

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 130 (1985)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Commandant d'écoles de recrues : savoir payer de sa personne : un entretien  
**Autor:** Daucourt, H. / Reymond, Dominique  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344577>

### **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:** 12.01.2026

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

## **Commandant d'écoles de recrues: savoir payer de sa personne**

**Un entretien avec le colonel EMG H. Daucourt, cdt ER trp bl 23/223**

Le colonel H. Daucourt, connu pour son franc-parler, sa vivacité et son dynamisme, aborde ci-après les problèmes — et les nombreuses satisfactions! — d'un commandant d'école de recrues: relations avec les officiers, les sous-officiers et les recrues, problèmes engendrés par le manque d'instructeurs, nécessité d'écouter la population civile; autant de thèmes abordés avec franchise, autant de questions qui intéressent non seulement chaque commandant d'école de recrues, mais chaque chef militaire.

*Mon Colonel, votre carrière militaire est longue déjà, puisque vous êtes entré très jeune dans l'instruction. Pouvez-vous, en quelques mots, nous dresser un bref curriculum vitae?*

J'ai une formation de base d'employé de commerce, avec certificat de capacité et diplôme de langues italienne et allemande. Ayant fait avancer mon ER et mon ESO, je suis devenu lieutenant à 20 ans, pour ensuite être actif dans le commerce jusqu'à l'âge de 22 ans. Mon entrée à l'instruction s'est faite à 23 ans. Me voilà déjà en opposition avec certaines personnes, qui prétendent qu'il faut choisir les instructeurs plus tard!

Dans le domaine familial, mon épouse, mes 4 enfants (2 filles et 2 garçons, dont l'un a été récemment promu lieutenant des troupes blindées) et moi habitons Steffisbourg/BE.

Nous avons toutefois gardé de très étroits contacts avec le Jura, l'Ajoie en particulier. Comme instructeur, j'ai instruit des troupes qui ont des chenilles pour souliers: chars lourds, grenadiers de chars, lance-mines de chars. Durant quatre ans et demi, j'ai assumé le commandement de la place d'armes de Bure et je me sens, aujourd'hui encore, très lié à tout ce qui se passe sur cette place.

Le chef d'arme m'a confié en 1982 le commandement d'une école de recrues de troupes non blindées, à Bure, durant 2 ans. On m'a ensuite repris à Thoune... J'ai également suivi un «itinéraire militaire» très classique: commandant d'une compagnie de chars tout d'abord, d'un bataillon d'exploration ensuite, j'ai repris le 1<sup>er</sup> janvier 85 le commandement du rgt chars 1 après avoir assumé jusqu'à cette date les fonctions de chef d'état-major de la division mécanisée 1.

*Pourquoi être entré si jeune dans l'instruction et, si vous aviez à nouveau 22/23 ans, referiez-vous ce choix?*

J'ai eu la chance d'avoir à ce moment-là un instructeur vraiment bien, impressionnant de caractère et de connaissances. Mon entrée n'est donc pas un appel patriotique, puisque ce n'est qu'à 30 ans environ que j'ai fait un bilan, que j'ai réfléchi et que j'ai trouvé qu'il valait la peine de rester dans l'instruction. Si j'avais à nouveau 22/23 ans, je redeviendrais bien sûr officier instructeur, puisque je retrouverais les conditions de l'époque! Aujourd'hui aussi, car le métier en soi n'a pas changé, même si notre liberté d'action est fortement entamée: densité accrue de la matière d'instruction, programmation, technicité de l'armement, etc. Pourtant, la liberté, comme toujours, ça se conquiert! Un officier qui veut devenir instructeur en 1984, chez nous, doit savoir qu'il s'agit là d'un métier très astreignant, qui demande une bonne dose de sens de l'humain et de doigté. La conduite de la troupe demande plus de présence et de contact personnel que par le passé. Il doit également savoir que nous sommes conscients de ces problèmes de liberté et qu'il faut améliorer la qualité de la vie des instructeurs (non pas quant au salaire, mais dans le domaine des vacances, de la durée du travail, etc.); cela passe par une augmentation des effectifs. Tout autre espoir de planifier encore mieux, de manière plus efficace, le programme

