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

Artikel: Comment diriger l'instruction?
Autor: Chouet, Jean-François
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-344510

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: 06.01.2026

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

Comment diriger l'instruction?

par le major EMG Jean-François Chouet

Dans son édition de mars 1981, la revue Armee-Motor *publiait les observations du commandant d'un bataillon de chars, le major H. Richard, relatives aux aptitudes de ses chefs de section, frais émoulus d'une école d'officiers. En substance, l'auteur reconnaissait à ses lieutenants d'indéniables capacités d'organisateurs, mais se posait la question de savoir s'ils étaient semblablement à même de concrétiser sur le terrain leurs plans de travail si savamment élaborés.*

Le hasard nous remet sous les yeux cet article d'un commandant de troupe, en même temps que le chef de l'instruciton insiste avec fermeté sur la primauté absolue de l'instruction pratique *sur toutes les autres manières de transmettre le savoir et le pouvoir.*

Les deux textes relèvent, chacun à sa manière, les lacunes existant dans la formation des jeunes officiers. Nous fondant sur la nécessité de promouvoir l'instruction pratique, n'ignorant pas, toutefois, que certaine «science» pure doit être inculquée aussi aux futurs chefs de section; directement impliqué, enfin, dans ce processus de formation, nous voudrions expliciter ci-après ce que l'on doit attendre d'un lieutenant dans une école de recrues ou au cours de répétition dans le domaine de l'instruction.

La poursuite de cet objectif implique que l'on rappelle, pour en tenir compte ou pour suggérer qu'on les diminue, les impératifs auxquels le lieutenant de 1983 est soumis et que les majors d'aujourd'hui ignoraient à l'époque où leur galon était moins épais.

Nous évoquerons la question en quatre thèmes:

- *choisir* dans l'abondance des matières
- fixer des buts d'instruction *concrets*
- établir son *budget temps*
- exercer son *influence* sur la place de travail.

Précisons encore, à titre préalable, que les lignes qui suivent ne sauraient être opposées à des directives pour l'instruction émises par les commandants d'écoles ou de cours responsables et compétents. En l'absence de telles directives, ou dans le cadre de celles-ci, elles peuvent éventuellement servir à guider le jeune chef dans ses premières expériences.

1. Les matières à enseigner

Ce n'est plus un secret pour personne — et nous l'avons écrit maintes fois dans ces colonnes — que le volume des matières à enseigner s'accroît alors que le temps disponible pour ce faire demeure, au mieux, constant. Certes, les moyens d'enseignement ont gagné en efficacité et permis, ici ou là, d'épargner quelques

minutes. Mais guère plus. Il n'empêche que, avec la meilleure volonté du monde, on ne saurait mettre un litre et demi dans une bouteille de un litre. Cette loi de physique s'applique, de même, au savoir du militaire.

Difficile à admettre au regard de ce qu'il faudrait faire, la conséquence est néanmoins évidente: il faut choisir, déterminer des priorités, se contenter de faire passer *l'essentiel* en ayant le courage de laisser carrément tomber le souhaitable. Si la nécessité d'opérer des choix apparaît généralement comme évidente, le problème n'est pas résolu pour autant. Demeurent en effet en suspens trois questions:

- à quel niveau hiérarchique ces choix doivent-ils être faits?
- corollairement, qui aura le courage (et trouvera l'appui nécessaire) de choisir?
- quels critères de choix retenir?

Tentons une esquisse de réponse à ces trois interrogations.

A la question de savoir à quel niveau les choix doivent s'opérer, nous répondrons que l'idéal serait l'échelon le plus élevé possible. Ce n'est pas le cas, et il faut savoir se féliciter de ce qu'une compétence soit ainsi implicitement déléguée aux commandants d'unité et aux chefs de section. Leur présence à la troupe les met en mesure de juger de façon réaliste ce qu'il y a lieu d'enseigner, d'exercer, de répéter. Sur la base de cette appréciation objective de l'état d'instruction de sa troupe en regard des objectifs fixés, le chef doit — c'est notre question corollaire — avoir le courage de prendre sur lui la *responsabilité* du choix. Tout chef militaire (les supérieurs du chef de section y compris) sait que le touche-à-tout ne mène à rien qu'à des connaissances superficielles, à une capacité fragmentaire de combattre, à une résistance physique limitée, bref, à rien qui conduise, comme il le faudrait, à l'aptitude d'une troupe à la guerre. Tout supérieur comprendra qu'un chef de section ait délibérément laissé de côté une matière de son programme au profit de la maîtrise complète d'une autre. Il faut simplement que cette décision ne procède pas de la seule paresse ou du seul manque d'imagination, mais qu'elle résulte d'une appréciation objective de la situation. Cela ne signifie pas, on l'entend bien, qu'il faille systématiquement élaguer les programmes imposés. Mais lorsque le passage obligé est trop resserré, il faut avoir le courage personnel de fixer des priorités et de s'y tenir, le front haut.

