

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 129 (1984)  
**Heft:** (1): SSO 150 ans Société Suisse des Officiers : allocutions tenues au cours de la fête du Jubilé à Fribourg les 21 et 22 octobre 1983  
  
**Artikel:** Instruire et conduire  
**Autor:** Mabillard, Roger  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348585>

### **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>**

---

# Instruire et conduire

Commandant de corps Roger Mabillard, Chef de l'instruction de l'armée

Toute commémoration importante — le 150<sup>e</sup> anniversaire de la SSO tout particulièrement — est une occasion privilégiée de tirer du passé les enseignements dont nous pouvons enrichir le présent et sur lesquels nous bâtissons l'avenir.

Chaque époque a, certes, ses problèmes spécifiques qui doivent trouver des solutions propres à l'esprit et aux conditions du temps. Mais il existe aussi des constantes, des préoccupations qui se perpétuent de génération en génération. De tout temps, l'officier a été confronté aux problèmes de *l'instruction* et de la conduite, disciplines éminemment ardues puisqu'elles relèvent de la complexité de la nature et de l'action humaines.

Avant de broser le tableau contemporain de ces deux disciplines et d'en définir les lignes directrices, permettez-moi une remarque liminaire. Il est de bon ton, à notre époque, de teinter ses propos de *modernisme* et ce particulièrement lorsqu'il s'agit de thèmes déjà anciens à propos desquels « tout a déjà été dit ». Cet artifice conduit à cultiver une pseudo-originalité, qui n'est en fait qu'une adhésion camouflée aux idées contemporaines. Je m'y refuse catégoriquement, car il m'importe de bien distinguer le permanent du contingent, l'essentiel de l'apparence, de rechercher le « vrai » et non de m'adonner à la démagogie. Par contre, si on entend par modernisme, l'adaptation des doctrines aux réalités d'un conflit moderne et la création de nouveaux modèles de pensée en fonction de la menace contemporaine, alors, j'y souscris pleinement.

Notre démarche doit consister à adapter la conduite et l'instruction à l'image la plus réaliste possible que nous pouvons nous faire de la guerre moderne et non pas à modeler nos exigences et nos méthodes d'après les aspirations, les habitudes, voire même les mythes de la société contemporaine. Pour toute armée, l'aptitude à la guerre constitue l'objectif prioritaire et constant des efforts de formation. Actuellement ce postulat fondamental n'est plus évident pour tout le monde, surtout lorsqu'il s'agit d'en tirer les conséquences concrètes, sans compromis ni concessions.

Par delà les modes et leurs aspects passagers et souvent déviants, il subsiste des constantes intemporelles, des principes immuables, propres à la conduite et à l'instruction de l'armée. Je me propose de vous les présenter sous forme de thèses en les traitant dans la perspective de la formation de notre armée de milice des années 80. A la différence de Luther, je me limiterai à des esquisses et n'en afficherai pas quatre-vingt-quinze, mais ... seulement: celles que je tiens pour essentielles.

## 1<sup>ère</sup> thèse

*Actuellement aussi, la guerre se gagne ou se perd, en temps de paix déjà, dans l'esprit du soldat et du citoyen.*

Nous nous trouvons impliqués dans une guerre psychologique dont l'enjeu est la promotion ou la destruction de

---

*l'esprit de défense de la nation.* Ce fait est d'une évidence qui se passe de démonstration. D'ailleurs, depuis que les hommes guerroyent, la meilleure stratégie a toujours consisté à battre l'adversaire sans ou avec un recours minime à la force militaire.

Le maintien de la volonté de défense du pays constitue, dans le contexte stratégique actuel, une responsabilité prioritaire de l'officier. Mais il est capital de bien distinguer ce qui *doit* être fait en qualité de citoyen dans l'activité quotidienne de ce qui doit être accompli au service dans l'activité militaire.

