

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 128 (1983)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Le manque de temps dans l'instruction  
**Autor:** Altermath, Pierre-G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344504>

### **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:** 25.04.2026

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

# Le manque de temps dans l'instruction

par le capitaine Pierre-G. Altermath

## Avertissement

Il est possible que certaines idées énumérées plus loin fassent sursauter d'aucuns. C'est que le poids de l'habitude est considérable!

N'oublions pas, cependant, que l'ampleur du problème nécessite des solutions d'une grande envergure et qu'il n'y a pas de miracle.

Alors, laissons de côté les préjugés, oublions les idées préconçues, tâchons de nous libérer des chaînes de la routine et réexaminons le problème d'un œil neuf.

## Un déséquilibre?

Cela va faire bien des décennies que la durée de nos écoles de recrues a été poussée de treize à dix-sept semaines. Cette prolongation avait été jugée indispensable afin que les buts d'instruction puissent être atteints.

Or, depuis lors, si la durée stagne, la matière a décuplé de volume et personne ne semble beaucoup s'en inquiéter.

Le but de l'instruction aurait-il changé?

La lecture de nos excellents règlements ainsi que les expériences de guerre récentes nous apprennent le contraire. Il faut donc bien nous rendre à l'évidence: nous sommes confrontés à un déséquilibre considérable entre le temps d'instruction et la quantité de matière.

Et ce ne sont pas les instructeurs plongés dans une course contre la montre désespérée qui me contrediront. De l'instruction de base à celle de combat, de l'engagement individuel à l'engagement collectif, sans oublier la formation des multiples spécialistes ou le manque de personnel, la situation semble sans issue.

Et dire qu'il se trouve des voix pour réclamer la semaine de cinq jours, on nage dans l'illusion!

Certains rétorqueront, peut-être, que les techniques d'instruction ont évolué. C'est vrai, mais est-ce bien dans le sens souhaité? C'est une autre question, bien douloureuse, sur laquelle nous reviendrons plus loin. Toujours est-il que ce n'est pas cela qui va faire sortir notre bilan de la zone rouge.

Parce que, attention, d'autres éléments défavorables viennent encore aggraver une situation déjà bien compromise.

La superficialité ayant fait son apparition dans la scolarité de notre jeunesse, il n'a pas fallu attendre longtemps pour en constater les premiers indices négatifs dans le comportement de nos cadres et soldats. En effet, la finalité de l'instruction tendant à se limiter au savoir, toute tentative d'approfondissement vers le pouvoir est rapidement associée à une forme de chicanerie, ou, plus perfide-

ment, à un manque de qualités pédagogiques ou de sens psychologique.

Il en découle des cadres timorés dans la phase d'entraînement et des hommes peu enclins à l'idée de répéter des centaines de fois le même mouvement.

D'autre part, la vie citadine, en coupant l'homme de la nature, nous amène des recrues à qui il faut apprendre des notions qui ont longtemps paru évidentes (grimper aux arbres, faire du feu, construire une cabane, etc.). Tout cela rallonge encore un programme d'instruction qui n'en avait vraiment pas besoin.

Dans la situation actuelle, ayons le courage d'appeler les choses par leur nom et évitons de recourir à des artifices de vocabulaire.

Nos chefs sont placés devant l'alternative suivante:

- traiter toute la matière superficiellement, ou
- supprimer arbitrairement certains thèmes d'instruction.

Dans les deux cas, il sont contraints à l'indiscipline sans avoir, pour autant, une chance d'atteindre l'objectif.

## **Il nous faut rééquilibrer le programme d'instruction**

Nous n'avons pas le choix. Soit nous réduisons la matière ou améliorons l'efficacité de notre enseignement, soit nous sombrons définitivement dans une superficialité sans fond, une illusion totale, un irréalisme

suicidaire et bradons, par là, notre crédibilité.

Il faut donc réagir. Seulement, attention, évitons d'emblée trois pièges susceptibles de compromettre une solution positive.

