Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 116 (1976)
Heft: 3

Artikel: Le nombre, la qualité et la valeur
Autor: Ducotterd, Paul
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-650366

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: 25.04.2025

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

116e année N° 3 - Mars 1971

Revue militaire suisse

Fondée en 1856 - Paraît tous les mois

Rédacteur en chef: Colonel-divisionnaire **M. Montfort**

Administrateur: Major E. Juvet

Administration et édition:

Association de la Revue militaire suisse, 4, Place Pépinet, 1003 Lausanne, Tél. (021) 22 44 44. Chèques post. 10-5209 - **Impression et expédition:** Imprimeries Réunies S.A. 33, Avenue de la Gare, Lausanne - **Annonces:** Permedia, département de Publicitas S.A. pour la presse périodique. 9-11, rue du Prince, 1211 Genève 3.

TARIF DES ABONNEMENTS: **Suisse** 1 an: Fr. 22.— Prix du numéro **Etranger** 1 an: Fr. 27.— Fr. 2.50

Les abonnements partent du 1er janvier et continuent jusqu'à révocation écrite. Une durée intermédiaire n'est acceptée que l'année de souscription.

Le nombre, la qualité et la valeur [1]

Dans un récent numéro de la R.M.S. [2], le colonel EMG Chavaillaz présentait les réflexions d'un jeune soldat, feu B. C., sur l'ambiance de son ER. L'auteur mettait en évidence l'attitude de résignation qui aurait caractérisé l'activité de son milieu, au niveau de la troupe tout au moins. Elle aurait découlé d'une inaptitude trop fréquente des cadres à informer, à motiver et d'une position de refus systématique de la personne globale des subordonnés dont on ne suscite, n'exige et n'accepte que l'obéissance. B. C. rappelait, par ailleurs, l'antique distinction du pouvoir et de l'autorité (laquelle n'existe que si elle est naturelle, comme chacun sait). Davantage de sociologie militaire appliquée serait de nature à transformer l'ambiance, éveillant la joie de servir et, par là, favorisant le rendement.

Juxtaposons à cette étude l'analyse du lieutenant Claude Paschoud publiée par notre revue dans un numéro antérieur [3]. Elle portait sur la même période militaire étoffée de premières expériences faites au CR. L'auteur dénonce la tendance à restreindre l'initiative des cadres au

[1] Nous sommes particulièrement heureux de cet article, écrit le 5.12.70, qui répond à de précédents exposés de notre revue, contribuant ainsi, en quelque sorte, à un dialogue que depuis longtemps nous aurions voulu voir s'ouvrir dans nos pages. Mft.

[2] R.M.S., octobre 1970.

[3] R.M.S., septembre 1970.

profit de la méthode, à définir avec d'autant plus de soin la marche à suivre que le but l'est moins. Première à en souffrir, la joie de servir et, simultanément, le rendement. Le lieutenant Paschoud incline à penser qu'une plus grande liberté de manœuvre octroyée à chaque échelon serait de nature à résoudre la question.

Les observations faites par l'un de nos auteurs ne trouvent pas réponse dans celles de l'autre. Elles restent parallèles. Superposées, elles révèlent toutefois, par transparence, un besoin d'être mieux commandé et un besoin de mieux pouvoir conduire; elles évoquent l'aspect qualitatif du commandement.

En somme, même s'ils ne l'ont pas exprimé, le lieutenant, comme la recrue, réclament que l'on applique le RS dont la noblesse d'intention ne peut faire de doute puisqu'il assimile la discipline au dévouement. Et que ne dit-il pas du respect de la personnalité des subordonnés, du respect de l'autorité de chaque échelon, non seulement de la part des échelons inférieurs mais aussi des supérieurs, de la liberté d'exécution à laquelle chacun a droit!

Les états de fait et d'esprit dénoncés par ces deux études sont justiciables sur deux plans. Ils sont et faux quant à la gestion du personnel et contraires à l'orthodoxie. Faut-il s'en prendre à celle-ci, remanier sans cesse notre règlement de discipline comme on le fait ces dernières années à une fréquence qui va s'accélérant?