La *volonté de défense* se construit sur trois piliers :

- la croyance dans les valeurs fondamentales de notre civilisation et la conviction que notre système politique, économique et social donne de bonnes garanties à la dignité de chaque citoyen
- la conviction que certaines valeurs transcendent l'individu et que leur défense peut exiger de lui un sacrifice total. Par exemple, que la liberté et la justice priment la paix à n'importe quel prix.

Finalement que la *manière* de vivre a plus d'importance que le fait de vivre ...

- la confiance en la valeur des dirigeants, des moyens et des possibilités.

L'imbrication dans cet édifice d'éléments culturels et politiques, avec tout ce que cela implique de subjectivité et de connotations émotionnelles, interdit d'aborder ce thème durant les périodes de service militaire. Il importe en effet de maintenir dans les unités l'ordre et la camaraderie indispensables à l'exécution d'un bon travail, donc d'éviter des sujets générateurs de divergences voire même d'affrontements. Ici, la prise d'influence doit se limiter à une information sur la défense générale et tout particulièrement sur l'armée, ses moyens et ses possibilités, et viser à promouvoir la confiance en sa valeur. Certes, il importe aussi d'être

en mesure de répondre à des questions de nature politique, mais sans les soulever soi-même et sans se laisser entraîner dans une controverse.

L'essentiel de cette action décisive en vue du maintien de la volonté de défense de la nation doit donc se développer *au civil* dans les cercles familial, professionnel et social de chaque officier. Mais il est capital, aujourd'hui plus que jamais, que cela se fasse.

## 2<sup>e</sup> thèse

*Le soldat de notre ère atomique est confronté aux mêmes souffrances que le légionnaire romain.*

La guerre s'est certes considérablement modifiée et diversifiée dans ses formes. Mais, dans sa nature profonde, en tant qu'extrême manifestation de la violence, la guerre, au niveau de l'individu, est restée fondamentalement la même. Elle s'est certes modifiée aux plans stratégique et tactique, mais l'affrontement des combattants soumet le soldat moderne à des épreuves comparables à celle qu'a subi celui de toutes les batailles de l'histoire. Il n'y a pas de différence significative entre le fait d'être pourfendu par un glaive, étripé par une salve d'artillerie ou transformé en lumière par un projectile nucléaire. La peur, la souffrance, la blessure et la mort n'ont changé pour l'individu, ni de dimension ni de nature.

De surcroît, les distinctions académiques les plus subtiles sur les formes possibles d'un conflit futur ne changeront rien au fait qu'il s'agira finalement *d'un combat* dont le succès dépendra encore et toujours de la conviction de s'engager pour une cause juste, d'un commandement rigoureux et d'une discipline impitoyable pouvant aller jusqu'à exiger de chacun le sacrifice suprême.

---

Comme par le passé, le devoir de l'officier consiste donc à se préparer et à préparer ses hommes à des épreuves effrayantes, donc à développer les qualités et les aptitudes nécessaires pour les surmonter, tout particulièrement: l'abnégation, la résistance physique et psychique et la ferme volonté de battre l'adversaire.

Tout cela n'est pas nouveau. Ce qui l'est, par contre, c'est le fossé considérable qui sépare les exigences rigoureuses d'une formation militaire efficace d'une part, des aspirations et des habitudes fondamentalement sécurisantes de la société occidentale d'autre part. Les mœurs, les méthodes d'éducation, l'accroissement de la fragilité physique et psychique qui en découle, l'idéalisme naïf, le pacifisme bruyant et souvent démagogique, les outrances d'une certaine écologie, tout cela prépare mal le citoyen à accepter de bon cœur les impératifs d'une instruction militaire à la mesure de son objectif: l'aptitude à la guerre.

Dans ces circonstances, le danger mortel consisterait à vouloir faire de l'armée le reflet plus ou moins fidèle de la société actuelle. L'illusion la plus dangereuse consisterait à former une armée style « temps de paix » à laquelle on prétendrait redonner, sous l'effet d'une motivation de dernière minute, les vertus et les aptitudes nécessaires à l'action guerrière. Toutes les armées qui ont succombé à cet artifice se sont effondrées lamentablement à l'heure des épreuves.

