

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 120 (1975)  
**Heft:** 6

**Artikel:** La recherche et la création au niveau du cadre subalterne  
**Autor:** Altermath, Pierre G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-343955>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 18.03.2025

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

# **La recherche et la création au niveau du cadre subalterne**

## **1. SITUATION ACTUELLE**

L'impression dominante dégagée par les places de travail dans les écoles de recrues est le manque de joie de vivre. Les causes ne sont pas à rechercher chez les recrues. Celles-ci n'attendent, trop souvent en vain, qu'un signe d'un cadre pour s'enflammer, se passionner, s'engager, la cause étant secondaire. L'apathie du cadre subalterne, sa retenue malade, son manque d'initiative, sont certainement les causes de bien des maux actuels. D'où cela provient-il?

Une tendance se précise depuis quelques années et consiste à porter un effort particulier sur la rentabilité de l'instruction. Dans cette optique, des machines à enseigner ont été créées, de nouvelles instructions programmées apparaissent tous les jours, la technique prend la place de l'homme chaque jour davantage. La conduite de la sct ou du gr est de plus en plus influencée par un graphique, un programme, et ce, au détriment de l'appréciation du cadre. Un programme d'instruction rationnel mais rigide et appliqué sans souplesse atrophie l'initiative et le sens des responsabilités du chef.

Le chef de sct ou le sof est submergé par une avalanche de problèmes d'organisation, de méthodologie, qu'il ne domine pas et qui le plonge dans un état d'incertitude latent. Certes, ces problèmes se sont toujours posés, mais les exigences des soldats comme celles des cadres supérieurs ne sont plus comparables.

Un troisième problème suscite souvent des critiques justifiées de la part des chefs de sct, je veux parler de la préparation quotidienne du travail. Il semble évident pour tout le monde qu'une place de travail soit un modèle d'organisation et que les différents postes offrent un récital de méthodologie. Quant à savoir où trouver quotidiennement le temps nécessaire à cette préparation, c'est un problème que le commandant de cp ne manquera pas de régler facilement...

Comment donc s'étonner que face à ces problèmes auxquels il ne peut rien changer et malgré une bonne volonté évidente, le cadre subalterne ait de la peine à s'épanouir pleinement dans ses différents services?

## 2. NOUVELLE CONCEPTION

Afin d'essayer de remédier à cet état de fait, l'essai suivant a été tenté dans une école de recrues. Un programme d'instruction est établi pour chaque semaine. Ce programme comprend toute l'instruction depuis le premier jour de l'école de sous-officiers jusqu'à la fin de l'école de recrues. On y trouve entre autres l'instruction des cadres, l'éducation de la cp, l'instruction de cbt, les exercices d'engagement, les tirs, les théories, etc. Ce programme est structuré en leçons de 50 minutes. Jusque-là pas grand-chose de nouveau, si ce n'est un concept clair qui facilite grandement la planification du commandant d'unité ainsi que celle du chef de sct. La nouveauté principale se situe à l'échelon suivant.

Nous avons jusqu'à présent la traditionnelle « feuille de poste ». Celle-ci contenait un thème, un but très vague, quelques informations concernant le déroulement de la leçon ainsi que tout le matériel nécessaire. La rédaction de cette feuille monopolisait l'attention du cadre pendant presque toute la durée de la préparation quotidienne du travail. Pendant l'instruction, elle ne servait à rien sinon à prouver à un supérieur de passage que la préparation avait été faite. Une préparation du travail sérieuse avec ce système-là aurait exigé de deux à trois heures de travail, temps non disponible, d'où une attention concentrée surtout sur la présentation au détriment du contenu.

Cette feuille de poste est remplacée par un plan d'enseignement. On trouve sur ce plan le thème, la matière devant être assimilée par les soldats avant d'aborder ce nouveau chapitre, une définition du but d'instruction précise et utilisable, un déroulement méthodologique très détaillé et fondé sur des expériences, ainsi que tout le matériel nécessaire à ce poste.

Ce plan demande deux précisions. La première concerne la définition du but d'instruction. A partir du moment où toute l'instruction est basée sur des buts d'instruction, il s'agit de définir notre comportement face aux soldats qui ne parviennent pas à les atteindre. Deux possibilités sont offertes à ces soldats. Ils peuvent recevoir une instruction individuelle de la part du chef de sct et ce pendant les pauses ou les travaux de rétablissement. Si malgré cela, ces buts ne sont toujours pas atteints à la fin de la semaine, les soldats sont alors convoqués à une soirée de rattrapage organisée dans le cadre de l'école.

La seconde précision concerne la méthode. Le but du plan d'enseignement est de réduire le temps nécessaire à la préparation du travail à une heure, ce qui est réaliste, mais sans altérer la qualité de l'instruction pour autant. Pour ce faire, nous avons unifié les différentes méthodes utilisées que ce soit pour l'apprentissage ou l'entraînement. Ces deux phases ne nécessitent en fait que 5 méthodes. Cette unification permet de traiter ce domaine dans une école de sof de telle façon que ces futurs chefs soient en mesure d'adapter ces méthodes à tous les thèmes sans difficultés. Quant à la préparation quotidienne du travail, elle se résume en une question de coordination simple, d'organisation élémentaire et d'adaptation du thème à la méthode déjà définie.

