une lettre déçue, outragée ou incendiaire parce que son protégé n'a pas reçu la proposition attendue ou a, contre toute attente, été tout de même proposé. Et de

demander des entretiens à l'instructeur ou au commandant d'école pour tenter de « vendre la marchandise ». Cela existe et c'est, je le confesse, fort déplaisant en même temps qu'inutile.

Nos moyens sont donc limités et de qualité assez inégale. Il convient donc d'en faire usage avec intelligence et discernement. Pour cela, il faut se rapporter à l'expérience que l'instructeur peut avoir des hommes. C'est, je crois, l'élément qui déterminera, en fin de compte, la décision définitive. Il nous appartient, maintenant, de l'examiner plus en détail.

1.3. *La méthode*

Nous nous bornerons ici à examiner ce qui se passe dans les écoles de recrues. Les propositions pour l'école de sous-officiers sont rares dans les cours de répétition, et données, nécessairement, de façon plus empirique.

Donc, dans nos écoles, il faut procéder en plusieurs étapes. La première est celle de la sélection grossière du début de l'école. Etant donné, en effet, le nombre de dossiers à établir (ordre de grandeur: 200 pour toute l'école), étant donné le nombre de renseignements à demander et le temps que ceux-ci mettent à nous revenir, il importe que cette première sélection s'opère assez rapidement; en l'espèce, dans les 3 à 4 premières semaines de l'école. De quoi et de qui s'agit-il, au juste?

En fait, il s'agit de deux catégories de personnages que leurs sous-officiers et chefs de section sont principalement chargés de déterminer: d'une part, et par principe, toutes les recrues ayant répondu, dans leur biographie, *oui* à la question « voulez-vous devenir sous-officier? » ou qui ont répondu « je ne sais pas » ou « pas encore ». D'autre part, toutes les recrues qui *semblent*, après 3 semaines de service, posséder les qualités de chef requises pour devenir sous-officier.

A ce stade, une précision: certains commandants d'école s'étonnent que tel ou tel étudiant ou instituteur n'ait pas été retenu. D'autres ordonnent que, par principe, étudiants et instituteurs figurent sur la première sélection. Ce qui, effectivement, n'engage à rien. J'avoue n'avoir, sur ce sujet, pas de doctrine bien précise. D'une part, je conçois fort bien qu'au stade de la « primo-sélection », l'on puisse vouloir englober automatiquement tous les « intellectuels ». D'autre part, le volume de papier que nécessitent les dossiers de candidats sous-officier est suffisant pour qu'on n'y ajoute pas d'inutile supplément.

Toujours est-il que ces sélectionnés de la première heure vont faire l'objet de certaines investigations.

D'abord, l'on va solliciter sur eux certains renseignements dont nous avons parlé. Outre les renseignements de police, adressés à l'autorité cantonale, on demandera leur avis à deux ou trois connaissances de l'intéressé, appartenant au moins à deux des trois catégories suivantes :

- parents et connaissances ;
- relations professionnelles, d'études ou d'Eglise ;
- connaissances dites « militaires ».

Parallèlement à cette recherche de renseignements, on tâchera, pendant le service, d'observer ces « sélectionnés », et cela si possible en leur confiant une responsabilité, de temps à autre, dans le cadre de leur groupe, de la section, voire de l'unité. Ils remplaceront de temps en temps leur sous-officier, pour le service intérieur par exemple, ou fonctionneront comme ordonnance de combat de leur chef de section ou de compagnie ; lorsque c'est possible, on leur confiera une mission indépendante, faisant appel à leur esprit d'initiative et de décision. Ces observations faites dans le cadre du service permettront, chaque mois, d'établir une qualification intermédiaire pour tous ces candidats. J'exige, pour ma part, que cette qualification (qui est l'affaire du chef de section) résulte d'un rapport que le lieutenant tient avec tous ses sous-officiers. A la suite de telle qualification intermédiaire, il se peut qu'un « candidat » soit d'ores et déjà éliminé du « cursus honorum ». Mais la décision définitive appartiendra quand même à l'officier instructeur en fin d'école.

En cours de route donc, c'est-à-dire sur un laps de temps de quelque 8 semaines, la masse des candidats se décante, parallèlement à l'arrivée progressive des renseignements privés et de police.

Durant ces 8 semaines, il arrive aussi que certains talents, bien cachés en début d'école, se révèlent petit à petit. Pour ceux-là, il est encore temps de créer le dossier sacro-saint sans lequel il ne saurait y avoir d'avancement. En d'autres termes, récupérés en cours de route, ils viennent grossir la masse des « candidats ».