Aujourd'hui, une seule voie nous est ouverte: celle qui conduit au maintien et, là où c'est nécessaire, à l'intensification des exigences, malgré toutes les critiques que cette option ne manque pas de susciter. Il faut viser systématiquement les hautes performances, la seule limite étant tracée par le devoir moral de ne pas mettre en danger la santé et à plus forte raison la vie de nos hommes.

A l'instruction, il s'agit donc de choisir

entre l'efficacité et la démagogie, car les exigences d'une formation militaire efficace ne sont, de nos jours, évidemment pas populaires. Il n'y a jamais eu, il n'y a pas, il n'y aura jamais d'instruction militaire valable sans efforts et sans risques.

### 3<sup>e</sup> thèse

*Aujourd'hui aussi, la discipline vraie est une et indivisible.*

Notre RS donne de la discipline une définition moderne, élégante mais un peu académique et qui ouvre la porte à des interprétations par trop subjectives. Celui qui porte la responsabilité de la formation de la troupe doit préciser les choses.

La discipline se manifeste par l'obéissance, l'attention, la maîtrise de soi, la réflexion et l'esprit d'initiative. A cela s'ajoute, pour tout chef, l'obligation de montrer l'exemple en toutes circonstances et de fixer de hautes exigences à ses subordonnés.

Il est clair que ces valeurs qui ne s'acquièrent que par un effort permanent sur soi-même ne sont pas particulièrement en accord avec l'esprit et le goût du temps.

Le concept de discipline s'est considérablement affaibli ces dernières décennies et a perdu pour la majorité des gens son caractère *d'impératif catégorique*. Beaucoup d'hommes qui paraissent disciplinés ne le sont, en fait, qu'en certaines circonstances et de façon fort conditionnelle. L'esprit démagogique de notre époque, sa boulimie de droits et son inappétence face aux devoirs, y est évidemment pour beaucoup. A cela s'ajoute parfois une représentation erronée de ce que sont l'indépendance d'esprit et l'initiative ou simplement de leurs limites.

Pour une armée qui envisage, si nécessaire, de se battre, cette évolution est

préoccupante. Actuellement l'effort d'éducation prioritaire doit indiscutablement être porté dans ce domaine, malgré les réactions et les résistances. Il serait évidemment malhabile de vouloir imposer la discipline par des méthodes brutales ou spectaculaires. Il ne peut s'agir que d'une action éducatrice de longue haleine qui exige à la fois motivation, persévérance mais aussi rigueur. Elle doit insister non seulement sur les aspects contraignants mais aussi sur les aspects dynamisants, sécurisants et protecteurs de la discipline.

Par ailleurs, il est temps de mettre un terme à cette distinction trompeuse entre *discipline formelle* et *discipline fonctionnelle* («de combat» disent certains!). Cet artifice trompeur n'est qu'un alibi à l'usage de ceux qui n'osent pas exiger; à moins qu'il ne s'agisse d'ignorance des caractéristiques élémentaires de la nature humaine. L'homme étant ce qu'il est et la troupe ce qu'elle est, il existe une interpénétration et une interaction profondes entre la forme et le fond.

Négligez les formes et inévitablement vous affaiblirez la substance.

Il ne s'agit évidemment pas de cultiver un formalisme stérile, mais d'appliquer strictement les prescriptions du RS.

C'est l'expérience millénaire de la guerre qui nous l'affirme; la discipline est indivisible.

Quant à l'obéissance, il importe, plus que jamais, de l'exiger sans compromis ni concessions. L'opinion personnelle du subordonné sur un ordre reçu n'entre pas en ligne de compte; son devoir est de donner le meilleur de lui-même pour l'exécuter, un point c'est tout! Un ordre doit être compris et exécuté et non interprété sous un fallacieux prétexte d'initiative; encore faut-il que l'ordre soit clair!