de travail des instructeurs n'est qu'un rêve: on est arrivé à saturation. Nous devons être plus nombreux. Je sais que nos patrons se battent pour cela. Je suis également persuadé que nous perdons plusieurs vocations à vouloir attendre que des jeunes atteignent le grade de premier lieutenant ou de capitaine, moment où, très souvent, leur profession leur promet beaucoup et où ils la quitteront donc difficilement.

*Vous avez récemment quitté la tête de l'état-major de la division mécanisée 1 pour retourner à la troupe. N'y a-t-il pas eu là, pour vous, un changement d'attitude, de mentalité?*

Un état-major peut se conduire comme une troupe. J'espère, comme mes prédécesseurs, laisser à mes camarades de la division mécanisée 1 le souvenir d'un état-major qui n'était rien d'autre qu'une troupe au service de la division. A l'état-major, on n'a pas le «plaisir du papier», ni celui de l'écriture, mais la satisfaction de voir les répercussions des exercices et des manœuvres dont vous avez conçu l'idée. C'est également un élargissement de l'horizon, on comprend mieux l'interdépendance des problèmes posés. La div mec 1 a un commandant qui nous laisse une grande liberté; les rapports d'état-major ont ainsi toujours été pleins de vie. J'y étais bien et je n'ai pas eu plus envie de quitter cet état-major que de quitter une autre troupe.

*Venons-en maintenant à votre fonction de commandant de l'école de recrues des troupes blindées 23/223. Comment cette ER est-elle organisée?*

Nous avons quatre compagnies au printemps: deux cp de chars et deux cp de grenadiers de chars. En été, nous comptons 4 cp de chars et 1 cp de grenadiers de chars, soit 500 soldats, 100 chars de combat, environ 20 chars de grenadiers, 80 véhicules à pneus ainsi que 6 chars-ponts et 4 chars de dépannage. Le problème principal réside dans l'effectif en véhicules (réparations, entretien), qui donne à l'école un aspect technique, source d'accidents contre lesquels il faut constamment lutter. Je tiens également à une ambiance et à un esprit agressifs, caractéristique des blindés, mais aussi à la compréhension et à la camaraderie. Un lieutenant de chars est dans son char, avec sa troupe, et participe, par exemple, aux travaux des services de parc.

Après neuf semaines passées à Thouné, où l'instruction est basée, pour les chars de combat, essentiellement sur simulateurs de tir et de conduite, nous nous déplaçons trois semaines au Petit-Hongrin, puis trois semaines à Bure. En passant de l'Hongrin à Bure, nous effectuons l'exercice d'endurance. Seul l'entraînement à la marche des 50 km nous pose des problèmes et nous prend relativement beaucoup de temps sur la consolidation de l'instruction technique des troupes blindées. Faire du

touche-à-tout sans approfondir ne suffit pas. Mais l'exercice d'endurance dans son ensemble peut être intégré au programme afin de devenir véritablement de l'instruction dans des conditions difficiles. Compris sous cet aspect, c'est un exercice qui est un véritable besoin et qui présente un obstacle nécessaire à franchir. Il fait partie de l'éducation du soldat d'aujourd'hui.

*Quel est le problème majeur que vous rencontrez dans votre activité de commandant d'école?*

Conduite de l'école: je n'ai pas assez d'instructeurs. Je n'arrive pas à réaliser ce que j'aimerais réaliser! L'épaulement des cadres est insuffisant ou tout au moins pas ce qu'il pourrait être, nos instructeurs et moi-même sommes trop souvent absents. Ainsi, durant l'école de recrues d'été 1984, j'ai disposé de deux à trois officiers instructeurs pour 5 compagnies et une section de chars-ponts durant plus de huit semaines. De plus, ces instructeurs changeaient fréquemment de compagnie, puisque j'ai été obligé de jongler avec les uns et les autres, certains ayant eu deux à trois unités à diriger simultanément.