Les récentes modifications sont de pure forme et, les malotrus mis à part, on continuera à se saluer, à soigner sa mise, à se garder d'un désordre intempestif lorsque l'on vit en collectivité; bref, on continuera d'avoir des égards. Quant à la présentation des troupes, si elle sera différente, elle ne s'en fera pas moins et pas moins bien.

Il y a tout de même quelques désavantages à cette manipulation des formes. Le principal ne réside même pas dans le fait qu'elle légalise, a posteriori, d'innombrables manquements aux prescriptions de service, et pourrait inciter certains à persévérer dans leur laisser-aller, mus par l'espoir d'une nouvelle normalisation. Il ne réside pas non plus dans le désaveu ressenti par les chefs qui, faisant leur devoir, ont imposé tant de mesures impopulaires, auxquelles ils ne souscrivaient pas forcément, fidèles par obligation autant que par attachement. Ils seront déçus sans plus et leur sens du service leur fera surmonter cette déception. Pourquoi donc en aurait-on tenu compte?

Mais ces changements enlèvent à une partie des cadres, celle dont l'autorité tient plus du mandat que de la nature, de nombreux moyens qu'elle avait sous la main pour établir ou rétablir ce que sa compétence discutable a de dissolvant sur le plan de la cohésion. Cela est grave parce que le cadre ne cesse de s'accroître à chaque réorganisation, embrigadant davantage de gens peu doués pour le commandement même s'ils font d'honnêtes responsables.

A consulter les tabelles d'effectifs, on découvre qu'elles prévoient un supérieur pour 3,5 à 3,9 soldats dans les régiments d'infanterie d'élite selon leur endivisionnement, moins de 3,4 aux régiments de chars et d'artillerie, et un rapport analogue à celui de l'infanterie de montagne aux régiments du génie ou de DCA. Les corps de troupes caractérisés par une technicité plus poussée, les bataillons de matériel par exemple, présentent des taux analogues.

Ne vivons-nous pas en dessus de nos moyens? Notre pays est-il en mesure de fournir une telle proportion de chefs militaires capables? Quelle que soit la réponse, la solution ne viendra pas d'une mise en question périodique du RS, un tel processus affaiblissant par ailleurs les faibles.

Certains, hâtifs dans leurs réflexions, envisagent une réduction de nos forces armées et pensent en améliorer la qualité sans renoncer pour autant à notre système de milice. Le problème, qui est un problème de pourcentage, n'en subsisterait pas moins.

D'autres, copistes de ce qui se fait ailleurs, inclinent à l'idée de quelques brigades de métier — dont le coût avoisinerait celui de l'armée de milice entière. Mais alors, c'est le nombre qui va manquer. Plus la communauté nationale est restreinte et plus elle doit exploiter ses ressources et pratiquer la levée en masse si elle veut faire le poids sur le théâtre des opérations. La neutralité, à savoir ici la renonciation unilatérale à toute alliance militaire antérieure à l'ouverture d'hostilités (que l'on s'oblige à ne pas déclencher et à subir dans le rôle juridiquement et moralement supérieur du lésé), la neutralité ne fait qu'aggraver l'impératif de mobilisation totale. Il est vrai que la possession de vecteurs de dissuasion en nombre efficace modifierait ces données.

Au cœur de cette mise sur pied générale, reste le problème de la compétence des cadres. Voilà un lieutenant et une recrue qui se sentent brimés et frustrés. L'officier parce qu'il n'accepte plus d'être chaperonné en tout et la recrue parce qu'elle est navrée de la passivité de ses compa-

gnons, corollaire d'un commandement autoritaire, navrée de ce que l'école de civisme que pourrait être le service aboutisse souvent à « tirer» ses quatre mois.