En revanche, les caractéristiques du combat moderne exigent que l'on applique le principe de la «*conduite par objectif*». Il est aujourd'hui capital que le

chef se limite à prescrire l'objectif, mais qu'il laisse à l'initiative, à l'imagination de son subordonné la manière de l'atteindre. Cela dit, il est évident qu'accorder la liberté d'action exige une appréciation préalable des limites de capacité de celui auquel elle s'accorde. Conduire par objectif ne dispense ni de la réflexion, ni du conseil et encore *moins du contrôle*.

Obéissance et initiative sont parfaitement conciliables. Finalement, la discipline constitue un édifice cohérent et indivisible.

Il ne suffit pas que vous le sachiez, encore faut-il en convaincre vos hommes.

#### 4<sup>e</sup> thèse

*C'est la nature même de la guerre qui exige un commandement rigoureux dans son esprit et dans ses méthodes.*

Le problème d'ensemble de la conduite des hommes a fait l'objet, ces dernières décennies, de savantes études dont le volume remplirait des bibliothèques, ainsi que d'innombrables séminaires.

L'acquis global de ces efforts est certainement positif. Souligner l'importance de l'information, de la motivation, de la psychologie de commandement, affiner les méthodes et les procédures de conduite, tout cela est bénéfique et a d'ailleurs conduit, en général, à quelques progrès concrets.

Dans l'optique de la préparation de l'armée à la guerre, il importe toutefois de nuancer certaines conclusions et recommandations de ces travaux et d'en dénoncer quelques dangereuses déviations.

En fait, un grand nombre de ces recherches sont sous-tendues par une volonté évidente de modernisme. Cela se caractérise d'abord par le subjectivisme, qui donne à l'individu une place absolument



---

prépondérante par rapport au groupe. Ensuite, par une surévaluation de la motivation et de la conviction par rapport à l'effort et à la lutte indispensables pour atteindre, à tout prix, un objectif concret. Enfin, par une importance excessive accordée à la bonne ambiance de travail, à la bonne entente entre les échelons hiérarchiques alors, qu'en réalité, les tensions sont souvent inévitables lorsque la poursuite d'un objectif exige que chacun se plie à une stricte discipline.

Une telle conception de la conduite est par trop angélique pour garantir une action efficace en situation de crise. Or, instruire une armée consiste à la préparer à agir efficacement dans une situation de crise extrême, qu'on appelle la guerre. Cela exige une rigueur et un réalisme dans l'exercice du commandement auxquels il faut s'exercer et s'habituer en temps de paix déjà, car il est illusoire d'espérer un redressement des conceptions et des habitudes à l'heure de vérité. Ce sera alors trop tard.

Concrètement cela signifie:

- que le chef doit donner la priorité à l'ordre et à la discipline de sa *troupe*, par rapport à l'intérêt individuel des gens qui la composent.

Le pouvoir disciplinaire, entre autre, doit s'exercer davantage en fonction de ce principe.

- le chef doit savoir que, si parfaites que puissent être la motivation et la confiance des hommes, il n'en reste pas moins vrai, qu'en certaines circonstances, sous l'effet d'une grande fatigue physique et morale, seule *la force* impitoyable du supérieur maintient une troupe dans le droit chemin;
- tout chef doit appliquer une conception réaliste et non sentimentale du commandement. Cela implique de voir l'homme et la troupe tels qu'ils sont: avec leurs qualités et leurs défauts, leurs forces et leurs faiblesses, leurs vertus et leurs vices.
- enfin, tout chef doit accepter d'être

jugé sur des résultats concrets et non sur ses bonnes intentions.