Arrive enfin la période fatidique des 4 dernières semaines. C'est le moment où l'instructeur peut compulser des dossiers généralement complets et passer en revue systématiquement, en compagnie des cadres

concernés, la personne de tous les candidats pour prendre sa décision *provisoire*. Cette phase est, on l'imagine bien, excessivement importante et il convient de ne pas marchander son temps pour procéder à cet examen approfondi. Les chefs de groupe, section et unité donnent leur avis qu'ils doivent motiver. Ils répondent à toutes les questions de l'instructeur pour chaque cas, sans avoir eu, pour autant, connaissance du dossier des références. Ils sont donc appelés à fonder leur jugement d'une part sur leurs observations, d'autre part sur la lecture de la biographie des intéressés, et enfin sur les entretiens qu'ils ont pu avoir avec eux.

Finalement, il appartient à l'officier instructeur de compagnie, s'entretenant avec chaque soldat intéressé, de prendre la décision de proposer ou de ne pas proposer pour l'avancement. Ici, quelques détails s'imposent. On imagine bien que cela ne va pas tout seul. Et que si, en règle générale, les non-proposés ne font pas d'histoires, il en va tout autrement de ceux que nous appellerons les « élus ». Encore qu'il me soit arrivé à plusieurs reprises de devoir consoler telle recrue, désespérée à l'idée de devoir renoncer au chevron prometteur de chanvres plus épais.

A vouloir s'entretenir individuellement avec chacun, à raison d'environ $\frac{1}{4}$ heure par personne en moyenne et une cinquantaine de cas en tout, on utilise deux jours, deux jours pendant lesquels l'unité n'a pas que cela à faire, surtout en période de grande course. J'ai tenté de pratiquer cette méthode et de m'y tenir néanmoins. Le temps ainsi perdu est évidemment considérable, mais il importe, je crois, que chacun ait bien le sentiment que, s'agissant de demander des prestations de service supplémentaires, l'individu passe au premier plan, même aux yeux d'un instructeur.

Une autre méthode, que j'ai dû appliquer une fois faute de temps, consiste à proposer et à ne pas proposer collectivement, en un détachement d'élus et un autre, et à ne donner la possibilité d'un entretien personnel qu'à ceux pour qui la décision prise, positive ou négative, constitue un drame personnel. On se retrouve alors avec, au total, une quinzaine seulement d'entretiens personnels. Il s'agit alors d'avoir la vertu de ne pas vouloir changer ce qui ne peut pas l'être, le courage de proposer en dépit d'une volonté contraire et enfin la finesse de distinguer les arguments spécieux des motifs sérieux.

Je ne cacherai pas que c'est souvent difficile, qu'un combat sans merci se déroule parfois entre le cœur et la conscience professionnelle, et que l'instructeur est fréquemment saisi par le doute.

Vient ensuite la cérémonie de la signature. A ce propos, je rappelle de quoi il s'agit exactement. Le candidat, volontaire ou forcé, signe un papier pour attester qu'on lui a communiqué qu'il était proposé (ou non proposé) pour l'école de sous-officiers. Cette signature ne signifie nullement que l'intéressé est d'accord avec la proposition faite ou la décision prise, mais simplement qu'il en a eu connaissance. Il ne s'agit donc pas d'un contrat, mais bien plutôt d'un accusé de réception. Ce qui n'empêche nombre de candidats, décidés à ne pas se laisser faire, à refuser de donner leur autographe. Dans un tel cas, il importe d'avoir à ses côtés un témoin qui puisse signer à la place du candidat et accepte, par conséquent, d'affirmer devant des tiers que la décision a bel et bien été communiquée.

Le candidat a la possibilité d'exprimer, comme il se doit, ses vœux quant à l'école qu'il veut accomplir comme élève sous-officier et comme caporal en paiement de galons. En théorie, les autorités militaires cantonales, seules habilitées à convoquer ces jeunes gens, ne sont pas obligées de tenir compte de ces vœux s'ils vont à l'encontre de leurs besoins. En règle générale, cependant, je crois pouvoir dire qu'elles s'y tiennent pratiquement toujours.