J'entends déjà l'objection: « Mais que font donc encore les sof? » J'y répondrai par les deux questions suivantes: mais qu'ont-ils fait jusqu'à présent? qu'attendons-nous d'un sof?

### 3. LA CRÉATION

Le remplissage rapide des « feuilles de postes » qui consistait pratiquement à recopier des extraits de règlements, était-ce une activité profitable? Le fait de se creuser quotidiennement la tête à la recherche d'une méthode optimale, était-ce une activité créatrice? Est-ce qu'un sof dont la profession ne s'apparente pas à l'enseignement peut trouver uniquement par la réflexion une méthode optimale? Il y a lieu de différencier ici le choix ou la recherche d'une méthode et son exécution. Un sof apprend à exécuter différentes méthodes. Mais le choix ou la recherche d'une méthode nécessite une expérience que n'ont ni le chef de sct ni le sof. Cette expérience ne s'acquiert par par la réflexion mais par la pratique, il est donc nécessaire au début d'une école de fournir cette méthode. C'est le but des plans d'enseignement. En mettant à disposition du cadre une méthode qui a fait ses preuves, on peut commencer la préparation du travail à un niveau qu'elle n'atteignait pas auparavant. Que reste-t-il donc à faire? Il reste le plus important. c'est le moment pour le sof d'imprimer sa personnalité sur l'instruction. Avec le plan d'enseignement, il dispose d'un moyen avec lequel il atteindra de toute façon le but fixé. Le problème consiste donc à déterminer dans quel état d'esprit le groupe va l'atteindre. Comment adapter la méthode uniforme au caractère du sof? L'instruction ne doit pas

être une succession de HLM modernes, bien alignés et monotones, mais une campagne fleurie, attrayante et surtout pleine d'imprévu. On me rétorquera que ces exigences dépassent les capacités des sof. Quel est l'élément qui influence d'une manière décisive le comportement d'un sof? C'est sans nul doute l'expérience accumulée pendant son école de recrues. Un sof retient de son ER un certain nombre de souvenirs négatifs dont il essaiera d'éviter la répétition; il introduira toujours par contre dans son instruction, des éléments qui l'ont séduit ainsi que des idées personnelles. Les écoles de cadres peuvent éventuellement corriger certaines impressions, les compléter mais jamais les effacer. C'est là la meilleure garantie d'une évolution permanente dans nos écoles. La création chez le sof ne va pas apparaître et s'épanouir en une école. Le chef de sct a également sa place dans cette évolution. C'est lui qui doit faire office de générateur à idées. Il doit stimuler la création chez ses sof, activer la réflexion, modifier des habitudes. La théorie ne suffit pas parce qu'elle ne repose sur aucun souvenir. Il faut montrer l'exemple.

En voici trois qui se sont déroulés ces dernières années et dont les résultats s'apparentent.

*Exemple n° 1:* La place de travail de la section est située sur une rive de la Singine. Sur la rive opposée se trouve un camp de jeunes filles dont l'activité principale consiste à commenter le travail de la sct. Le chef a reçu la consigne d'effectuer chaque jour un exercice très court dans le but de « réveiller » ses recrues. Il commande un matin sa sct sur un rang, la fait se dévêtir totalement, puis à sa tête et dans la même tenue, dirige une attaque en direction du camp. Dans celui-ci, affolement et fuite d'une partie seulement des occupantes! Arrivé à 10 mètres des tentes, le chef donne l'ordre d'assurer, puis celui de se retirer. Durée de l'exercice: six minutes. Résultat: une ambiance indestructible pour le reste de l'école et un chef élevé au rang de demi-dieu.

*Exemple n° 2:* Une marche de 50 km vient de se dérouler dans une école d'officiers; rentrée tardive des aspirants harassés. Le lendemain matin, le commandant d'école, accompagné de ses instructeurs, fait irruption dans les chambres et distribue petits pains, beurre, confiture, café à des aspirants héberlués. Résultat: une compagnie d'aspirants enthousiasmés et un commandant transformé en sympole.

*Exemple n° 3:* Un chef de sct passionné par Napoléon Bonaparte consacre dix minutes chaque jour à décrire la vie, la personnalité, les

actions de son personnage à sa section. Résultat: un intérêt croissant pour Bonaparte et surtout une estime sans limite pour le chef de sct.

On peu tirer de ces exemples, et il y en a d'autres, plusieurs conclusions.