**Pas de préjugés!** Ne plaçons pas d'entrée les pieds contre le mur. Nous devons, qu'on le veuille ou non, modifier nos concepts. Donc, ne recherchons pas vainement un thème superflu, cela n'existe pas. Tentons de répondre à une seule question. Quelles sont les matières qui, supprimées, remettent en cause l'aptitude du soldat au combat? Passons au crible de la perfection l'organisation de notre instruction ou les méthodes utilisées et voyons ce que nous pouvons optimiser.

**Pas de polémique!** Ne laissons pas tomber le débat dans une polémique stérile. Ne transformons pas cet examen en une vaste discussion sans lendemain. Le vrai débat n'est pas de savoir si le fantassin doit tirer ou non la grenade à fusil en trajectoire directe, mais bien plutôt dans quelles circonstances il serait engagé. A quelle situation nos régiments seraient-ils confrontés, à quel type de combat devraient-ils faire face, que devraient-ils être capables de faire, voilà le problème. Une fois ces questions résolues, il ne reste qu'à définir des priorités et à rédiger les cahiers des charges des fonctions, bases de nos programmes d'instruction.

**Pas d'épicerie!** La solution n'est pas facile à trouver. Elle ne peut se

concrétiser que par un ensemble de mesures faisant appel à tous les aspects de l'enseignement militaire. Ne nous fixons pas sur la suppression de certaines matières, ce n'est qu'une possibilité parmi beaucoup d'autres. Ne nous limitons pas, non plus, à l'école de recrues, notre instruction s'étend de l'enseignement prémilitaire aux cours de complément. Et surtout, ne nous contentons pas de quelques aménagements de détail, le problème est d'une tout autre ampleur.

### **Des idées...**

Nous prétendons former des soldats dans des délais et des conditions qui apparaissent illusoire à l'étranger, bon. Réussir un tel pari est possible mais à la condition de remplacer le temps qui nous manque par des idées, des conceptions originales et une attitude perfectionniste quotidienne.

Alors des idées, en voici.

Certes, il ne peut être question de les appliquer toutes partout et à la lettre. Bien plutôt, elles posent certaines questions ou esquissent d'autres réponses. Il va de soi, aussi, qu'il ne peut exister de solution valable pour toutes les troupes.

### **Que pouvons-nous supprimer ?**

a) **La gymnastique:** Si vous additionnez la gymnastique, le corps-à-corps, les pistes d'obstacles, les exercices de réaction, l'école de section, les insertions sportives, les marches et les exercices d'engagement, vous obtenez par semaine une journée consacrée au

sport. Est-ce bien raisonnable? Nos hommes doivent être en bonne condition, mais ce but peut être atteint sans investir, pour autant, 20% de notre temps. Alors, supprimons la gymnastique et concentrons-nous sur le corps-à-corps, les insertions sportives, les pistes d'obstacles et les marches.

b) **Les distinctions:** L'idée de distribuer des distinctions est une bonne chose et doit être maintenue. Mais sacrifier une semaine d'instruction pour un thème qui n'influence pas l'aptitude à la guerre est un luxe hors de notre portée. Réduisons la durée de ces examens à une journée, c'est possible.

c) **La technique de combat:** Un groupe de combattants est censé être formé dans dix-huit thèmes de technique de combat, à quoi s'ajoutent les treize de l'échelon section et les six au niveau de la compagnie. Ces chiffres parlent d'eux-mêmes, ce n'est pas possible. Choisissons quelques thèmes prioritaires et traitons-les à fond. Un soldat maîtrisant uniquement le combat de localité sera toujours plus efficace dans différentes circonstances qu'un homme disposant de notions superficielles dans tous les domaines.

d) **Les théories:** C'est fou, le nombre de théories que contient notre programme! Certes, l'information est à la mode, mais on oublie, parfois, qu'elle n'a de sens que si elle répond à un besoin. Or, nos soldats sont surinformés. Hâtons-nous de procéder à des coupes claires dans cette

profusion d'heures stériles. La matière essentielle peut être dispensée sous la forme d'insertions placées au moment et à l'endroit opportuns.