J'ajouterai encore une observation intéressante: dès l'instant où le soldat apprend que, peu ou prou, il passera par l'école de sous-officiers, il se révèle alors un désir fréquent de continuer. Ce sont des remarques du genre: « Bon. Mais alors, est-ce que vous pensez que j'ai des chances comme fourrier? » C'est la brèche que l'instructeur doit exploiter avec quelque prudence, mais tout de même, en répondant par exemple: « Vous voyez, jeune cachottier, que j'avais raison de vous pousser. Cela dit, bien entendu que vous pourrez poser votre candidature pour un avancement ultérieur. Je le verrais, à priori, d'un bon œil. Le reste, c'est votre affaire de nous montrer vos capacités et votre volonté d'aller plus haut. »

Dès cet instant, point n'est besoin d'attendre le début de l'école de sous-officiers pour savoir que, sur le plan psychologique tout au moins, la partie est gagnée.

2. LA FORMATION

2.1. *Dispositions de départ*

Nous avons vu, précédemment, que les talents intellectuels et manuels de nos futurs sous-officiers sont, pour certaines troupes tout au moins,

extrêmement variables. Et je suis prêt à admettre que l'orthographe n'est pas la preuve la plus absolue de l'intelligence. Mais tout de même, il faut constater que le niveau de nos élèves constitue une sorte de montagne russe formée aussi bien de brillants maladroits que d'habiles ahuris, sans compter, heureusement, les éléments constituant une bonne moyenne, voire une moyenne supérieure. Mais cela n'est rien. C'est notre tâche de fortifier des volontés, d'enseigner ce qui est inconnu, d'améliorer ce qui est faible, de cultiver ce qui est bon.

Parmi les dispositions de départ, il faut mentionner les états d'âme et d'esprit. Au vu des réactions à la proposition que nous avons examinées tout à l'heure, vous imaginez aisément que tout candidat sous-officier n'est pas nécessairement positif ni décidé à faire de son mieux. Or, le temps nous est mesuré pour les convaincre, les mettre « dans le coup » et en faire, dès le premier jour de leur paiement de galons, des gens convaincus et entraîneurs d'hommes, des chefs décidés et volontaires. Nous trouvons, parmi nos élèves du premier jour, aussi bien des enthousiastes que des tièdes, des curieux aussi bien que de farouches opposants, bien décidés à se faire « vider » ou alors à « semer »...

Il faut simplement mentionner un élément supplémentaire, qui est le suivant : très rapidement, une certaine proportion d'élèves peu enthousiastes au départ prend goût à la carrière. Et cela sans intervention du personnel instructeur, mais simplement parce que, tant qu'à accomplir une école de sous-officiers, autant la faire bien et tenter sa chance pour l'avancement. Je me rappelle ce camarade, aujourd'hui capitaine, et fort bon capitaine, avec qui j'ai fait l'école de sous-officiers au printemps 1963. Entré en service en traînant à terre d'une main son sac et de l'autre son fusil, affirmant à qui voulait l'entendre qu'il n'allait pas « faire vieux dans cette boutique », il lui a fallu moins de 48 heures (ces deux jours où l'arsenal et le médecin de place règnent en maîtres) pour tourner casaque de la façon la plus impressionnante qui soit. Je vois, à une telle réaction, assez fréquente, deux raisons :

- Tout d'abord, la vision d'un avancement possible, avancement qui, tout compte fait, en vaut bien un autre.
- Ensuite, le fait que l'on ne puisse pas indéfiniment faire bande à part dans une classe d'élèves-cadres. D'élèves-cadres qui, dans leur grande majorité, ont accepté leur condition et les sacrifices qu'on leur demandait.

Pour saisir la suite de l'exposé, il convient donc de garder en mémoire l'extraordinaire *diversité* quant à la qualité des élèves.

2.2. *Les moyens en personnel*

En abordant ce chapitre, dont j'ai bien conscience qu'il n'apportera pas grand-chose de nouveau, je désire mettre une chose bien au point, à savoir que je ne suis pas payé ici comme office de propagande.

Cela étant, il devient, effectivement, banal de dire que nous manquons d'instructeurs. Comme n'importe quel chef d'entreprise pourra dire tout aussi bien qu'il manque de vrais cadres, cela n'a, en effet, rien de bien original. Nos moyens en personnel sont, pour le moins, limités. Cela est vrai.

Vous imaginez bien que, quelle que soit la peine que l'on se donne et quel que soit le temps que l'on consacre à son activité professionnelle, l'on ne peut dépasser un certain quotient au profit de chacun. A quoi je me permettrai d'ajouter que les journées n'ont que 24 heures, même lorsqu'on travaille la nuit et entre midi et deux heures. A quoi j'ajoute encore qu'il faut, là-dedans, trouver le temps de garder l'esprit frais. Cinq heures de sommeil par nuit ne me paraissent, quant à moi, pas excessives...

