

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 128 (1983)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Message à un jeune commandant d'école  
**Autor:** Tobler, Werner  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344507>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

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

# Message à un jeune commandant d'école

d'après un texte du colonel EMG Werner Tobler

J'ai eu plaisir, mon cher jeune camarade, à recevoir la nouvelle de votre prochaine accession au commandement d'une école de recrues. Cela me ramène en esprit à l'époque, hélas lointaine, où j'étais dans votre cas. Vous avez été à mes côtés dans la plupart de mes écoles, vous m'avez manifesté un attachement bienfaisant, ce qui n'est pas si fréquent dans notre profession, et j'ai conçu une profonde estime à votre endroit. Je prends donc prétexte de cette bonne entente déjà ancienne pour vous adresser ce message, que vous ne prendrez pas, j'y compte bien, comme une tardive envie de vous prodiguer encore quelques conseils, pour ne pas dire leçons.

Vous verrez que l'astreinte quotidienne d'un commandant d'école est faite de beaucoup de détails et d'incessants imprévus qui le privent du temps nécessaire pour méditer sur les choses essentielles. Et c'est à ce propos que, me souvenant de mon temps de commandement, je voudrais vous faire part de constatations qui m'ont marqué. Il est évident que chacun à son tour doit faire ses propres expériences, mais vous verrez qu'à peine les aurez-vous vécues, il vous faudra céder la place à un plus jeune avant d'avoir eu le temps d'en tirer profit. Il me semble que, naguère, les commandants restaient en charge plus longtemps; c'était leur chance!

Voici donc quelques considérations éparses et forcément fragmentaires; je les numérote pour rester fidèle à mon inaltérable besoin d'ordre.

1. Le commandement d'écoles de recrues est une tâche vraiment belle et enrichissante; c'est d'ailleurs le cas de toute activité à laquelle on décide de se vouer à fond. Un commandant d'école **se doit tout entier à ses subordonnés**. Il dépend certes de son chef d'arme et de son Office, et il ne saurait que faire preuve de discipline à leur égard, mais sa raison de vivre, c'est son Ecole avec les soldats et les cadres qu'on lui confie. Il doit être constamment disponible pour ces jeunes hommes et déterminé à leur donner tout ce dont son cœur et son esprit sont capables, car ils ont besoin de lui et ne demandent qu'à s'attacher à lui.

2. Dans quel domaine faut-il marquer **l'effort principal**? A mon avis, c'est dans la formation du soldat, cette combinaison permanente d'éducation et d'instruction. Il s'agit d'ailleurs que les cadres aussi soient pénétrés de cet esprit de service, qui fait précisément le soldat.

L'enseignement des connaissances et des gestes qui doivent rendre tous les spécialistes aptes à leur charge particu-

lière est certes important, mais il ne doit occuper que la seconde place dans les préoccupations du commandant d'école. Chaque soldat, chaque gradé doit surtout recevoir le bagage de connaissances qui lui sera utile pendant **toute la durée** de ses obligations militaires et ne subira donc pas les effets de la mode ni des progrès de la technique. Cette affirmation se fonde sur mon impression que, en avançant en âge, très peu de soldats (20% au plus, à mon avis) restent chargés des tâches auxquelles on les avait initialement formés; ces transitions ne restent sans dommages que là où la mentalité et les connaissances de base sont de qualité.

3. **L'instruction tactique**, surtout celle qui vise à susciter un bon comportement au combat des petites formations et des hommes isolés, m'a toujours paru importante et passionnante. Elle implique l'éveil de l'aptitude à imaginer de façon réaliste l'ambiance du champ de bataille, et cela exige des efforts constants au moins autant dans la formation des soldats et des sous-officiers que dans celle des officiers. En disant qu'il faut développer l'imagination de nos gens, je veux dûment préciser qu'il s'agit de susciter un comportement naturellement approprié à la situation, sans aucune contrainte de schémas, de solutions types, de références à du «déjà fait».

La conception et la préparation d'exercices (avec et sans troupe), que les exécutants puissent vraiment jouer

avec plaisir et naturel, sont un art difficile. Notre armée connaît peu de maîtres en la matière, mais trop de chefs s'imaginent l'être et montent des exercices si confus que les exécutants y sont plus gênés par la Direction que par l'ennemi. Tout auteur de thème doit, à chaque fois, faire un sérieux effort pour décrire une situation plausible, réaliste, et pour monter un déroulement naturel, sans traquenards et discrètement mené: c'est alors seulement que des exécutants même médiocres d'apparence se sentiront à l'aise et oseront se fier avec bonheur à leur bon sens.

4. **L'atmosphère de travail** est déterminante pour le succès d'une école: on n'obtient jamais de bons résultats que si, à tous les échelons, on est décidé à travailler et que si on prend même plaisir à l'effort. L'état d'esprit réjouissant résultant d'une bonne ambiance n'est pas du tout un idéal hors d'atteinte; il est certain que nos jeunes militaires ont des ressources de bonne volonté et des dispositions pour l'effort dans la bonne humeur, qui ne demandent qu'à être sollicitées. Je fais mienne la conviction du général américain Clark, que le soldat se donne le mieux à sa tâche quand:

- il est convaincu de son importance
- il se sent apte à la remplir
- il a l'impression qu'on saura reconnaître ses efforts.

5. Il me paraît judicieux de **mener l'instruction de la troupe selon les principes de l'offensive**: volonté d'aller

de l'avant, d'atteindre le but en réduisant toutes les résistances. L'instructeur pourrait, à mon avis, se passer de tout traité de méthodologie pour n'appliquer que le règlement sur la conduite des troupes. Ce serait même un exercice fascinant, permettant de découvrir des analogies frappantes: même nécessité de fixer des objectifs clairs (avec d'éventuels objectifs intermédiaires), de délimiter avec précision les responsabilités, de requérir des «appuis de feu» des supérieurs, de marquer un effort principal et de balancer celui-ci au gré de la situation, de préparer soigneusement toute opération, de pourvoir à la continuité de l'action des chefs. On peut même prétendre que tout ordre pour l'instruction aurait avantage à être conçu comme un ordre d'attaque.

Dans la conduite des troupes des années 50, que le chef de l'instruction d'alors, le commandant de corps Hans Frick, avait rédigée personnellement et de main de maître en un temps record, il est dit que **l'esprit offensif** force le succès des attaques et que la conquête de chaque objectif intermédiaire renforce et renouvelle la volonté de vaincre. C'est une raison pour fixer

sagement des objectifs successifs dans l'instruction aussi.

Soyons toutefois nuancés et admettons que, si l'instruction menée telle une offensive devait permettre d'atteindre le but idéal recherché: la pleine aptitude à la guerre, il serait indiqué de passer à la défense combinée, cette attitude faite de la volonté de maintenir l'acquis et de reconquérir toute position, aptitude perdue, et en tout cas de toujours rester actif, afin de dicter sa loi à «l'adversaire».

6. J'ai appris à me garder du penchant à voir toujours en nos recrues, en nos petits chefs (commandants d'unité compris) en train de payer leurs galons, de simples apprentis. En effet, si l'on était logique, il faudrait considérer tout être humain comme tel, car nous tous ne cessons jamais d'apprendre à vivre. Et nous, instructeurs, n'aimerions pourtant pas que nos supérieurs nous fassent sentir que nous sommes en apprentissage. Gardons-nous donc d'une telle attitude envers nos subordonnés pour les préserver de tout doute quant à leur aptitude à accomplir une tâche dont ils doivent se sentir pleinement responsables.

W. T.