e) **Les films:** Il y fait chaud et on y dort bien. Alors, mis à part quelques séances importantes, arrêtons les frais et projetons ces films facultativement le soir, pendant la sortie. Il suffit d'y ajouter un long métrage d'aventures et le tour est joué.

f) **L'estimation de distance:** Cela se fait, un peu. Pourtant, le but est ambitieux. Mais, comme plus de cinquante exercices sont nécessaires pour atteindre cet objectif et que cette connaissance ne nous est pas indispensable, oublions cela.

g) **Les Conventions de Genève:** Elles devraient être traitées... Nos soldats disposant du règlement, pensons à nos programmes et repoussons cela à la mobilisation générale.

h) **Les examens pédagogiques:** Ils coûtent un million de francs, nous font perdre plus d'une demi-journée de travail et nous apprennent ce que tout le monde sait déjà. Sans commentaire.

### **Que pouvons-nous avancer dans l'instruction prémilitaire?**

Cela se pratique fort bien, aujourd'hui, dans différentes spécialités. Pourquoi ne pas étendre cette idée à d'autres domaines? Il faudrait choisir des armes dans lesquelles le nombre de volontaires est suffisant, dans lesquelles la matière, les installations,

le matériel se prêtent à ce genre d'instruction.

Faisons preuve d'imagination. Les simulateurs offrent de multiples possibilités. Le manque de personnel? Nos écoles d'officiers se plaignent de l'absence de troupes d'application. Prenons-les au mot.

### **Que pouvons-nous reporter dans les cours de répétition?**

Les spécialistes AC, les aides-fourriers sont formés pendant les cours de répétition. N'est-il pas possible de reporter d'autres thèmes?

Les engagements de bataillon, par exemple. Ces exercices organisés chez nous après deux mois d'instruction non seulement sont inefficaces mais contribuent, en plus, à créer de fausses habitudes. Evitons cette maladie superficielle, soyons conséquents et limitons-nous dans nos écoles de recrues au niveau de la section et à une brève introduction à l'échelon de l'unité.

Ne devrait-on pas, aussi, repousser une partie des thèmes tactiques? Il est illusoire, voire dangereux, d'évoquer des formes de combat sans pouvoir entraîner les cadres à la caisse à sable, puis les différentes formations dans divers terrains jusqu'à obtenir des automatismes parfaits.

Choisissons pour nos écoles un thème offensif, un thème défensif et instruisons nos hommes sérieusement. Une formation continue pouvant s'appuyer sur des bases solides est toujours chose aisée.

### **Comment pouvons-nous intégrer les activités hors service ?**

Nous devons élargir le champ des activités hors service. Au niveau des hommes il devrait être possible de diversifier les possibilités de tir.

Pensons au tir infra-rouge, aux tireurs d'élite, aux armes collectives. Pensons, aussi, aux simulateurs. En a-t-on vraiment tiré tout ce qui est possible ?

Quant aux cadres, l'effort principal doit se situer dans la prise de décision et la donnée d'ordres. Ces domaines nécessitent une attention particulière et régulière. Créons donc des structures permettant un entraînement efficace. Les sociétés d'officiers et de sous-officiers forment une armature solide sur laquelle il est possible de s'appuyer.

### **Comment pouvons-nous rentabiliser la spécialisation ?**

Nos soldats bénéficient d'une instruction de base et de combat individuelle identique pour tous. Ensuite, intervient la spécialisation, qui consiste à former des mitrailleurs, des tireurs, des motocyclistes, etc.

Ce principe de spécialisation, s'il ne représente pas une solution idéale, nous est imposé par la durée de nos services et est un compromis acceptable.

Le problème, c'est que nous ne nous arrêtons pas là. Voilà que nous nous sommes mis en tête de spécialiser certains spécialistes. En effet, un

mitrailleur peut, en plus, être formé en tant qu'ordonnance de combat, chauffeur, etc. On appelle cela la double fonction.

Alors, ici, nous sortons des limites du réalisme. La durée de l'école étant la même pour tous, il faut bien prendre quelque part ces heures supplémentaires. Faut-il traiter le reste encore plus superficiellement ? Faut-il supprimer arbitrairement certains thèmes ? Le problème n'est pas réglé.