Nous devons suivre nos élèves sur le plan de leur formation de chefs. Nous avons à développer leurs qualités propres et à affermir leur personnalité. Mais il importe aussi que nous les connaissions à fond dans leur profession, dans les circonstances de leur vie privée. Il faut s'intéresser au jeune marié, à l'étudiant, au mécanicien qui espère devenir contremaître, etc. En d'autres termes, à la fois pour les convaincre et pour les préparer à la longue épreuve du paiement de galons, il est *essentiel* que nous trouvions, pendant ces 4 semaines, un contact étroit avec chacun d'eux. N'allez pas croire que je suis l'instructeur larmoyant, le « mordu » de la psycho-pathologie. Il n'en est rien. J'ai simplement à cœur, comme c'est le devoir de tout chef, d'avoir de mes subordonnés l'image la plus complète possible. Car il ne faut pas oublier que je devrai présenter ces futurs cadres à un commandant d'unité qui ne les connaît aucunement. Je devrai les connaître pour lui, de façon qu'il puisse et sache les utiliser à bon escient en toute circonstance.

Cette tâche vitale, on l'imagine bien, requiert du personnel en nombre suffisant. Nous en manquons de façon chronique et alarmante. Alarmante parce que non seulement nos élèves ne peuvent pas recevoir de nous tout

ce qu'ils sont en droit d'attendre, mais aussi parce que l'instructeur a conscience de ne faire que boucher des trous, que de parer au plus pressé, sans pouvoir jamais approfondir les questions comme il serait nécessaire. Cette sorte d'insatisfaction permanente est un problème en soi, et je doute, personnellement, que les solutions qu'on tente d'y apporter aujourd'hui, solutions d'ordre essentiellement financier, soient vraiment satisfaisantes. Il importe, pour l'heure, de savoir que rarissimes sont les cas où la quantité nécessaire de personnel peut être effectivement mise à disposition. Et comme, dans le cadre de l'infanterie tout au moins, il ne nous est pas possible de disposer, pour les écoles de sous-officiers, de cadres auxiliaires de milice, force nous est bien de devoir nous concentrer sur l'essentiel, et de travailler avec les « moyens du bord ».

J'ai dit tout à l'heure n'être pas un instructeur du type larmoyant. Je le maintiens. J'aimerais simplement demeurer réaliste.

2.3. Les moyens matériels

Parallèlement à l'enseignement civil, l'enseignement militaire a connu ces dernières années — et connaît encore aujourd'hui — un développement assez considérable de ses moyens d'enseignement.

D'une part, l'ensemble de nos casernes dispose de salles de théories généralement bien équipées; les appareils de projection, de cinéma, les vu-graph et autres auxiliaires se sont multipliés, et il faut admettre que nous pouvons aujourd'hui profiter de dispositifs qui étaient rares, voire exceptionnels, il y a 4 ou 5 ans encore. D'autre part, nos places d'arme sont, pour la plupart, équipées d'installations d'instruction permanentes modernes. Qu'il s'agisse de pistes de combat, d'installations défensives à l'échelon du groupe ou de la section, d'engins pour le test de Macolin, d'installations techniques pour la radio ou le service auto par exemple, nous sommes généralement bien dotés. Actuellement, un plan d'équipement des places d'arme en halles de gymnastique est en cours, et, si Colombier ou Bière n'en sont pas encore au « nec plus ultra » en la matière, il faut souligner que ce n'est, une fois de plus, qu'une affaire de patience. Il n'est que de voir les installations des écoles de Fribourg pour se rendre compte que l'attente sera bien récompensée.

Mais ces considérations sont d'ordre assez général et concernant aussi bien les écoles de recrues que celles de sous-officiers. Si nous voulons nous pencher plus particulièrement sur ces dernières, il nous faut revenir à leur

but pour nous demander dans quelle mesure nous disposons d'un matériel adéquat, et dans quelle mesure il conviendrait d'apporter aux installations existantes des améliorations.

Rappelons-nous donc que, sur le plan de l'instruction (en laissant provisoirement de côté les questions d'éducation et de caractère), il s'agit avant tout de former les sous-officiers :

1. à la décision;
2. à la donnée d'ordres;
3. à la méthode d'instruction.