Les critères de choix pourraient être nombreux. Nous n'en retiendrons que deux: d'abord, le but de l'instruction militaire qui est *l'aptitude à la guerre*. Cette notion éclaire toute décision concernant l'instruction. Une certaine extension du savoir hors des limites de l'aptitude au combat peut paraître souhaitable. Elle n'est pas indispensable et doit donc, si nécessaire, être délibérément sacrifiée. Cela implique que l'on s'en tienne avec rigueur à ce que l'homme (peu importe son grade) doit maîtriser pour exercer sa fonction

au combat. Bourrer la tête d'un élève sous-officier avec le nom des angles qui déterminent une trajectoire est un non-sens. A l'inverse, tolérer qu'un soldat ou une SCF ne maîtrise pas les automatismes minimaux en matière de protection AC est tout simplement criminel.

Second critère, celui de *l'automatisme*, précisément. La manipulation de l'arme personnelle et collective, de l'appareil que l'on devrait utiliser au combat, de même que les comportements de combat élémentaires (mise à couvert, façon de se déplacer, appréciation du terrain pour prendre la meilleure position, technique d'observation et j'en passe), tout cela doit devenir automatique. Autrement dit, doit être répété, répété et répété encore.

2. L'art de fixer des buts

Trop souvent, ce que les jeunes chefs baptisent buts n'est que l'énoncé des matières, ou alors la formulation d'un objectif suffisamment vague pour interdire toute appréciation objective quant au succès ou à l'échec de l'instruction.

Partant du principe que l'on doit pouvoir dire sans risque d'erreur qu'un but a été atteint ou non, il appert que le but fixé doit pouvoir être contrôlé, mieux encore *mesuré*. Sur ce point, voici deux remarques pouvant servir de guide.

Première remarque: Il existe un «truc» de formulation qui permet de sortir des généralités en matière de fixation d'objectifs: il s'agit d'exprimer ce que, à la fin d'une leçon, d'une journée ou d'une instruction quelconque, l'homme instruit doit être capable de faire (ou de dire). Exemple: à la fin de la matinée, chaque recrue est capable de charger son arme et de retirer les cartouches quatre fois de suite sans erreur en moins de 40 secondes. Le but est contrôlable sur le plan des erreurs par le sous-officier ou le chef de section; il est, de surcroît, mesurable dans le temps. La distinction entre réussi et non réussi est parfaitement objective, l'instruction supplémentaire éventuelle absolument justifiée. Le but est concret, chacun peut, avant même de se mettre au travail, se représenter très clairement où il faut en arriver.

Seconde remarque: Un but d'instruction doit toujours être fixé en fonction des objectifs précédemment atteints. L'essentiel de la méthode d'enseignement ou d'instruction réside dans la fixation de paliers successifs, raisonnablement accessibles dans le temps imparti et en fonction du palier précédent. C'est peut-être dans ce domaine que les progrès les plus importants doivent encore être réalisés. Combien de fois voit-on des buts inaccessibles qui découragent d'emblée ou, à l'inverse, des buts trop faciles à atteindre et qui donnent l'impression que l'on «tue le temps». Enseigner la méthode d'instruction consiste premièrement à faire sentir au jeune chef jusqu'où il peut et

doit aller dans la fixation de ses objectifs, de manière que les progrès soient sensibles à chacun et exigent de tous un effort pour les atteindre.

3. Le budget temps

Le paragraphe précédent a déjà fait allusion à cet aspect du problème: les buts à atteindre doivent tenir compte du temps disponible. Mais, l'objectif demeurant prioritaire, il faut aussi savoir calculer le temps nécessaire pour y parvenir. Certes, ce calcul n'est pas mathématique, et c'est bien là que réside la difficulté. Le temps investi pour l'acquisition d'un certain savoir ou d'une certaine aptitude revêt nécessairement la forme d'une fourchette.

Il importe donc de prévoir le cas où la prévision la plus optimiste se réaliserait et où le hasard voudrait que les buts fixés soient atteints dans le délai minimal. L'instructeur doit donc disposer d'objectifs de *réserve* dont l'acquisition doit être *préparée* avec le même soin que le ou les objectifs principaux. Ainsi est éliminée la détestable impression d'«activités de remplissage» qui fait dire, non sans raison, aux subordonnés qu'on leur a fait tuer le temps.

Nous l'avons dit, le budget temps se laisse mal enfermer dans des formules mathématiques. C'est l'expérience de la matière et la connaissance de sa troupe qui seules permettront au chef de déterminer le plus précisément le temps nécessaire à telle ou telle instruction. C'est l'affaire du commandant d'unité et de l'instructeur de guider les jeunes chefs de section dans ce domaine, de façon à leur permettre de préparer un budget le plus précis possible. Soulignons que, dans ce domaine aussi, l'impatience et la colère vont à fin contraire...

