

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 121 (1976)
Heft: 12

Artikel: Premiers pas dans la hiérarchie militaire
Autor: Chouet, Jean-François
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-344057>

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: 30.03.2025

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

Premiers pas dans la hiérarchie militaire

par le capitaine EMG Jean-François Chouet

I. Introduction

A plusieurs reprises déjà ces temps derniers, on s'est exprimé dans la *Revue militaire suisse* sur les nombreuses questions que soulève, dans notre armée, le renouvellement des cadres, très particulièrement aux petits échelons. L'époque contemporaine, et peut-être singulièrement l'année 1976, risque de marquer, dans ce domaine, un tournant décisif.

Sans vouloir reprendre dans son détail la problématique du choix et de la formation des cadres aux échelons sous-officier et chef de section, il faut, cependant, en rappeler à titre préliminaire les aspects essentiels. Et en premier lieu l'aspect légal, qui, par la vertu de l'art. 10 de la loi sur l'organisation militaire, fait des services d'avancement une obligation au même titre qu'une autre (l'ER, par exemple) à ceux qui en sont jugés capables. Pour être de ceux qui sont chargés de l'application de cet article, nous désirons apporter ici une fois de plus le témoignage des nuances et de la considération des cas particuliers avec lesquelles cette disposition est, dans la pratique, appliquée. Le deuxième aspect est celui des besoins. Ceux-ci vont croissant avec la multiplication des spécialistes en tout genre et, surtout, avec l'aspect de plus en plus individuel que revêtent aujourd'hui les méthodes d'instruction. Troisièmement, il faut rappeler qu'aux petits échelons, c'est-à-dire jusqu'à l'unité inclusivement, le choix s'opère très tôt et les services d'avancement sont relativement longs. A une période où — et c'est tout naturel — l'intérêt se porte davantage sur un avenir professionnel ou conjugal. Mais aussi à un âge où — et là, le phénomène est plus récent — l'homme est souvent confronté à de véritables problèmes d'adulte, pas toujours simples à résoudre et qui ont nom enfants ou, plus souvent encore, dettes ou autres difficultés économiques.

Enfin, et pour en terminer avec les préliminaires, faisons un sort à la croyance qui voudrait que la récession agisse comme agent recruteur de jeunes cadres, de sous-officiers en particulier. L'expérience démontre que la conjoncture pose autant, sinon plus, de problèmes qu'elle n'en résout.

Car, pour un chômeur content de faire du service (et de l'avancement), il s'en trouve un et demi pour lequel un service d'avancement signifie la perte de sa place de travail ou, à tout le moins, des difficultés au sein de l'entreprise qui l'emploie. Il faut, par conséquent, rester prudent avec de tels arguments.

II. Les besoins et leur satisfaction

Les besoins en cadres revêtent — on ne le répétera que par acquis de conscience — la double forme qualitative et quantitative. Et parvenir à un recrutement qui tienne compte des deux formes et parvienne à un judicieux équilibre est moins simple qu'il n'y paraît au premier abord.

En ce qui concerne la *quantité*, tout d'abord, le nombre de « candidats » à proposer sur une unité de recrues dépend de plusieurs facteurs dont une majorité, à l'heure de la proposition, sont encore autant d'inconnues. Le principal facteur connu est l'effectif des hommes parmi lesquels il faut choisir. Le second, qui n'est, lui, qu'approximativement connu, est le besoin en cadres d'une unité de recrues et ceux des unités d'incorporation. Ces à-peu-près nous permettent de transiter vers l'inconnu. Il porte à nouveau sur des problèmes d'effectifs, soit celui des recrues appelées à entrer en service dans les prochaines écoles, sur celui des recrues qui entreront effectivement (nuance...) et, enfin, sur le nombre de candidats sous-officiers qui feront effectivement leurs services d'avancement.