La *décision*, si elle implique certaines connaissances, demeure surtout une forme d'esprit. Ne parle-t-on pas, d'ailleurs, d'« esprit de décision » ? En d'autres termes, il importe peu que cet esprit de décision soit créé et développé dans une situation tactique ou dans une situation de paix et d'instruction. A mes yeux, cependant, il convient de cultiver cette qualité avant tout dans le cadre du combat, en d'autres termes dans une situation tactique impliquant, de la part du chef de groupe, un acte de commandement et d'initiative, acte qui doit être réalisé dans un laps de temps limité. Plus l'échelon de commandement est situé bas dans la hiérarchie, plus la rapidité de décision et d'exécution revêt de l'importance. Un chef de groupe ne peut pas, à l'encontre du commandant de bataillon, s'accorder un quart d'heure de réflexion avant de décider.

Seconde exigence dans l'instruction à la décision, il convient de pouvoir la « driller », c'est-à-dire la répéter. Il est exclu de procéder, dans l'instruction des sous-officiers, à l'échelle temporelle de 1 sur 1. Il faut aller vite dans les opérations pour permettre à chaque élève de s'exprimer, de décider, le plus souvent possible.

Quant à la *donnée d'ordres*, qui est la suite logique d'une décision, elle postule les mêmes impératifs, c'est-à-dire la *fréquence*.

Il en résulte donc que de telles activités, pour être rentables dans le laps de temps qui nous est imparti, ne peuvent se contenter de la solution de l'exercice dans le terrain, avec ou sans subordonnés, avec ou sans armes, avec ou sans munitions. Le temps perdu à se déplacer est, hélas, trop grand.

Je désire en arriver à ceci : il importe de doter davantage encore nos places d'armes d'installations de caisse à sable ou autres modèles de

terrain plus nombreux et plus importants, dans des salles permettant à une classe entière de trouver place en « y voyant quelque chose ». De telles salles devraient, en outre, pouvoir servir à l'entraînement à la conduite par radio qui revêt, aujourd'hui, une importance de plus en plus grande. De plus, il serait possible d'y réaliser, mieux qu'au tableau noir, des tirs au lance-mines ou d'artillerie fictifs. Les techniques sont, dans ces domaines, de plus en plus poussées, et le rôle des cadres subalternes de plus en plus important. Il est essentiel, à mon point de vue, et compte tenu de la stabilité des temps de service, que les installations soient sans cesse améliorées et multipliées pour permettre un entraînement intensif. Et si je salue avec plaisir la multiplication des halles et installations de gymnastique, je souhaite, parallèlement, que les autres possibilités d'instruction à la conduite du combat connaissent la même extension.

La formation des sous-officiers à la *méthode d'instruction* ne nécessite pas d'installations particulières, autres que celles dont ils disposeront à l'école de recrues pour instruire leurs hommes. Cette formation fera l'objet d'une mention particulière lorsque nous traiterons de la méthode.

Au préalable, une dernière remarque me paraît importante : celle qui a trait aux moyens motorisés. Je me suis amusé, façon de parler, à faire le compte des journées réelles d'instruction d'une école de sous-officiers, après déduction des congés, des travaux de mobilisation et de démobilisation, de la promotion et de ses préparatifs. J'arrive à quelque chose comme 18 jours $\frac{1}{2}$.

D'autre part, il devient banal de rappeler combien nos matières d'instruction s'amplifient, dans un laps de temps demeuré parfaitement inélastique. Il en résulte que les temps morts doivent être réduits à leur strict minimum, et que, parmi eux, les temps de déplacement peuvent être notablement restreints. Je n'ai rien contre les courses de patrouilles, bien au contraire. Elles sont un moyen d'instruction extrêmement complet dans toutes sortes de domaines, et il importerait plutôt de les développer. Mais la marche sur Bôle ou Planeyse me paraît vaine. Nos écoles de sous-officiers devraient pouvoir, en cas de nécessité, être rapidement transportées d'un point à un autre, permettant ainsi une plus grande variété donc les secteurs d'instruction, dans un regain ou un renouvellement de l'intérêt. Ce problème est sans doute annexe, mais mériterait néanmoins de retenir l'attention.