Je ne connais pas les problèmes de l'infanterie, mais il y a, chez les blindés, tout un aspect technique qui fait qu'il faut une présence d'instructeurs peut-être plus régulière que celle exigée dans une compagnie fusiliers, bien que, là aussi, la technicité des armes augmente sans cesse.

Quant aux propositions pour l'avancement à l'ESO, mon école propose environ un quart des recrues. Je n'ai eu, ce printemps, à en «forcer» que cinq, les autres étant prêts à accepter une proposition ou souhaitant vraiment devenir sous-officier. Sur les cinq soldats «forcés», trois ont effectué l'ESO cet été! Un est proposé comme lieutenant, un deuxième comme sergent-major. La compagnie romande a enregistré sensiblement la même proportion que les autres compagnies. Je suis impressionné du temps qu'utilise un officier instructeur pour choisir et finalement proposer un sous-officier. Fait sérieusement, ce travail exige, entre autres, de nombreux entretiens personnels sans compter les contacts avec la famille, les employeurs, etc. Quant aux propositions à une école d'officiers, la situation est tout à fait normale et je ne suis pas obligé d'abaisser la barre des exigences posées. Mieux lotis que d'autres armes? Peut-être.

Quelquefois, c'est l'amie ou la fiancée qui s'oppose en réalité à l'avancement d'une recrue ou d'un cadre. Ce phénomène est en ce sens nouveau, puisqu'il touche 10 à 20% des candidats. Ces jeunes femmes ont une emprise plus grande qu'à mon époque, les jeunes cherchent chez elles souvent un refuge de compréhension. Croyant trouver une plus grande liberté, ils se chargent des nombreux avantages mais aussi des nombreux soucis de la vie en couple, soucis financiers, fidélité, etc., des moments

parfois difficiles à vivre... nous ne disposons pas d'assez de cabines téléphoniques dans nos casernes. Dans le domaine de la conduite psychologique de la troupe, je constate que celle-ci demande plus d'engagement de la part de l'instructeur qu'il y a quelques années encore, les problèmes étant ceux de la jeunesse d'aujourd'hui. J'observe peu de fautes de discipline. Ce qui énerve parfois, c'est une sorte d'apathie, de désintérêt de la part de certains jeunes quant à la nécessité d'une défense nationale. La lutte contre cet état de fait passe par l'exemple et la motivation. Tout un chapitre, la motivation, où la qualité de nos armes, la connaissance de nos atouts, le comportement de nos politiciens, l'information dans la vie civile et militaire ne sont pas les moindres éléments. Il ne suffit pas d'être enthousiaste et entraînant, il faut être appuyé pour motiver. Mais l'ambiance est bonne, il n'y a pas de difficulté notable avec mes collaborateurs ou les commandants de compagnies.

*La bonne ambiance qui règne dans votre école est-elle due à la chance ou avez-vous une recette spéciale pour motiver vos subordonnés?*

J'ai naturellement ma manière de parler à la troupe, mais chaque instructeur a la sienne. Je pense, quant à moi, qu'il faut «mouiller sa chemise» plus qu'auparavant. Toutefois, si je disais cela à un Bigeard ou à un commandant de division d'il y a 25 ans, il me dirait sans doute la même

chose; en 1984, il faut peut-être le faire autrement qu'avant. J'essaie aussi, par l'aspect sportif, de montrer aux recrues que je tiens le coup et que, dans le domaine technique, je n'hésite pas à aller tirer un obus ou quelques grenades. On me pardonne volontiers un résultat pas extraordinaire, on ne me pardonnerait pas de ne rien faire. Ce «virus de l'action», je l'ai attrapé de l'instructeur qui m'a incité à devenir instructeur.

