

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2012)  
**Heft:** 6

**Artikel:** L'instruction, un processus central pour notre armée de milice, aujourd'hui et demain  
**Autor:** Andrey, Dominique  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-514707>

### **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**

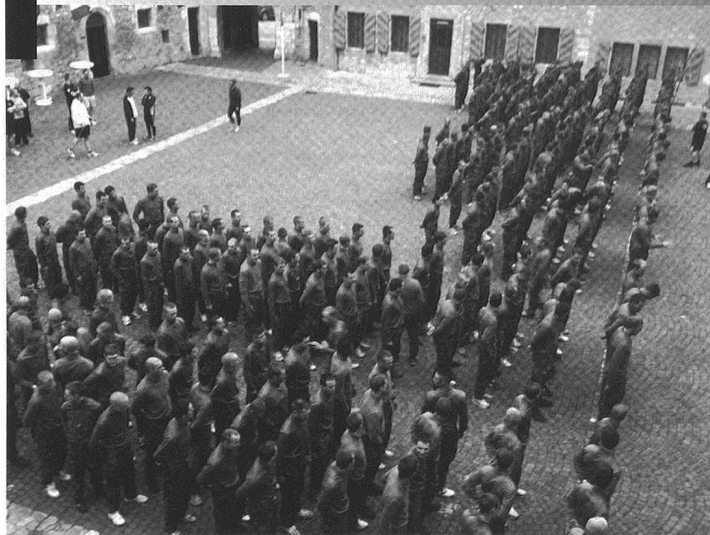
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **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:** 29.03.2025

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



Appel principal de l'école de recrues de la FOAP infanterie, à Colombier NE.

*Instruction*

## L'instruction, un processus central pour notre armée de milice, aujourd'hui et demain

**Cdt C Dominique Andrey**

Commandant des Forces terrestres et remplaçant du Chef de l'Armée

**P**rotéger le pays et sa population ne doit pas rester un vœu pieux énoncé dans la Constitution fédérale, il faut une volonté de mise en œuvre, un « vouloir faire. » Cela n'est cependant réalisable que si les moyens sont suffisants, en effectifs et systèmes, pour pouvoir agir avec succès et dans la durée, pour avoir un « pouvoir faire. » Ce dernier aspect n'est toutefois crédible que si les hommes engagés ont le « savoir faire » nécessaire ; c'est là que résident les objectifs de l'instruction militaire.

La finalité de l'organisation militaire est d'assurer la conception et l'exécution des engagements voulus par l'échelon politique. Ceux-ci dépendent de la situation et des missions concrètes ; les ressources nécessaires sont donc très variables dans le volume et dans le temps. Notre système de milice est idéal pour répondre à ces besoins : on ne met sur pied que les moyens correspondants. Si le « vouloir faire » est un postulat de base puisqu'il s'agit de la protection du propre pays et de sa population, et le « pouvoir faire » peut être taillé sur mesure, il reste à garantir le « savoir faire » ; il faut donner aux formations de milice les connaissances nécessaires à leur déploiement, et les entraîner en conséquence, pour assurer une disponibilité opérationnelle suffisante.

La plupart de nos officiers, sous-officiers et soldats quittent l'armée et leurs obligations militaires sans n'avoir dû être effectivement engagés. Notre armée de milice est donc orientée sur les engagements potentiels, mais fonctionne au quotidien sur des activités d'instruction. Celle-ci comprend trois volets :

- L'instruction individuelle de la troupe et des cadres (*« fit for function »*) puis leur incorporation dans des unités,
- L'entraînement régulier des états-majors et des formations (*« fit for mission »*),
- L'instruction et l'entraînement spécifiques à un engagement concret (*« fit for the mission »*).

### Instruction de base : acquérir le savoir-faire individuel

La phase initiale indispensable est de donner à chaque soldat et cadre une connaissance approfondie de sa fonction. Cela s'acquiert dans des services d'instruction : école de recrues, école d'officiers ou de sous-officiers, stage de formation au commandement ou d'état-major. Acquérir un savoir-faire, c'est apprendre sans lacunes, consolider de manière progressive et répétitive, et appliquer dans différents cas de figure. La superficialité n'est pas de mise, la consolidation des acquis doit être le maître-mot. Le savoir-faire n'est pas seulement théorique, il doit être combiné avec la pratique et l'expérience.