4. Dans le terrain

Reste à examiner la mise en pratique des plans de travail et l'influence que doit exercer le chef de section. A titre préalable, un rappel: l'instruction militaire postule la répétition fréquente des mêmes gestes, des mêmes exercices, jusqu'à la création des nécessaires réflexes. Or, la répétition est génératrice d'un certain ennui, non seulement pour celui qui répète, mais aussi pour celui qui fait répéter. Il ne faut pas chercher ailleurs l'origine d'une regrettable et dangereuse dispersion des efforts que, pour se donner bonne conscience, l'on nomme parfois «principaux».

Donc, il faudra répéter. C'est ennuyeux peut-être, mais c'est une condition de la survie et de l'aptitude à la guerre sûrement. Le chef de section se dominera et exigera donc dans ce domaine. Moralement aussi, il n'a pas le droit d'être fatigué avant d'avoir atteint le but qu'il s'est fixé. Son imagination (et l'aide de ses aînés) lui permettra d'apporter, sans dévier de la trajectoire, quelque variété à la répétition des mêmes gestes; son tempérament l'aidera à faire passer plus ou moins facilement une pilule

parfois insipide en elle-même. Mais, encore une fois, sans dévier de la trajectoire, c'est-à-dire sans verser dans le folklore, quelque militaire qu'en puisse être l'apparence...

Pour influencer, pour corriger, pour intervenir à bon escient là où il le faut, le chef de section doit impérativement disposer d'une certaine mobilité. C'est ici le lieu d'en parler et, quitte à nous attirer quelques foudres, de faire un sort à la conception qui prévaut le plus souvent aujourd'hui du célèbre «chantier du chef de section». Pour que justice soit néanmoins rendue, on précisera que c'est à l'amateurisme de certains qu'est due cette exigence que le chef de section doit avoir son propre chantier de travail qui fait de lui une sorte de supercaporal, tout en lui liant les mains d'une manière qui l'empêche de jouer son véritable rôle d'instructeur, non pas d'un «chantier», mais bien de *toute sa section*. On le verra, les deux aspects ne sont pas incompatibles. Mais c'est au chef de section lui-même à décider (et, dans ce domaine aussi, on le guidera plutôt que de lui imposer des interdits) dans quelle mesure, quand, où et pourquoi il prend lui-même telle ou telle tranche d'instruction en main.

Raisonnons chronologiquement.

Dans un premier temps, le lieutenant, en fonction des ordres, programmes et moyens reçus, conçoit un plan de travail. Nous n'y revenons pas. Dans un deuxième temps, il élabore, puis conduit la préparation de l'instruction avec ses sous-officiers. Nous n'y reviendrons pas non plus. Mais le travail de l'officier ne s'arrête pas là. Il ne peut pas se contenter, le jour venu, d'instruire lui-même sa section, groupe après groupe, dans un domaine particulier, perdant du même coup l'indispensable *vue d'ensemble*, lié qu'il est dans le temps et dans l'espace. Il est malheureusement vrai que, si l'on en est arrivé là, c'est parce que des chefs de section passaient d'agréables journées à ne pas faire grand-chose tout en prétendant «contrôler» Dieu seul sait quoi...

Le lieutenant manifeste son influence de plusieurs manières:

- d'abord, en contrôlant effectivement auprès de ses groupes au travail que ses ordres sont exécutés, que ses directives méthodiques sont appliquées comme il l'entend, que l'enseignement lui-même est exempt d'erreurs;
- ensuite, en inspectant, là, où et quand il le veut, une matière qu'il a librement choisie en fonction de son objectif prioritaire;
- enfin, en enseignant lui-même, en principe à *l'ensemble de sa section* (cas de la gymnastique, des théories, de l'école de section et, généralement, de l'introduction d'une matière nouvelle).

L'important n'est donc pas que le lieutenant ait un chantier. L'important est qu'il ait un *plan de son travail personnel*, ce qui est bien différent, et que ce plan soit établi en fonction d'un ou plusieurs buts raisonnables et effectivement poursuivis. Vouloir lier

le lieutenant à un chantier de groupe, c'est lui ôter tout sens de la responsabilité une fois passé le stade de l'organisation (de la «planification» comme on dit volontiers aujourd'hui, ce qui contribue à donner au lieutenant d'infanterie des attitudes de chef d'opérations d'un corps d'armée...).

On sait tellement bien rappeler (et fort justement) le principe du «CCC» (commander, contrôler, corriger). Il faut alors en tirer les conséquences logiques: le chef de section a préparé et ordonné son travail: il faut lui laisser la liberté d'en contrôler l'exécution et de corriger immédiatement les fautes les plus criantes, ultérieurement celles qui sont d'importance mineure. Faute de quoi on lui ôte de façon malhonnête deux moyens indispensables à l'exécution de sa mission d'instructeur. Cela implique, bien entendu, que le jeune officier soit digne de confiance. Si tel n'est pas le cas, il faut, plutôt que de l'enfermer dans la cage de directives méfiantes, se passer de ses services... et faire attention aux critères de sélection de ses successeurs...

J.-F. C.

Nous avons besoin de la science pour tenir en laisse la nature non humaine et de l'éthique pour celle de l'homme.

SEBASTIAN HAFFNER