2.4. *Les méthodes*

A titre de remarque préalable, il faut souligner qu'une méthode d'enseignement ou d'instruction dépend étroitement des moyens didactiques disponibles ainsi que de l'effectif d'élèves pour un instructeur. Nous avons parlé de ces questions tout à l'heure, et je n'y reviendrai pas. A ces impératifs s'en ajoute un autre, bien caractéristique d'une école de cadres : il s'agit pour nous de former des chefs, c'est-à-dire de mettre nos élèves dès que possible, quasi immédiatement, dans la peau du sous-officier qu'ils seront bientôt. C'est ainsi qu'ils prennent, sur le plan de la marche du service et dès le premier jour, les fonctions de serre-file, chef du matériel ou des munitions de leur classe. Cela a de tout temps existé (aussi longtemps que remonte ma mémoire militaire). Mais cela ne suffit pas. Il importe, d'emblée, de charger nos élèves de conduire leurs camarades comme chefs de groupe fonctionnant en alternance. Il faut aussi, et même si leur méthode est encore contestable faute de connaissances et d'expérience, leur confier des tâches d'*instruction*. Il y a à cela trois raisons, me semble-t-il : d'abord, l'élève accumule des expériences *avant* l'arrivée des recrues et *sous contrôle étroit* de l'instructeur. Ensuite, les « instruits », les « cobayes », sont des gens déjà formés qui voient les fautes ou les sentent, qui sont donc, de par leur propre formation, plus ou moins blindés contre les mauvaises habitudes ou les erreurs des chefs. Troisièmement, l'instructeur peut ainsi instruire *davantage de matières* dans un temps donné et repérer déjà ceux de ses élèves qui sont ou ne sont pas doués pour l'instruction. De telles indications lui seront précieuses, ainsi qu'au commandant de compagnie, dans l'école de recrues qui suivra. L'instructeur peut, en outre, déterminer plus aisément les points de méthode généralement faibles dans sa classe et y remédier en faisant porter sur eux son effort principal.

En résumé, plutôt que de parler de méthodes au pluriel, nous devrions parler d'elle au singulier. *La* méthode consiste avant tout à mettre d'entrée de cause l'élève dans la peau d'un chef, avec les responsabilités qui en découlent, les préparatifs que cela implique, les contrôles que cela exige. Simplement, il s'agit d'un chef auquel on donnera de préférence des missions limitées dans leur objet et dans le temps et que l'on surveillera de fort près. En outre, il s'agira de faire bénéficier l'ensemble d'une classe des expériences, positives ou négatives, ainsi réalisées. Mais là, de nouveau, non pas en faisant une critique « coram populo » qui entrera par une

oreille et sortira par l'autre. La méthode consiste, en l'espèce, à faire critiquer l'enseignement ou l'instruction par ceux-là même qui l'ont reçue et ont donc dû l'observer, eux aussi, avec l'œil du chef. De la sorte, tous sont intéressés et tous devraient être à même de porter un jugement sur le travail fourni par leur camarade. En outre, une critique apportée par un élève sera sans nul doute suivie avec beaucoup plus d'attention que si elle provient de l'homme qui sait tout, l'instructeur.

Ce que nous avons dit à l'instant se rapporte, évidemment, surtout à la formation du futur sous-officier comme instructeur. Il s'agit d'un enseignement destiné à leur inculquer un minimum de méthode pour aller du connu à l'inconnu.

Qu'en est-il, maintenant, de la formation du chef de groupe au combat ? Sur ce point, les avis peuvent diverger, et je sais qu'ils divergent. D'une part, on peut admettre qu'il appartient à l'école de sous-officiers d'instruire chacun à la conduite de son groupe au combat, par le truchement d'exercices de tir à balles notamment. D'autre part, on peut admettre aussi qu'un tel enseignement est peu profitable parce qu'il sera largement oublié jusqu'au moment où il s'agira, effectivement, de conduire un groupe de recrues au combat.

Pour ma part, en bon Helvète, j'ai coupé la poire en deux. Considérant, d'une part, qu'il est inutile de pousser trop loin la formation du chef de groupe au combat puisque tout sera à recommencer deux à trois mois plus tard, et considérant, d'autre part, qu'il est nécessaire de placer les recrues dès que possible dans l'ambiance du combat, je me suis résolu à adopter la solution suivante. Les sous-officiers sont avant tout formés, drillés, à *diriger* de petits exercices du genre piste de combat individuelle, à deux ou à trois. Je consacre à cette activité quelque 2 à 3 demi-journées de l'école pour assurer les connaissances. Cette instruction se déroule exclusivement à balles. De la sorte, je sais mes sous-officiers prêts à diriger de tels exercices en 3^e semaine de l'école de recrues déjà, avec ou sans munitions. Parallèlement, je les forme à la conduite élémentaire du feu de groupe, comme chefs de groupe cette fois. Et je laisse délibérément le reste de côté, réservant les subtilités de la riposte de groupe ou de l'embuscade pour l'école de recrues, juste avant le départ en course de tir. De la sorte, on peut, me semble-t-il, éviter le « bourrer le crâne » de nos jeunes sous-officiers tout en leur assurant le minimum de bagage nécessaire pour « démarrer » convenablement à l'école de recrues.