Que l'on ne s'y trompe pas. S'il existe, entre le recrutement et l'école de recrues, un certain « déchet » dû à des accidents, dans la plupart des cas, ou encore à des départs pour l'étranger, le problème est le même entre l'école de recrues et celle de sous-officiers. Dans ce dernier cas s'ajoute le nombre des élèves (de plus en plus élevé) qui « paient » leurs galons plus tard, le nombre de candidats aux grades de sous-officiers supérieurs qui, de ce fait, ne font qu'un paiement de galons partiel, et le nombre (généralement restreint) d'élèves qu'il faudra licencier en cours de route, le plus souvent pour des raisons médicales.

Les paramètres variables sont, on le voit, nombreux. Et nous voudrions, par cette brève évocation, démontrer qu'il ne suffit — et de loin — pas de fixer que l'on doit proposer le X pour cent des recrues pour

l'ESO en s'imaginant que le problème est résolu. Encore ne l'avons-nous abordé, pour l'instant, que sous son aspect quantitatif.

Reste, en effet, la question de la *qualité* des hommes proposés. A ce sujet, s'il faut reconnaître que, dans toutes les armes, le niveau d'instruction moyen a fait quelque progrès, il importe, en revanche, de rappeler que l'aptitude à résoudre des questions techniques, à maîtriser une arme ou un appareil, sont en définitive secondaires. Il y a lieu de dire ici avec force que nous avons besoin de jeunes *chefs*, c'est-à-dire ni de supertechniciens, ni d'« animateurs » spécialisés dans la recherche en groupe. Le problème est important, parce qu'il faut rester réaliste, et reconnaître, une fois pour toutes, qu'une troupe au combat ne se mène pas, ne peut pas se mener comme un groupe d'animation de quartier. Et que, sans être pour autant négligeable, l'instruction n'est qu'un moyen au service de la préparation au *combat*. Celle-ci requiert des chefs de l'autorité et de la fermeté, plus que de la compréhension ou un sens psychologique affiné.

On l'a dit déjà, mais il faut le répéter encore; si de nombreuses professions civiles préparent des carrières militaires comme cadre ou soldat (pensons, à titre d'exemple, au génie, aux transmissions ou aux troupes sanitaires), aucune formation civile n'est utilisable pour préparer un mitrailleur, un fusilier ou un canonnier antichar. Inversement, celui qui a servi dans l'infanterie n'en retire, sur le plan purement technique, aucune formation directement utilisable dans sa profession. Cela pour dire que, dans une arme comme l'infanterie, la qualité technique des futurs cadres sera exclusivement ce que l'école de recrues en aura fait.

Quant aux qualités de caractère, qui ont principalement nom discipline, volonté et camaraderie, l'école de recrues permet tout au plus de développer ce qui préexiste. On ne peut pas, en quatre mois d'un service particulièrement dense sur le plan de l'instruction, former de A à Z un caractère, ni corriger à 100 pour cent les défauts caractériels d'un jeune homme.

Il s'ensuit qu'à l'heure d'émettre des propositions pour l'avancement, on ne peut que dans un nombre limité de cas se baser sur une quasi-certitude de succès. Pour beaucoup de candidats, volontaires ou non, il faut extrapoler, deviner, croire et espérer. Il importe de savoir qu'*on ne peut pas faire autrement*.

* * *

S'agissant de proposer des caporaux pour l'avancement aux grades d'officier ou de sous-officiers supérieurs, le problème se pose en des termes quelque peu différents.

D'une part, en effet, les candidats, volontaires au départ, peuvent être jugés sur leur aptitude à commander. La démonstration qu'ils en font lors de leur paiement de galons permet de fonder la proposition sur une base relativement sûre. Mais la jeunesse des candidats, en soi aspect éminemment positif du système, donne à toute proposition l'allure d'un pari sur le succès. Le paiement des galons du lieutenant, du sergent-major ou du fourrier confirme, dans la très large majorité des cas, le bien-fondé de la proposition. Il arrive, cependant, que tel ne soit pas le cas. Et rien n'est plus triste qu'un jeune cadre sur le compte duquel on s'est trompé, qui, dépassé par les événements, en arrive à commettre des fautes de caractère qu'il faut sanctionner et qui, en définitive, se révèle inutilisable.