Dans la formation de nos officiers il faut redonner la prééminence au *caractère*, à la *force* intellectuelle, psychique et physique et au *réalisme*. La psychologie est un moyen et non une fin. Il n'est pas question de négliger les procédures et les méthodes, mais elles ne sont que subsidiaires. Il serait faux de qualifier cette conception du commandement d'inhumaine. La rigueur est parfaitement compatible avec le respect de l'homme. Ce respect implique qu'on le traite en être responsable de ses actes et non qu'on lui trouve des excuses à tout. Par ailleurs, le devoir de tout chef militaire exige qu'il considère chacun, supérieur, pair ou subordonné, d'abord comme serviteur d'une cause, comme membre d'une communauté de destin et non comme porteur d'intérêts égoïstes.

## 5<sup>e</sup> thèse

*Aucune bataille du passé n'a été gagnée sans esprit offensif. Il en sera de même à l'avenir.*

La volonté d'en découdre et de battre l'adversaire, indispensable même à la réussite d'un match de football, s'établit d'abord sur la *confiance*: confiance en soi, confiance en ses moyens et possibilités, confiance dans le commandement.

La confiance en soi procède de la certitude de posséder les forces intellectuelles et morales, l'endurance psychique et physique permettant de surmonter des épreuves extraordinaires. Certes, on ne peut jamais simuler, en temps de paix, les souffrances et les vicissitudes de la guerre, mais on peut s'efforcer de développer, le mieux possible, les qualités nécessaires à les dominer. Or, ces qualités ne progressent que grâce à un entraînement dur et

---

soutenu. L'acquisition d'un savoir et d'un pouvoir techniques ne suffit pas, encore faut-il «*tenir le coup*». Nos programmes d'instruction doivent tenir compte de cette nécessité.

Quant à la confiance dans l'instrument, il importe de rappeler, en cette époque où la critique pessimiste est à la mode, que le devoir de l'officier consiste à apprendre à ses hommes à tirer le maximum de l'armement et de l'équipement actuellement disponibles et non à les critiquer. Ils ne sont pas parfaits, mais, engagés judicieusement dans un terrain aussi fort que le nôtre, ils seraient d'une efficacité redoutable. Une information honnête donnée à la troupe sur nos moyens, peut, tout bien considéré, déboucher actuellement sur un bilan finalement positif.

Par ailleurs, la promotion de la confiance en nos possibilités exige que l'on analyse plus objectivement la menace nucléaire. Il s'agit de démontrer l'irréalisme de l'alternative «paix obligatoire» ou «destruction totale» et de faire comprendre qu'entre ces extrêmes il existe toute une gamme de conflits divers, au cours desquels notre armée aurait de bonnes chances d'accomplir ses missions.

La nécessité de la confiance dans le commandement est d'une évidence qui pourrait se passer de commentaires. Je tiens toutefois à souligner un aspect de la question. Notre système exige que chaque officier soit instruit à une double fonction, celle de *chef* et celle d'*instructeur*; cette dernière nécessite l'acquisition d'une technique particulière, voire même de principes d'action différents, ce qui complique le problème.

Mais, dans la perspective capitale de la confiance de la troupe en ses chefs, l'effort principal de formation de nos officiers doit être porté sur l'aptitude à la *conduite dans des situations de crise*. On est chef d'abord et instructeur ensuite. Ce principe doit marquer les critères de promotion.

La confiance constitue donc la base indispensable à l'esprit offensif. Celui-ci se manifeste par la libération disciplinée de l'agressivité naturelle au moment voulu et pour la durée de l'action envisagée. Développer l'agressivité, tout en apprenant à la contrôler, c'est-à-dire à ne lui donner libre cours qu'à bon escient, constitue un objectif nécessaire de la formation militaire. Si nous voulons une armée efficace, il faut avoir le courage de le dire et de le faire et refuser l'hypocrisie de notre société qui condamne vertueusement l'agressivité tout en la pratiquant en sourdine.

Enfin, il importe que le commandement sache déterminer, saisir et exploiter offensivement les occasions favorables de battre l'adversaire. Ces occasions surgissent en général dans la confusion de la bataille, dans des situations à évolution rapide et dans des moments d'extrême tension.