On pourrait s'abandonner à la tentation de répondre au second qu'il a eu affaire à de très jeunes chefs inexpérimentés. Cette réponse est inefficace car la troupe sait d'instinct que, si elle n'a que des devoirs, elle a le droit d'être bien commandée. B. C. préconise une meilleure formation des cadres, par exemple des écoles d'officiers où l'on apprenne plus à conduire qu'à obéir. Cela requiert un enseignement de qualité mais il ne sera reçu que par ceux qui en ont le moins besoin. Tant que la proportion des candidats retenus sera aussi élevée, les promotions contiendront leur contingent de médiocres et la médiocrité appellera le dirigisme dénoncé par le lieutenant Paschoud. Vain dirigisme de surcroît et nuisible car, s'il vexe les meilleurs, il n'augmente en rien le rendement des incapables. Tout au plus leur donne-t-il mauvaise conscience, celle de n'avoir rien compris et de ne pas être à leur place. De là à se désintéresser de ceux dont on a la charge, il n'y a qu'un pas.

Les critères de sélection sont connus mais appliqués fragmentairement parce qu'il faut satisfaire aux impératifs galopants des tables d'organisation. Que l'on projette l'image idéale d'un corps de troupe est juste. Toutefois, au niveau de sa constitution, il faut faire avec ce que l'on a et, en matière d'encadrement, il vaut mieux renoncer à remplir toutes les cases de l'échiquier. Le poids mort des éléments déficients exige un engagement incomparablement plus grand des supérieurs que l'absence de ces incompétents n'accroît le nombre des problèmes à traiter en prise directe. En un mot, l'intermédiaire n'a de sens dans une hiérarchie que s'il est qualifié, c'est-à-dire capable d'obtenir et de coordonner les efforts de ses subordonnés et de résoudre de façon autonome la part de l'action d'ensemble qui lui est dévolue. On ne trouve pas un capitaine en charge de commandement qui ne préfère peu d'officiers subalternes et de sous-officiers au même nombre « renforcé » de quelques individus sans personnalité ni talent.

La raison de l'inflation actuelle réside néanmoins dans l'OEMT, à savoir un document de travail et non un dogme. Ne sied-il pas de réviser l'échiquier? A ne prendre que l'exemple le plus ordinaire, celui du fusilier, l'effectif de son groupe a fondu en moins de vingt années. L'argument d'une puissance de feu accrue ne tient pas à l'examen. L'armement de

nos adversaires potentiels nous a précédés sur ce chemin. Quant au prétexte de la spécialisation au tir de grenade antipersonnel, s'il a fallu renoncer initialement à instruire tout le monde, faute de crédits et la production ne suivant pas, ce stade est définitivement dépassé. En fait, le groupe de fusiliers actuel n'est qu'une équipe et il est plus difficile au chef de section d'en conduire simultanément six (équipe de section et antichar comprises) que trois groupes d'une douzaine d'hommes enlevés par des caporaux d'envergure, chaque groupe détachant auprès de l'officier un homme de liaison.

Cette inflation ne découlerait-elle pas de travers administratifs qui font que l'on crée de nouveaux postes à l'apparition de chaque fonction nouvelle, postes que l'on a mille peine à résorber par la suite? Ou bien serait-elle une conséquence de l'inégalité (légale) face à l'obligation de servir?

Près du quart du contingent est éliminé entre le recrutement et l'ER. Il accomplira quelques aimables obligations complémentaires ou paiera une taxe symbolique. Quant aux hommes valides, c'est du cinquième au quart qui sera bientôt sous-officier. Tout se passe comme si, en bien des cas, l'ESO et le paiement de chevron n'étaient que le prolongement de l'école de base, insuffisante à former certains spécialistes. Par le biais de l'avancement, on perfectionne un soldat. Mais cela ne nous donne pas un chef. Le malheur, c'est qu'on lui en confère les attributions et en attende les manifestations.

Il est patent que, plus on suivra cette tendance à la pléthore, plus on sera confronté à l'insoluble choix des cadres et plus la recrue B. C. pâtira de l'incompétence de ses chefs et plus le lieutenant Paschoud sera soumis à des règles tatillonnes.