Clarifions cette situation et supprimons la double fonction ou, alors, réservons-la à des tâches subsidiaires telles que spécialiste munition, sanitaire de section, par exemple. Mais, dans ces cas, définissons clairement les cahiers des charges et n'oublions pas que le temps ne s'invente pas.

### **Comment rendre nos méthodes plus performantes ?**

Nous pouvons aussi gagner des heures en améliorant l'efficacité de notre instruction. Si l'apprentissage ne pose guère de problème, on ne progresse pas beaucoup dans la phase d'entraînement.

Avouons que la méthode proposée par notre règlement de méthodologie, le travail individuel, n'est guère efficace. Théoriquement, il n'y a rien à en redire. Chaque homme peut travailler à son rythme, en fonction de son niveau d'instruction, cela paraît parfait.

On a, cependant, omis deux petits détails pratiques. C'est que le soldat est un être humain avec ses faiblesses

naturelles. Il est donc illusoire de vouloir en attendre un engagement incessant et intensif sans une pression quelconque. D'autre part, on a oublié que le caporal n'est pas un professionnel de l'enseignement, qu'il connaît la matière, certes, mais sans la maîtriser et que ses connaissances pédagogiques sont très limitées.

Il en ressort une instruction honnête et calme sans plus. Cela ne suffit pas. Alors, revenons aux anciennes méthodes éprouvées, réapprenons le drill. Ce n'est pas à la mode, peut-être; ce n'est pas populaire, en effet; c'est monotone, et comment!, mais cela, au moins, c'est efficace.

Bien sûr, personne ne prétend qu'il faille l'étendre à tous les domaines. Le maniement des armes, appareils, véhicules et certaines techniques de combat, cela suffit.

Nous devons tout de même nous rappeler que le comportement du soldat au combat est conditionné par deux facteurs qui sont l'instinct de conservation et les réactions automatiques résultant de l'instruction. Or, un maniement ne devient automatique qu'après des centaines de répétitions et encore faut-il que celles-ci soient groupées par paquets de cent, faute de quoi l'effet est insignifiant.

Comment optimiser l'organisation de notre instruction ?

En moyenne, une journée sur cinq est perdue pour l'instruction pratique.

Ces heures sont sacrifiées aux théories, films, visites sanitaires, contrôles divers, etc.

Actuellement, ces manifestations sont réparties tout au long de la semaine. Nous gaspillons, ainsi, beaucoup de temps pour des déplacements inutiles et des changements de tenues superflus.

Il est possible de regrouper tout cela une journée par semaine. Non seulement on obtient ainsi un gain de temps appréciable, mais on facilite grandement l'organisation du travail au niveau des sections. Cette solution libère en outre les cadres subalternes pour une formation continue plus que bienvenue.

### **Comment pouvons-nous mieux soutenir l'instruction ?**

Nous disposons de nombreux moyens d'instruction. Curieusement, la presque totalité de ceux-ci sont destinés à la phase d'apprentissage. Mis à part nos excellents simulateurs, peu de chose est prévu pour l'entraînement.

Comme c'est justement là que se situe le problème, revoyons la définition de nos centres de gravité. Nous avons un urgent besoin de moyens d'entraînement, par exemple :

- salles de conduite avec maquette, diapositives, etc.;
- installations pour l'entraînement de techniques de combat;
- matériel d'instruction pour le corps à corps;

— fusils lasers fonctionnant sur le principe «Solartron», etc.

Et les crédits?

D'abord, l'essentiel, c'est de l'imagination et de la volonté. Ensuite, lorsque l'on voit les moyens considérables dont bénéficie le service des films de l'armée et que l'on compare cela à l'efficacité de ce moyen dans l'instruction, on se dit qu'une cure d'amaigrissement de ce service serait supportable et que les fonds ainsi sauvés seraient les bienvenus ailleurs.