Il importe donc de mettre un accent particulier sur la conduite en *situation de crise*, c'est-à-dire: décider vite sur la base de données imparfaites et insuffisantes, prendre des risques certes calculés mais considérables et appliquer des procédures simplifiées.

Cela ne signifie, en aucun cas, une modification révolutionnaire de notre enseignement. Une appréciation approfondie de la situation, une décision de base judicieuse, un plan de combat bien élaboré, tout cela reste fondamentalement indispensable. Mais sur cette base, il faut promouvoir un état d'esprit, un mode de raisonnement et une technique qui doivent finalement nous permettre, partout où faire se peut, d'imposer notre loi à l'adversaire.

## 6<sup>e</sup> thèse

*Aucune technique ne se maîtrise sans une longue suite de répétitions, même, si nécessaire, au prix de l'ennui.*

---

La plupart des méthodes modernes d'apprentissage cherchent à diminuer l'effort exigé de l'élève, en le rendant plus attractif par une variation des activités et une réduction de leur durée. A l'armée, cette tendance n'est pas mauvaise en soi, à condition de respecter les caractéristiques spécifiques de l'instruction militaire. L'instruction aux armes, engins et techniques doit viser à *l'automatisme de la manipulation*, afin que le combattant puisse concentrer toute son attention sur le déroulement du combat. Or cet automatisme ne s'acquiert que par de nombreuses répétitions de mêmes mouvements, par un drill, forcément ennuyeux.

Ce qui est inadmissible, c'est l'ennui découlant des pertes de temps évitables et de l'inactivité, et non celui indispensable de la *répétition*.

Ajoutons que la volonté d'atteindre des objectifs d'instruction précis conduit souvent le chef à faire répéter ce qui n'a pas joué. Cela demande du temps. Une raison de plus de ne pas surcharger les programmes, de distinguer courageusement le strict nécessaire du souhaitable. Dans un système de milice, seul le nécessaire est à notre portée.

Ces six modestes thèses relèvent du bon sens et même de l'évidence, mais aussi d'une expérience militaire millénaire. N'oublions pas que toute institution, l'armée aussi, risque de s'étioler et de périr, lorsqu'elle oublie les principes fondamentaux qui régissent son fonctionnement ou qu'elle les applique avec exagération. Dans la pratique, il nous faudra donc toujours conjuguer la résolution et la logique avec le sens de la mesure. Ne l'oublions pas.

## En conclusion

L'histoire de notre milice est marquée par une longue suite de difficultés, parfois considérables. Ses missions, son engagement, son armement et son instruction ont toujours fait l'objet de vives controverses. Rares furent les moments d'unanimité et d'union.

Il n'en reste pas moins que notre armée, malgré des résistances multiples et diverses, a accompli des progrès considérables et qu'elle est, aujourd'hui, mieux en mesure d'accomplir ses missions qu'à aucun autre moment du passé.

Ce résultat remarquable nous le devons à tous nos camarades aînés qui ont lutté avec ardeur pour la promotion de notre défense militaire. Ces officiers ont su trouver, dans la difficulté et l'opposition, plus de raisons d'entreprendre et de persévérer que de se décourager. Ils sont dignes de nous servir d'exemple et, en ce jour d'anniversaire, méritent notre hommage et notre gratitude.

Rien n'a été facile dans le passé, rien ne le sera à l'avenir.

Je vous demande donc, en votre qualité de citoyen d'abord, de vous engager courageusement afin que ne s'étirole pas notre armée sous la poussée des difficultés conjoncturelles ou en succombant à l'attrait trompeur de la facilité et de la démagogie.

Je vous demande aussi, en tant qu'officiers en service, d'éduquer, d'instruire et de conduire votre troupe avec, comme objectif permanent l'aptitude à la guerre. Et cela ne va jamais sans rigueur, sans efforts et sans risques.

Finalement je vous souhaite à tous la foi et la force nécessaire à l'accomplissement de votre haute mission.