Rien que cette approche est déjà exigeante, et elle doit se concentrer sur l'essentiel. Faire un petit peu de tout est probablement attractif et intéressant, mais cela ne mène à rien de consistant. Il faut maîtriser certains savoirs de base, il faut les driller, et ne pas se disperser !

Mais se concentrer sur l'essentiel ne veut pas dire limiter le champ d'action. Il faut acquérir dans cette phase initiale tout ce qui est nécessaire à l'exercice de la fonction. Ce qui n'a pas été appris dans ces modules de base ne peut que difficilement être rattrapé ultérieurement. Quant au report systématique de certains aspects « à des jours meilleurs, » autrement dit à la phase de préparation à l'engagement, sous prétexte de manque de temps, c'est non seulement de la poudre aux yeux mais aussi un manqué de responsabilité envers le soldat qui doit se préparer à remplir une mission et auquel on ne donne pas les outils nécessaires. Le volume du savoir-faire à acquérir à la base est donc un problème de définition du contenu et de priorités ; il doit garantir la maîtrise des managements, comportements et sécurités. « Moins mais mieux » doit être la direction de marche.

Mais « savoir faire » n'est pas un seul problème individuel. Il faut aussi savoir agir en formation. Il faut connaître et exercer les rôles respectifs, les collaborations nécessaires, le fonctionnement des chefs, des subordonnés, des partenaires et des voisins. C'est pourquoi le travail

collectif joue un rôle crucial dès la phase d'instruction de base ; même si, dans les écoles, les groupes, sections, compagnies et états-majors ne sont que des formations de circonstance, dissoutes à la fin de la période de service, ils sont indispensables pour l'apprentissage et la consolidation du savoir-faire individuel.

Et c'est lorsqu'un soldat ou un cadre est prêt à assurer sa fonction (« *fit for function* ») qu'il peut être incorporé dans une unité et un corps de troupe, et qu'il peut apporter sa contribution à la prestation collective.

### **Instruction en formation : entraîner l'action collective**

Un engagement militaire est dans la majorité des cas une prestation collective ; c'est cette action coordonnée et de masse qui doit permettre d'emporter rapidement la décision. Il faut donc entraîner régulièrement le travail, la prestation en formation, à tous les échelons. Il faut exercer, exercer, exercer... Il ne faut pas avoir peur d'exiger cette constante répétition, c'est un problème de responsabilité et d'honnêteté face aux engagements potentiels.

Le noyau de base qu'il faut entraîner, c'est le groupe. Mais il ne faut pas entraîner n'importe quoi, n'importe comment. Il existe pour chaque type de groupe une dizaine de tâches fondamentales, spécifiques à l'arme, qu'il faut maîtriser : ce sont des comportements standards. C'est là qu'il faut mettre les priorités d'entraînement et de répétition.

Puis, plus on monte dans les échelons tactiques, de la section au bataillon, on doit pouvoir procéder à un assemblage de circonstance des aptitudes des échelons inférieurs, afin d'atteindre la prestation attendue, afin de remplir la mission. Chaque entraînement d'un échelon doit être en même l'application et la consolidation des aptitudes des échelons subordonnés. Tout l'art de l'instruction en formation est d'entraîner simultanément tous les échelons d'une formation avec une intensité similaire.

On a beaucoup trop tendance à monter des exercices complexes et compliqués, qui demandent beaucoup de préparation et de moyens, et dont l'exécution est trop brève pour que les chefs puissent corriger et se corriger durant l'action ; une répétition immobilise souvent à nouveau temps et moyens. Dans ce cadre, il faut relever la difficulté de nos jeunes cadres à concevoir et à diriger des exercices qui combinent à la fois simultanément des exigences à tous les échelons, durée et modulation de l'intensité, simplicité du déroulement et facilité à contrôler, évaluer, corriger et répéter. Il ne faut pas toujours vouloir réinventer la roue : des exercices éprouvés peuvent être maintes fois réutilisés, la troupe étant toujours différente... ou se mettant elle-même dans des situations nouvelles.