### **Comment améliorer l'efficacité de nos cadres?**

Certains prétendent que nous avons annihilé les comités de soldats. Ce n'est pas tout à fait exact. Ils ont aussi remporté une victoire peu éclatante, certes, mais perfide. Ces groupuscules ont, en effet, sapé l'intransigeance de nombreux chefs.

Rappelons-nous: auparavant, le respect de la mission était prioritaire. Aujourd'hui, c'est la bonne humeur constante de la troupe qui l'est devenue.

Comment en sommes-nous arrivés là?

Pour neutraliser les comités de soldats, nous avons tenté de supprimer tous les sujets d'insatisfaction possibles. Nous y sommes si bien parvenus qu'au passage notre intransigeance en a fait les frais. En même temps, une certaine psychose des media est apparue et semble être devenue le souci principal de nom-

breux cadres. Ainsi, en lieu et place de vouloir obtenir, coûte que coûte, des hommes bien instruits, on a veillé à obtenir des soldats satisfaits.

Et on y a mis le paquet. Pensons aux théories sur la conduite des hommes, à la motivation, à ces insertions démagogiques, aux changements trop fréquents de thèmes d'instruction, aux entretiens de compagnie institutionnalisés, au nouveau règlement de service, et j'en passe.

Les conséquences? On parle, on cause, on discute, on explique, on démontre, on motive, après quoi on change de sujet et l'on recommence. Résultat, nos hommes savent tout mais peuvent peu.

En fait, nous avons oublié que l'estime n'est pas la conséquence logique d'une popularité quotidienne. C'est la résultante éventuelle d'une lutte violente opposant la volonté du chef à l'esprit vacillant ou indécis de ses hommes. En gagnant son combat, l'officier permet au soldat de se surpasser, de repousser ses propres limites. La prise de conscience de cette découverte douloureusement acquise peut faire naître un sentiment de reconnaissance susceptible de se muer en estime.

On ne motive pas ce genre de combat, on l'impose. Et que de jurons, que de mauvaises humeurs, que de violentes réactions avant que l'homme ne se découvre de nouveaux horizons. C'est normal et c'est humain. Le jour où tous nos chefs se seront souvenus de ce principe, le jour

où ils oublieront les media, le jour où ils se soucieront plus de la mission que de l'ambiance des sections, ce jour-là le niveau d'exigences de nos jeunes cadres doublera en peu de temps.

Dans la formation de nos jeunes cadres, il nous faudra insister davantage dans les domaines suivants:

- Une exécution des formes militaires irréprochable et un maniement des armes parfait. C'est loin d'être le cas aujourd'hui.
- Une pratique intensive du corps à corps. Même si l'efficacité du point de vue du combat est discutable, l'influence positive de cette discipline sur la confiance en soi est considérable.
- La réalité du combat et ses exigences doivent être précisées, illustrées et intégrées dans toutes les instructions.

Il ne peut y avoir de comportement opportun du chef sans cela.

## **Conclusion**

Efficacité, performance, rentabilité, organisation, attention!

Il est possible de tout optimiser, mais... qu'en est-il du combat, du

cours de répétition? Là, le chef est seul. Devant concevoir, décider, conduire, le pourra-t-il? Devant créer sa propre place d'instruction dans des conditions souvent primitives, en sera-t-il capable?

La liberté de manœuvre, le commandement, cela doit s'apprendre, s'entraîner. D'ailleurs, notre système de conduite par la mission l'exige.

De plus, un chef doit avoir du plaisir à conduire sa troupe, il doit pouvoir créer des exercices, commettre des erreurs, apprendre à manier ses gens, ce qui n'est guère possible avec un programme trop rigide et une assistance trop pesante.

Voilà le dilemme. Rentabiliser l'instruction d'un côté sans menacer la liberté de manœuvre des cadres de l'autre. Nous devons trouver un dosage subtil privilégiant l'efficacité lorsque cela est indispensable et sachant lâcher les rênes quand c'est possible.

C'est un pari formidable et passionnant qui nous est imposé là. De sa réussite dépend la valeur de notre armée.

A nous de jouer.

P.-G. A.