On oublie souvent un aspect un peu spécial de la profession d'instructeur: l'instructeur doit également faire son service de troupe comme un officier de milice, c'est-à-dire qu'il quitte l'école pour faire son cours de répétition, par exemple. Il est absent de sa troupe durant ce temps et doit, au préalable, préparer l'instruction à venir. Il manque par conséquent temporairement à la troupe. Son successeur aura peut-être un autre tempérament, les cadres et la troupe devront s'y habituer. Autant de secousses qu'il faudrait éviter. D'autre part, l'instructeur présent doit rester dans l'ombre du commandant de compagnie. Avec un peu de doigté, il doit savoir calculer ses interventions, sans quoi un capitaine ou un major peut involontairement, en étant trop «au front», démolir un futur commandant de compagnie.

*Est-il possible d'apprendre ces trucs psychologiques ou ceux-ci sont-ils innés?*

Il ne s'agit pas de trucs, ce doit être naturel, logique. Cela se voit chez

quelqu'un et cela déteint sur vous. Mais restez vous-même, ne jouez pas un rôle.

Vous pouvez aussi en parler aux cadres. Je saisis ainsi des exemples qui se passent dans mon école et j'en parle avec mes subordonnés. Un exemple: les lieutenants — frais émoulus et tout gonflés de leur école d'aspirants, à qui on a dit: «discipline, discipline». Tout à coup, dans la pratique, ils se retrouvent face à des subordonnés qui ne sont plus leurs copains, mais des recrues avec leurs problèmes spécifiques. La tentation est souvent grande d'ordonner des exercices supplémentaires. Alors là, je leur dis: «Attention! les gens doués techniquement ou physiquement, même s'ils sont les pires tordus du point de vue caractère, vous ne les choperez jamais, mais vous attraperez très souvent les autres, toujours les mêmes, qui ne sont pas doués et qui, régulièrement, terminent dans les denriers rangs.» Le travail supplémentaire est un élément d'éducation très délicat à manier. Je consacre ainsi plusieurs heures de discussion avec les officiers durant la semaine qui précède l'école de recrues afin de traiter ces problèmes et d'autres.

Un tel système de commandement vous use plus qu'un style «à la dure», mais chacun sait qu'aujourd'hui, le style basé sur le formel ne passe plus, n'est plus efficace du point de vue motivation, ambiance et résultats.

Pour moi, la discipline c'est l'obéissance, mais une obéissance qui



n'exclut pas la discussion, la bonne entente et la bonne ambiance. L'expression seule du visage d'un chef qui donne un ordre est déjà très importante. Celui qui dit franchement, en regardant sa troupe dans les yeux, d'une manière sèche ou pas, ce qu'il veut, part gagnant, au contraire de celui qui se présente la tête baissée, le visage hargneux. Nous devons être exigeants envers la troupe, mais attention, elle le sera tout autant envers nous. Si le chef s'engage pour ses hommes et la troupe pour son chef, ça se sent et ça marche! J'aimerais souligner aussi une chose très importante. S'il y a erreur de la part d'un chef, il y a erreur, un point c'est tout. Reconnaissons-le franchement, pour éviter la prochaine. Un commandant de compagnie qui, sur les genoux, s'était endormi dans sa chambre alors que sa compagnie était prête sur les rangs pour l'inspection me disait: «Que dois-je faire après cela?» Je lui ai répondu: «Vous présenter à elle et expliquer ce qui est arrivé.» Ce qui fut dit fut fait, et la troupe a volontiers pardonné l'erreur d'un chef capable.

Chaque cadre de milice dans notre armée est apprenti: la recrue veut devenir soldat, le sous-officier chef de groupe, le lieutenant chef de section, etc. C'est un point qu'il faut expliquer aux jeunes recrues et aux cadres qui, par la suite, sauront mieux comprendre les frictions inhérentes à la vie militaire et surtout à notre système de milice.