Une instruction exigeante doit permettre de s'assurer, par la combinaison et la répétition de différents exercices, que chacun maîtrise son rôle dans diverses situations, que chacun sait pouvoir compter sur ses voisins et ses chefs (comportement et sécurité), que chaque formation est capable de s'adapter avec souplesse et efficacité à des situations nouvelles.



Ecole de section du lieutenant de Boccard, FOAP bl/art, à Thoune.

L'instruction et l'entraînement en formation, ce n'est pas l'assemblage des pièces d'un puzzle statique, c'est l'emboîtement, l'ajustage et surtout le rodage dynamique des multiples roues dentées d'un engrenage à plusieurs niveaux. Il faut impérativement tester les différentes combinaisons des engrenages, et ne pas se contenter de figoler les roues et les pivots. Et c'est cette responsabilité d'instruction que portent les cadres vis-à-vis de leur troupe.

### **Formation des cadres : développer en continu le savoir-faire**

Les cadres constituent l'élément déterminant pour le succès d'une armée de milice. Et de manière logique, ils doivent être, dans leur majorité, des cadres de milice.

Trois volets de savoir-faire sont à acquérir : l'exercice de la propre fonction dans la chaîne de commandement, la conduite des cadres et troupes subordonnées, l'aptitude à instruire et entraîner les formations subordonnées. Le chemin pour y arriver est assez évident : acquis théoriques, mises en situations concrètes, et pratiquer, pratiquer, pratiquer... tout en étant judicieusement coaché.

Ce savoir-faire s'acquiert dans les écoles et stages de formation, se consolide et s'entraîne dans les cours de troupe. Et c'est là que souvent le bât blesse : le chef est absorbé par sa troupe, il acquiert certes de l'expérience mais n'a que peu l'occasion de développer ses propres connaissances ; son savoir-faire acquis dans les écoles est souvent pressé comme un citron.





la formation de base ou continue des cadres est un investissement fondamental qui saura être rentable dans tous les cas.

Il faut pour cela savoir et vouloir libérer les cadres concernés des servitudes immédiates de la marche du service, et consacrer les temps nécessaires à l'instruction frontale, à des exercices tactiques et techniques à des échanges d'expérience, à des exercices-cadre, à des simulations. Toute formation additionnelle des cadres se répercute positivement sur la conduite et l'entraînement de la troupe, pour ne pas parler du simple aspect motivant, Nous péchons trop dans ce domaine, par manque d'imagination, d'organisation ou - soi-disant - de temps !

### Un paramètre dimensionnant : le temps

Un des avantages d'une armée de milice est qu'on peut la mettre sur pied sur mesure, selon les besoins de l'engagement. On ne discute pas alors de la durée nécessaire à la protection du pays. Mais il faut aussi l'instruire et l'entraîner, ce qui nécessite aussi une mise sur pied ; et c'est là qu'intervient le conflit dû à la double casquette du citoyen-soldat : soit le moment de la convocation, soit sa durée. La société civile devient de plus en plus réticente sur la durée d'absence de la place de travail ou de la famille ; il faut donc faire au plus court et au plus efficient.

Or l'acquisition et l'entretien d'un savoir-faire comprennent deux faces : le savoir intrinsèque et l'expérience pour l'appliquer correctement. Chacun de ces deux volets nécessite une durée plus ou moins longue, mais la somme des deux dépasse presque toujours le temps total à disposition. La manière de moduler théorie et pratique génère de ce fait beaucoup de modèles d'instruction possibles. Il est cependant incontestable que la part « pratique » doit l'emporter sur la part « théorie », mais il serait faux – et toute négligence dans ce domaine se paie tôt ou tard ! – de réduire celle-ci à la portion congrue.