Répétons-le, de tels cas constituent véritablement l'exception. Chacun, à son échelon, s'emploie à en réduire le nombre. Mais les éviter complètement équivaut à résoudre la quadrature du cercle.

Les difficultés quant à l'aspect quantitatif du recrutement des futurs chefs de section et sous-officiers supérieurs varient d'ampleur selon les armes et les secteurs considérés. On peut dire, en gros, que le recrutement des officiers n'est, de manière générale, pas trop difficile. C'est plutôt au niveau de la qualité des candidats que, dans certaines spécialités, un problème se poserait. Pour ce qui est des sous-officiers supérieurs, c'est non seulement par arme, mais aussi par volée que les différences sont sensibles. Pléthorique parfois, le nombre de candidats peut être franchement insuffisant, quand ce n'est pas nul. A cela s'ajoute une question de transferts dont il faut dire quelques mots.

En effet, certaines troupes, comme par exemple les troupes de réparation, ne comprennent, dans les rangs de leurs sous-officiers, pratiquement aucun élément qui, de par sa formation civile, soit prédisposé à devenir fourrier. Les troupes de réparation, pour des raisons évidentes, ne comptent pratiquement que des techniciens, des mécaniciens, des artisans, mais pas d'employé de banque ou d'assurance. Or, les compagnies de matériel ayant comme toutes les autres un ordinaire à gérer, il faut leur trouver des fourriers parmi des gens ayant accompli ER et ESO dans une autre arme, le réservoir principal étant l'infanterie. En d'autres

termes, il s'agit, pour les fantassins, de trouver parmi eux beaucoup plus de candidats fourriers qu'ils n'en auraient besoin en réalité.

* * *

En dépit de ce qui précède, l'encadrement en officiers est parfois insuffisant quant à la quantité dans certaines écoles de recrues, alors qu'il est excessif dans d'autres. Et ce côté de la question mérite aussi d'être rapidement abordé.

Le jeune lieutenant émet un désir quant à la période où il désire payer ses galons. Théoriquement, ce désir n'est en aucune manière déterminant pour la convocation à une école de recrues. Mais il se trouve que la plupart de ces souhaits, par l'action conjuguée de l'intéressé, de ses relations ou d'instances comme les offices de liaison armée-université, sont exaucés. Les besoins réels des écoles qui vont recevoir ces chefs de section ne sont considérés qu'en deuxième ou troisième urgence. Ce qui nous vaut, selon les écoles, des effectifs de sections pouvant varier de 18 à 60, cadres compris. Or, rendre un jeune lieutenant responsable de deux groupes ou d'une demi-compagnie provoque nécessairement de regrettables disparités non seulement dans l'instruction, mais très particulièrement dans l'éducation des recrues. Il est bon de le savoir.

III. La formation des candidats

La courte durée des services d'avancement par rapport au volume de la matière à instruire a été maintes fois évoquée ici-même. Aussi n'y reviendrons-nous pas, si ce n'est pour faire état d'une conclusion que l'on peut tirer de ce phénomène: les écoles de cadres, qui ont été et continueront à être suivies d'une « instruction continue » pendant les paiements de galons, doivent être aussi *préparées* par une instruction appropriée avant l'école de cadres. En d'autres termes, il s'agit de déblayer le terrain avant l'école de sous-officiers ou d'officiers en assurant à son profit une instruction rudimentaire à l'échelon considéré. Cette instruction de cadres préparatoire devrait, en outre, assurer une certaine motivation, en particulier pour les futurs sous-officiers, en éveillant leur intérêt et en les sortant de temps à autre de la relative routine de l'école de recrues.