La recrue d'aujourd'hui reconnaît

l'autorité du chef à partir du moment où le patron démontre quelque chose. La bonne volonté est évidente: durant l'exercice d'endurance, les recrues n'ont même pas remarqué qu'elles ont fait 180 km en char, sans incident ni accident, 50 heures sur le terrain, une marche de 50 km. Et au bout de tout cela, la déception de ceux qui ont dû abandonner. Avis aux anciens qui pensent que c'est moins dur aujourd'hui. Les problèmes sont différents, voilà tout.

*Comme commandant d'école vous avez su établir des contacts privilégiés avec vos officiers, sous-officiers et soldats. Qu'en est-il des rapports avec la population, et quel est ici le rôle d'un commandant d'école de recrues?*

A Bure, j'étais le premier, à Thoune, je suis le dixième. Parlons donc plutôt de l'époque de Bure, mes contacts ici à Thoune se limitant à me trouver sur la route lors des déplacements de mes blindés. A Bure, j'ai appris à discuter avec les gens, à poser mon stylo à 8 heures du soir pour aller au bistrot parler avec les paysans et les jeunes, les écouter. Il ne s'agit pas d'«acheter» les gens, mais de garder le contact avec eux. J'ai ainsi joué la carte de l'ouverture et de l'honnêteté. Je leur ai franchement expliqué les avantages et les désavantages d'une telle place d'armes, dit quelles étaient les promesses faites qui ne pourraient jamais être tenues ainsi que les avantages auxquels on n'avait pas pensé et dont ils profiteraient.

Il faut être disponible pour notre population, ne pas suivre les troupes par radio ou se placer entre deux villages, mais au contraire dans les villages, la population aime bien ses citoyens en gris-vert, cadres compris, pour autant que nous nous présentions comme des hommes responsables. Et n'oublions pas que chez nous, lorsque l'on parle à un citoyen, c'est à un soldat que l'on s'adresse; c'est son armée, en fin de compte. Les périodes de dislocation offrent à cet effet de très nombreuses occasions de discuter avec la population civile.

*Le commandant d'une école de recrues est en contact — lors des écoles de sous-officiers et des écoles de recrues — durant plus de 9 mois par année avec des jeunes de 20 ans. Quelle appréciation portez-vous sur la jeunesse de 1984?*

La jeunesse d'aujourd'hui est, dans sa santé physique, aussi bonne qu'à mon époque. Par contre, le sport en tenue de gymnastique, très prisé aujourd'hui, améliore la condition physique des jeunes, mais pas nécessairement la résistance et l'endurance. Passer de la pantoufle de gym aux souliers militaires et porter le sac de montagne pose de nouveaux problèmes: les douleurs dorsales et des articulations.

La solidité psychique n'est plus ce qu'elle était, mais comment peut-il en être autrement dans la vie d'aujourd'hui. La majeure partie des hommes, pourtant, n'éprouve pas de difficultés particulières.

Je constate aussi que les jeunes de 20 ans sont préoccupés par des problèmes qui ne m'ont jamais préoccupé à cet âge.

Les moyens de destruction massifs, la surinformation qui aboutit à la désinformation n'y sont pas pour rien. On réfléchit très profondément sur nos institutions, l'armée, la nécessité de servir. On attend plus que de mon temps de la part des chefs: un fil rouge, une ligne directrice quant au comportement à adopter. Je pense même que nous vivons à une époque où il est relativement facile pour un chef doué de tirer derrière lui des masses de gens, pourvu qu'il sache où il va, qu'il ait des idées claires et qu'il soit nuancé dans ses réflexions; l'idéal serait de pouvoir capter la confiance des jeunes à l'école de recrues afin d'obtenir une acceptation volontaire de la discipline, parce que les jeunes seraient persuadés que cette discipline est nécessaire.

*Propos recueillis par le lieutenant Dominique Reymond*