Le savoir-faire doit se baser sur un apprentissage méthodique, rigoureux, contrôlé et corrigé ; il faut y consacrer (voire sacrifier !) le temps nécessaire – et dans le doute fixer des priorités. Seulement après, on pourra passer à la consolidation et à l'application ; on doit malheureusement constater actuellement un passage trop rapide d'une phase à l'autre. C'est pour cela qu'il n'est pas possible de raccourcir une école ou un stage en dessous d'une certaine durée limite, sous peine de rester superficiel et donc définitivement peu sûr et sous-performant à l'engagement.

Et à cela vient s'ajouter la formation des cadres : un chef ne pourra commencer à pratiquer son savoir théorique que lorsque ses subordonnés seront capables d'appliquer – ou pour le moins d'avoir consolidé – leur propre savoir-faire ; il pourra alors pratiquer la conduite de son échelon, pendant que la troupe se consolidera encore plus. Et c'est seulement lorsqu'il sera sûr que l'échelon supérieur pourra entreprendre à son tour son propre apprentissage. Si l'on met en ligne – ou plutôt en tuiles – les durées nécessaires à l'apprentissage du savoir-faire du soldat, du chef de groupe, du chef de section et du commandant de compagnie, il est évident qu'une école de recrues doit avoir une durée suffisante pour respecter



Ci-dessus: Journée des parents de l'école de recrues des blindés, à Thoune.

Ci-dessous: Vélo et marches au programme des écoles d'officiers.



Il est important d'assurer pour chaque cadre une formation continue digne de ce nom, autrement dit non seulement le rafraîchissement, la mise à jour et la consolidation des connaissances personnelles, mais aussi le développement de celles-ci en vue d'une polyvalence accrue à l'engagement et à la conduite de l'instruction. Ceci est valable pour tous les échelons des cadres, aussi bien de milice que professionnels. Mais on a tendance à le négliger, sous prétexte de manque de temps ou de besoins d'encadrement de la troupe ; c'est une erreur :

toutes ces phases successives, sinon on incorporera dans les bataillons des cadres par trop inexpérimentés; et les corps de troupe doivent pouvoir s'entraîner en tant que tels dans leurs courtes périodes de répétition, sans recommencer chaque fois l'ABC des petits échelons. Calculer la durée d'une école de recrues sur le seul critère de la formation du soldat est une erreur crasse!

Quant à la durée des cours de répétition, il faut trouver un équilibre entre le temps nécessaire à entraîner chaque échelon du corps de troupe et à remettre à niveau son savoir-faire, et la disponibilité effective du citoyen-soldat. Si l'on rajoute, pour les cadres, les cours de préparation, les reconnaissances, les rapports techniques, les exercices d'état-major ou de simulation, on se trouve devant un problème crucial de gestion des jours de service.

Et qu'en est-il du moment de la mise sur pied? Il devient de plus en plus difficile de contenter chacun, et cela génère beaucoup de déplacements de service. En bonne logique et pour être moderne, il faudrait permettre une instruction beaucoup plus modulaire et individualisée, mais on serait rapidement confronté à des problèmes de disponibilité du personnel et de l'infrastructure. Mais c'est surtout le fait de devoir instruire et entraîner en formation qui nécessite de regrouper à un moment commun tous les échelons exercés; il n'y a donc que peu de flexibilité possible dans ce paramètre, si ce n'est une recherche d'optimisation du calendrier.