A nouveau, il faut distinguer très nettement le cas des futurs caporaux de celui des candidats à un grade plus élevé. Outre les aspects techniques, c'est essentiellement le problème du volontariat qui postule une approche différente de cette instruction.

* * *

Prenons d'abord le cas des « candidats » sous-officiers. Une instruction préparatoire à l'ESO peut poursuivre trois objectifs, qui sont :

- la sélection des éléments qui seront définitivement proposés à la fin de l'école de recrues ;
- la motivation des « candidats » non volontaires ou franchement rétifs ;
- un gain de temps sur les quatre malheureuses semaines de l'ESO.

La sélection, tout d'abord, sera améliorée, en ce que l'instructeur, responsable de la proposition définitive, travaille quelques jours dans l'école *directement* avec ces recrues, et non pas, comme le RS lui en fait la juste obligation, par l'intermédiaire des cadres de milice. Il connaîtra donc mieux les soldats qu'il proposera et ceux qu'il ne proposera pas. Il était nécessaire d'en arriver là, en particulier pour les instructeurs responsables de plusieurs unités, donc de plusieurs centaines de recrues simultanément et que leurs activités dans l'école, ajoutées à leurs services de troupe, empêchaient d'avoir des futurs sous-officiers une connaissance suffisante.

La motivation, ensuite, des éléments réticents peut être améliorée aussi par le fait que les jeunes « candidats » pourront se faire une idée concrète de ce que représente une école de sous-officiers. Nombre d'entre eux, en effet, se basent sur ce que leur en ont dit soit leurs chefs, soit des parents ou amis, soit encore sur ce que leur suggère une imagination plus ou moins fertile. Il peut être utile, avant l'heure de la proposition définitive, de remettre l'église au milieu du village. Les dispositions d'esprit à l'entrée de l'ESO en seront très probablement améliorées.

Reste enfin *le gain de temps* pendant l'école de sous-officiers. Cet argument apparaît, dans un premier temps, comme le moins convaincant. Il faudra, en effet, qu'un tel système de « pré-instruction » ait été appliqué à plusieurs volées consécutives pour que l'on puisse tabler, à l'ESO, sur

un savoir minimum dépassant quelque peu, au départ, celui de la recrue. Toutefois, cette disparité au début de l'école de sous-officiers devrait s'atténuer assez rapidement pour disparaître totalement au bout de deux ou trois ans.

Demeure qu'il faut être sans illusions sur le bagage qu'apporte avec lui un élève sous-officier. Depuis la fin de l'école de recrues, les notions et les réflexes se sont estompés en fonction directe du temps écoulé entre les deux services. De sorte qu'une répétition reste et restera nécessaire.

Actuellement, une expérience est en cours qui veut que les « candidats » sous-officiers soient spécialement instruits une journée par semaine pendant les 8 dernières semaines de l'ER. En l'état actuel, aucun programme n'est fixé à l'instructeur, qui en détermine les grandes lignes et le détail selon son expérience propre. Pour notre part, nous voyons cette instruction centrée sur des problèmes de commandement simples, sur des notions de méthodologie et sur l'approfondissement des connaissances techniques. En outre, de telles journées d'instruction doivent permettre aux futurs élèves sous-officiers de s'exprimer et de recevoir une réponse autorisée à certaines questions qu'ils se posent en relation avec l'activité de commandement. Enfin, il est utile d'élargir quelque peu l'horizon de leurs connaissances militaires, même si cet élargissement ne débouche pas directement sur des notions indispensables au caporal. Des connaissances militaires élargies sont à notre sens nécessaires pour créer chez le jeune chef l'assurance dont il aura besoin.