Reste la formation des premiers échelons de commandement, sa structure et sa durée. Chez les janissaires, on rendait les honneurs aux ustensiles et marmites et le commandant d'unité était le grand maître parce qu'il détenait les clefs. Rendons ici hommage au commissariat. Les candidats chefs de cuisine sont licenciés prématurément de l'ER de leur arme et accomplissent un cours technique d'une durée équivalente au solde des prestations dues. En fin de cette période, on confirme si le candidat est apte à suivre une ESO. Certes, les professions des appelés les prédisposent-elles: la marge de pâtissier à restaurateur n'en demeure pas moins. Résultat, la troupe mange bien, les brigades de cuisine ont bon esprit et la tenue du « laboratoire » satisfait la plupart du temps.

Il n'y a que des inconvénients mineurs à rassembler en compagnie spéciale, lors du service en campagne des ER, les candidats-aspirants en tous genres sous le commandement du lieutenant le plus capable. Cela nécessiterait un effort principal de répartition du personnel instructeur au profit de cette unité de surinstruction et de sélection.

L'objection du vide créé au sein des autres compagnies par le départ des meilleurs, les arguments inhérents à l'accaparement d'une partie des instructeurs sont valables dans un premier temps. Ils le sont moins dans un temps ultérieur, si l'on se rend compte que la valeur du jeune cadre de milice aurait radicalement augmenté en une paire d'années.

Il ne s'agit pas de bouleverser les structures mais de former mieux et d'éliminer les inaptes. Le futur sous-officier entrerait à l'ESO en sachant « matériellement » commander le groupe et le futur lieutenant entrerait à l'EO en ayant pratiqué la technique du commandement d'une section. Les écoles de cadres, elles, enseigneraient le raisonnement tactique, la conduite du personnel et inculqueraient une méthode de travail et d'instruction. Elles consacreraient à l'affermissement du caractère davantage de temps grâce à une confrontation plus fréquente avec des épreuves mobilisant la personne tout entière.

Quant aux restés pour compte de ces unités de promotion, pourquoi ne pas les distinguer d'une manière ou d'une autre, eux qui présentent toutes les qualités mineures du chef mais auxquels manquent le tempérament et la liberté d'esprit nécessaires?

Réduire notre potentiel militaire ne correspondrait ni à nos dimensions, ni à notre politique extérieure actuelle. Réduire l'effectif des cadres serait tenir compte de nos possibilités en la matière. Assurer leur qualité par une formation meilleure résoudrait partiellement le manque chronique d'instructeurs, renforcerait, voire rétablirait la confiance de la troupe en ses chefs et rendrait à la nation d'une façon plus éminente le service que lui rend l'armée en tant qu'école de décision et de conduite.

La tendance actuelle va à la facilité, à la facilitation du moins: on recherche l'aplanissement des voies d'avancement, on recherche des formules fournissant à l'élite son cadre de base réglementaire. Cela est justifié et faux. C'est juste dans la mesure où la préoccupation primordiale va à la réalisation des tableaux de l'OEMT. C'est faux dans la mesure où l'on veut un cadre de valeur, susceptible d'emprise.

Davantage de spécialistes ou davantage de chefs. A choisir la première option, nous obtiendrons une armée instruite quantitativement. A choisir la seconde, nous nous doterons d'une armée plus cohérente, mieux apte à affronter les années de subversion et de désengagement qui s'annoncent et qu'il ne s'agira même pas de surmonter mais de traverser.

A l'épreuve du feu, la seconde catégorie semble préférable, parce que la solidité morale reste garante du fonctionnement d'un appareil en proie aux épreuves et aux crises.

Si l'on veut revaloriser ou mettre tout court en valeur les fonctions dites subalternes, ce n'est qu'en les choisissant mieux, d'une façon plus exigente et plus restrictive, et en les confrontant à une formation plus intensive et plus tonifiante que l'on y parviendra.

Notre armée se veut à l'image de la nation. Que l'élite de son élite, son cadre, soit à l'image de celle du pays. Point de politique de classe mais davantage de politique de compétence et de valeur.

Major EMG Paul DUCOTTERD