Il y a chez les recrues un besoin d'accomplir des actes qui ne sont pas déterminés par la logique ou la rentabilité. Il y a aussi un besoin d'accomplir des exploits, un effort au-dessus de ses forces, celui de faire partie d'un événement qui laisse des traces. Il y a un besoin impérieux de se mesurer avec quelque chose de grand, de difficile. La création chez le sof, c'est la transposition de l'humour dans l'instruction, de la bonne humeur dans le travail. La création, ce sont des rapports cadres-soldats fermes, durs mais amicaux. Faire preuve de création, c'est exiger avec le sourire, c'est s'éloigner des schémas dans les rapports, dans le comportement, c'est faire preuve d'improvisation toujours bien entendu dans le programme d'instruction. Créer, ce n'est pas obligatoirement préparer des exercices difficiles et extraordinaires mais c'est surtout donner l'impression que ceux que l'on fait faire le sont. La création ce n'est pas l'anarchie mais c'est le fait de partager sa joie de vivre avec des soldats tout en accomplissant ensemble un effort commun et intense. Celui qui satisfait une telle attente est assuré de recevoir en retour, non seulement une estime totale et une confiance aveugle mais peut être aussi certain de donner à ses soldats quelque chose de précieux. C'est là qu'est la clé du mystère. Il faut exiger beaucoup mais il faut aussi donner proportionnellement. La création, c'est une possibilité permettant au cadre de donner quelque chose.

### 3. LA RECHERCHE

La recherche groupe l'ensemble des mesures fournissant au chef la matière lui permettant de renforcer les liens qui unissent les recrues à leur patrie. Cette recherche doit occuper une place importante chez le chef de sct. Elle se répartit en trois thèmes qui sont l'histoire, la géographie et les institutions. Il est bien clair que le chef de sct ne dispose pas en général des connaissances suffisantes lui permettant d'enseigner ces trois domaines. De plus, l'efficacité des théories traditionnelles ne justifie plus le temps consacré. Il faut trouver une forme d'instruction adaptée aux facteurs négatifs présents qui sont: le peu d'intérêt des soldats, le peu de temps disponible, les connaissances limitées des cadres dans ces

matières. Ces éléments peuvent être neutralisés en choisissant une instruction courte mais répétée. Le but d'un tel enseignement n'est pas de rafraîchir les connaissances scolaires, mais d'éveiller l'intérêt, de provoquer une soif de savoir, de raffermir les rapports séparant les soldats de leur pays.

En histoire, il faut profiter de l'élan de curiosité que provoque la découverte d'un château ou d'une vieille ville pour en souligner le passé. Il faut éviter un long exposé monotone et choisir un résumé anecdotique. Il faut faire vivre les pierres. Les recrues doivent avoir envie d'en savoir davantage. Ils doivent se rendre compte que des Suisses ont vécu avant eux, que des « Che Guevara » ont aussi existé en Suisse. Il est important de démontrer la ou les façons d'obtenir des renseignements sur un monument ou un site. La recherche du chef de sct consiste à trouver à l'avance les renseignements nécessaires.

En géographie, il faut faire découvrir la beauté du pays. Les soldats sont perceptibles à ce genre de choses, mais il faut d'abord les leur montrer. Apprendre les noms des sommets, oser s'arrêter pour contempler un panorama et l'étudier, l'amour de la patrie est un problème d'éducation. Comment s'étonner qu'une recrue ne ressente aucun sentiment pour son pays si elle ne le connaît pas! Le chef de sct aura atteint son but si un soldat revient dans une région avec sa famille afin d'en faire partager la beauté.

Je n'inventerai rien en décrivant le niveau des connaissances des recrues en matière d'institutions. Ces institutions méritent une attention spéciale. L'actualité fournit ici un excellent prétexte pour en parler. De plus, une coupure de presse augmente toujours la crédibilité d'un propos. Ici de nouveau pas de théorie, mais un commentaire sur l'institution, son organisation, ses règles. Il y a suffisamment d'initiatives lancées, de motions déposées, de recours au Tribunal fédéral ou d'élections pour pouvoir décrire régulièrement ces institutions. L'efficacité de cette instruction dépend uniquement de sa fréquence.

## 5. CONCLUSION

Les résultats positifs enregistrés dans l'instruction démontrent l'opportunité de l'évolution en cours. Il faut cependant accomplir le plus rapidement possible le deuxième pas qui est l'intégration du cadre

dans ce concept. Ce deuxième pas consiste en la généralisation des plans d'enseignement, plans qui sont uniquement un moyen permettant d'atteindre le but final qui est l'épanouissement de la création et de la recherche. Cette étape mérite un effort particulier et intense de la part du corps des instructeurs. La création, ce n'est pas seulement une source de joie de vivre mais c'est surtout le moyen permettant la création d'un climat de confiance entre les cadres et les soldats, un moyen permettant de renforcer la crédibilité des chefs. Cette crédibilité est nécessaire afin de garantir l'impact de l'enseignement de l'histoire, de la géographie et des institutions.

Et puis finalement, la joie de vivre, la connaissance de l'histoire de ses ancêtres, la découverte de la beauté de son pays, le respect des institutions, n'est-ce pas là que réside le secret du patriotisme?

Lieutenant Pierre G. ALTERMATH