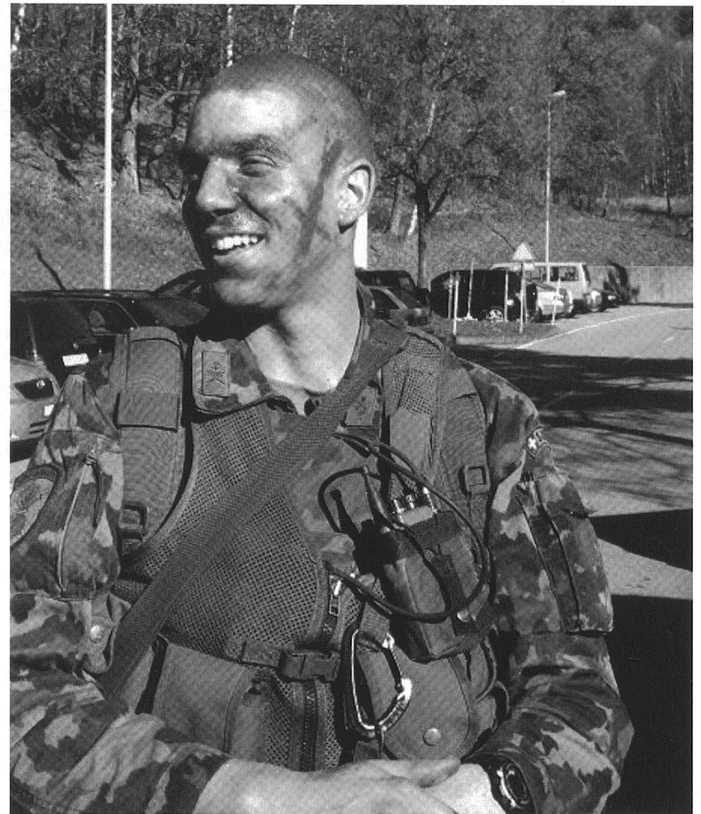
Acquérir et entretenir un savoir-faire prend du temps, et si les créneaux de temps à disposition sont limités, il faut d'autant plus penser et organiser l'instruction de manière ciblée, priorisée et efficiente.

### Les défis pour le développement de l'armée

Le défi principal à relever est celui de la complexité croissante des systèmes, des procédures et des tâches tactiques face à des temps d'instruction limités, voire en diminution.

Dans la continuité du bon travail qui se fait déjà aujourd'hui dans les écoles et les cours, mais en cherchant à corriger les lacunes identifiées et à rendre encore plus efficiente notre instruction militaire, il faut prendre en compte un certain nombre de paramètres dans le développement des modèles d'instruction et de service:

- Donner à chacun – et spécialement aux cadres – l'opportunité et le temps d'acquérir les connaissances et l'expérience nécessaires à un savoir-faire consolidé;
- Fixer des priorités claires qui permettent d'atteindre avec certitude les objectifs visés, dans la durée à disposition; autrement dit: arrêter de se faire des illusions sur la polyvalence;
- Consacrer suffisamment de temps à la formation continue des cadres et à leur entraînement spécifique;
- Moduler la durée des périodes de service en fonction des objectifs effectivement à atteindre et en vue de limiter au mieux les collisions avec la vie civile;
- Se baser sur des infrastructures d'instruction performantes, permettant d'entraîner de manière intensive et réitérée le plus grand nombre possible de cas de figure en un minimum de temps;
- Introduire de nouveaux systèmes et procédures sans surcharger la barque du savoir-faire exigé;



- Concilier la volonté de progresser dans l'entraînement des formations avec le nombre toujours important d'absents du service d'instruction pour causes professionnelles civiles; c'est le prix du système de milice;
- Donner – redonner! – aux cadres de milice l'aptitude à entraîner leurs propres formations en toute autonomie et de manière exigeante!

### « Une instruction exigeante »

Ce slogan est l'élément central de la direction de marche, des objectifs annuels des Forces terrestres. Une instruction exigeante et digne de notre armée de milice est une instruction qui, tant dans les écoles que dans les cours de répétition, donne un savoir-faire individuel maîtrisé dans le temps à disposition, et qui entraîne des actions collectives dans lesquelles chacun est en permanence appelé à puiser dans toute la palette de ses aptitudes et à les coordonner avec les autres personnels engagés.

Concevoir et mettre en œuvre une instruction exigeante, ce n'est pas un problème de gestion intensive du temps ou d'organisation méthodique de la place de travail. C'est bien plus une nécessité de mettre chacun à contribution, au mieux de son savoir-faire, dans des situations différentes et variables, en vue de remplir avec succès une tâche tactique ou technique plausible pour la formation concernée.

Le dire est évident, mais le réaliser est un défi permanent pour tous les cadres. C'est cependant ce à quoi il faut s'astreindre, par respect pour le citoyen-soldat qui se met à disposition et surtout pour lui donner, pour se donner un maximum de chances de pouvoir remplir les missions confiées, en vue de la protection du pays et de sa population.