Le système ainsi brièvement évoqué ne présente cependant pas que des avantages; on peut aussi y voir des dangers, et notamment celui de voir se créer une scission, parmi les recrues d'une unité, entre les candidats à l'avancement et les autres. Il faut compter avec des difficultés d'ordre psychologique pour les chefs de section et les commandants d'unité. Les « candidats », à tout le moins ceux qui se sont volontairement annoncés pour l'avancement, risquent fort de commettre des bévues, de se croire un peu tôt « arrivés », voire de devenir mauvais camarades.

L'expérience de quelques écoles permettra de démontrer le bien ou le mal-fondé de cette crainte.

Le second inconvénient majeur que l'on peut voir à ce système est la surcharge qu'il impose aux instructeurs. Lesquels devront rabattre encore un peu du maigre temps qu'ils peuvent consacrer à contrôler l'activité des cadres et de la troupe dans le terrain. En tout état de cause,

il nous paraît que ce procédé sonnera le glas du principe qui veut que l'on puisse engager un instructeur pour plus d'une unité. La conséquence en est une nécessaire augmentation du nombre des instructeurs effectivement engagés à la troupe. Le succès de l'opération est, notamment, à ce prix, et il faudra bien que l'on en prenne conscience.

* * *

L'instruction des sous-officiers candidats à un avancement ultérieur peut être conçue plus simplement, puisque d'entrée de jeu le problème de la motivation ne se pose pas. En revanche — les rapports des commandants d'écoles d'officiers en font foi — les futurs aspirants doivent être préparés beaucoup plus durement à une école dont ils s'imaginent volontiers qu'elle n'est là que pour entériner un état de fait: le candidat, qualifications en poche, sera de toute manière lieutenant.

Il faut savoir que les exigences posées aux lieutenants lors de leur paiement de galons, puis lors des cours de répétition, sont notablement plus élevées que celles d'il y a quinze ou vingt ans. Les soirées de travail sont la règle, l'organisation de l'instruction devient, de par l'abondance des spécialités, un véritable casse-tête, les rapports avec les instances supérieures se multiplient et, par conséquent, les absences du lieutenant qui doit laisser sa section à ses jeunes caporaux. Une section à l'instruction peut, aujourd'hui, se définir comme l'ensemble des recrues et cadres qui, par quelque miracle, ne sont pas détachés. Il n'en reste pas moins que le lieutenant demeure responsable de la totalité de ses hommes, qu'il est censé tous les bien connaître. En d'autres termes, il apert qu'un chef de section doit être, de nos jours, une personnalité dont la maturité et les compétences sortent très manifestement du lot. Là encore, l'école de cadres, d'officiers, en l'occurrence, avec ses quatre mois et l'amplitude de son programme, ne saurait à elle seule fournir à l'aspirant toute la munition dont il a besoin. Encore n'avons-nous rien dit de tout l'aspect psychologique du commandement dont l'importance a fortement crû ces dernières années.

L'école de recrues doit donc participer à la formation des futurs aspirants. Et c'est dans le domaine technique (celui où les programmes d'école d'officiers ont dû rabattre) qu'elles le feront le mieux et avec le plus de profit. Aujourd'hui, cette instruction est laissée à la libre apprê-

ciation des commandants d'écoles. Il conviendra peut-être, dans une phase ultérieure, de planifier cette instruction à un échelon plus élevé, de manière à permettre aux écoles d'officiers de partir sur un acquis comparable chez tous les aspirants, et donc de gagner du temps.

* * *

Pour ceux qui les accomplissent, comme pour ceux qui les guident, les premiers pas dans la hiérarchie militaire ne se font pas sans peine. On exige, aujourd'hui, beaucoup de ses chefs, et non sans raison. Croire qu'ils détiennent à priori toutes les clés du succès serait erroné. Quel que soit son rang, un chef militaire est soumis, dans notre système de milice, à un rythme et à une densité de travail dont on connaît peu d'exemples à l'étranger. Il est nécessaire d'en avoir conscience pour juger avec équité.

J.-F. C.