2.5. La formation continue

A plusieurs reprises, j'ai eu l'occasion de m'exprimer sur les cours dits « préparatoires de cadres ». Pour annoncer la couleur, et en n'engageant, une fois encore, que moi-même, je dirai que leur conception n'est aujourd'hui ni réaliste, ni satisfaisante.

Cela posé, voyons quels buts l'on peut, raisonnablement, assigner à de tels services, et cela compte tenu de ce que nous avons examiné jusqu'ici. Des considérations précédemment exprimées, nous pouvons tirer la conclusion que la formation que nous pouvons, comme instructeurs, donner à nos sous-officiers, doit être qualifiée de « juste suffisante », sans plus. Or, face à une troupe de répétition, il est essentiel que la formation de tous nos cadres, et notamment des sous-officiers, soit *largement* suffisante. Pour atteindre cet objectif, il faut donc que les sous-officiers soient instruits, dans le cadre des cours, par un encadrement supérieur disposant des connaissances et de la méthode nécessaires. Rassurez-vous. Loin de moi l'idée de prétendre qu'il n'y a de bons instructeurs que parmi les professionnels. Bien au contraire, dirais-je ! Mais nous ne devons pas perdre de vue que le cadre de milice, fût-il colonel, doit, lui aussi, être remis dans le bain ; il doit, lui aussi, être instruit aux dernières techniques, aux dernières doctrines, aux dernières exigences. Et ce n'est pas toujours le cas. Non pas par la faute de ces « cadres supérieurs », mais parce que, en raison de circonstances sur la nature desquelles je ne veux pas m'étendre, ils ignorent tout simplement certains impératifs nouveaux. Qui donc, parmi nos cadres de milice, sait, par exemple, que la doctrine actuelle proscriit pratiquement les exercices de section mitrailleurs en plaine pour ne plus considérer, dans cette arme, que les exercices de groupes ? A part les professionnels, encore les premiers informés, pas grand monde, assurément. Or, nous devons garder présent à l'esprit le fait que notre troupe et nos cadres changent d'une année à l'autre, et que l'apport d'éléments jeunes, fraîchement émoulus des écoles, est, chez nous, constant. Pour ne pas faire figure de vieille troupe rétrograde et dépassée, notre « armée de campagne », comme on aime à l'appeler, doit se tenir au courant des dernières exigences et des doctrines d'engagement les plus modernes. Elle n'a pas le droit d'accuser quelque retard que ce soit sur l'armée dite « des écoles ».

Il résulte de ces quelques considérations quelque peu brutales, j'en conviens, que nos cours de cadres doivent faire l'objet d'une préparation

extrêmement approfondie, non seulement en ce qui concerne leur organisation, mais encore en ce qui concerne la matière à instruire. A ce propos, il convient de faire quelques observations.

En premier lieu, il est vain de vouloir, en deux jours et demi d'instruction, tout revoir des connaissances que doit posséder un sous-officier. Il est indispensable que le chef responsable de la formation préparatoire de ses sous-officiers (comme de ses officiers d'ailleurs) songe à limiter son programme à la répétition et à l'approfondissement des matières que ses cadres devront vraiment maîtriser pour conduire le cours de répétition sur son objectif. « Qui trop embrasse mal étreint » affirme le dicton. Et combien il a raison. Et combien j'ai le sentiment que nous voulons tout embrasser...

Ma seconde observation est que nos sous-officiers, dans les cours de cadres, ne reçoivent pas toujours l'instruction à laquelle ils auraient droit pour pouvoir faire face à leur tâche au cours de répétition. Le problème est donc celui de la préparation des officiers, et singulièrement des commandants d'unité. Il conviendrait que ceux-ci soient davantage guidés avant d'entrer en service.

La troisième observation est qu'un cours de cadre s'adresse, précisément, à des cadres. Et que, par conséquent, il n'est pas indispensable, ni d'ailleurs profitable, que le caporal X passe son vendredi entier à jouer le fusilier de gauche du groupe de droite, ni le chargeur de la pièce Carlo, ni le porte-lance n° 3 du groupe de feu, ni le pilote du char de commandement. Je n'invente rien, puisque j'ai passé moi-même, comme lieutenant, un samedi de cours de cadres entier comme tireur au tube roquette.

Je veux dire par là que, tout comme à l'école de sous-officiers, notre cours de cadres doit tenir compte du fait que nos « élèves » sont des chefs, et que c'est à cette fonction d'abord et surtout qu'ils doivent être formés. Avec cette différence toutefois que nous avons affaire à des chefs disposant déjà d'une certaine expérience pratique. Et qui, par conséquent, attendent de nous non seulement que nous répétions, mais surtout que nous agrandissions et que nous élargissions leurs connaissances. Et ils ont, sur ce point, entièrement raison, car si nous reconnaissons ce droit à la troupe, à combien plus forte raison devons-nous le juger légitime pour les cadres. Il importe d'y penser, et de nous préparer consciencieusement en conséquence.

Dernier point de cette formation continue, l'instruction des sous-officiers durant le cours de répétition lui-même. Il est nécessaire, je crois, de s'y arrêter encore quelques instants.

Cette instruction revêt deux formes principales :

D'une part, les rapports que les chefs de section tiennent, ou sont sensés tenir, quotidiennement avec leurs sous-officiers. Cette activité, surtout en cours de répétition, tient bien davantage de la donnée d'ordres que de l'instruction proprement dite. Et c'est, avouons-le en bonne logique, bien normal. En effet, il faudrait octroyer au lieutenant un minimum de deux heures où, totalement libéré de sa section, il puisse se consacrer dans le terrain à des préparatifs poussés avec ses sous-officiers. Or, d'un côté, il est pratiquement exclu d'introduire une telle vacance dans l'horaire de la troupe sans empiéter automatiquement sur le temps libre des cadres, ce qui n'est pas heureux. D'un autre côté, il faut tout de même faire la part des connaissances que possèdent les sous-officiers, à qui il serait, me semble-t-il, faux de mâcher tout le travail, faute de quoi l'intérêt de leur activité de chefs baisserait dans d'inquiétantes proportions.

Deuxième forme d'instruction des cadres, c'est celle d'une demi-journée durant laquelle les sous-officiers sont à disposition de leur capitaine pour parfaire leur formation. En soi, une telle procédure est bonne et éminemment souhaitable. Elle postule cependant deux conditions : la première est que le capitaine, ayant eu le temps de se préparer, ait effectivement beaucoup à apporter à son cadre sous-officier. La seconde est que ce capitaine puisse quitter complètement son unité pendant une demi-journée, tout en enlevant les 4/5 de l'encadrement de chacune de ses sections. Sans pour autant, bien entendu, renoncer à une excellente instruction de sa troupe. Je vois, pour ma part, dans ce postulat, quelque chose qui se rapproche du casse-tête chinois ou de la quadrature du cercle. En effet, aujourd'hui plus que jamais, la présence des chefs à la tête de leur troupe est une condition primordiale du succès non seulement dans l'instruction, mais aussi et surtout dans le comportement moral et mental des soldats. L'homme est actuellement, y compris au service militaire, sans cesse soumis à des influences contradictoires et dont nous savons combien elles peuvent être néfastes. J'affirme ici que l'influence du chef de groupe, de section ou de compagnie, doit demeurer la principale et la plus décisive lorsque l'homme est sous l'uniforme.

Entendons-nous bien. Je suis un partisan convaincu de la primauté de l'instruction des cadres. Et chaque fois qu'elle est possible à réaliser, je pense que le commandant doit s'y lancer avec passion. Mais...

A l'époque que nous vivons, je crois simplement que l'instruction des cadres doit savoir s'effacer devant l'*éducation* de la troupe. Et cette éducation de la troupe est étroitement, pour ne pas dire uniquement, dépendante de la présence et de l'action du chef. Du chef qui, dans une unité, je m'en excuse, demeure encore le capitaine.

C'est ce qui fait la beauté et la grandeur de mon grade et de ma fonction. Dieu soit loué, le général Wille l'avait découvert avant moi.

Me voici arrivé au terme de cet exposé. Mon objectif était de faire entrevoir la nature des problèmes qu'il faut résoudre pour recruter et former nos cadres sous-officiers. Ils sont de nature diverse et leurs solutions, si elles sont parfois à portée de main, sont aussi parfois difficiles à entrevoir et à trouver. Il importe simplement — et je voudrais terminer par là — qu'en notre qualité de cadres militaires, nous nous engageons tous pour que nos sous-officiers, dont la tâche est sans conteste difficile et ingrate, disposent des « munitions » nécessaires pour mener leur beau combat.

Capitaine Jean-François CHOUET