

L'activité du chef de section pendant l'instruction

Autor(en): **Chouet, J.-F.**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue Militaire Suisse**

Band (Jahr): **123 (1978)**

Heft 7-8

PDF erstellt am: **13.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-344168>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

L'activité du chef de section pendant l'instruction

par le capitaine J.-F. Chouet

Telle qu'elle est enseignée, la méthode d'instruction est principalement un savoir-faire que l'on inculque avec plus ou moins de bonheur à ceux de nos cadres qui seront chargés de prodiguer un enseignement direct, qu'il soit théorique ou pratique. La plupart du temps donc, les « recettes » ainsi transmises seront directement applicables par les instructeurs et par les sous-officiers. Dans un nombre moindre de cas, les chefs de section et commandants d'unité en feront usage, dans la mesure où ils seront appelés à donner directement à la troupe un certain enseignement. C'est dire que, dans la plupart des cas, il s'agira de leçons théoriques.

Qu'il s'agisse d'introduire une matière nouvelle, de répéter une matière connue jusqu'à l'acquisition des indispensables automatismes, ou encore de faire appliquer les automatismes acquis à une situation de combat donnée, le chef de groupe peut réaliser un certain nombre de principes appris et exercés, il peut trouver une marche à suivre dans ses documents, notamment dans le règlement « Méthodologie de l'instruction » qui sert de base à sa formation rudimentaire de pédagogue. Son rôle dans la hiérarchie de l'instruction le confronte à un seul type de problèmes, à savoir l'adaptation de la méthode à la phase d'instruction dans laquelle il se trouve. Le chef de groupe est un enseignant sans cesse en train de transmettre des connaissances et d'en vérifier l'acquisition auprès d'un nombre restreint d'hommes qui sont ses subordonnés directs et dont, à de rares exceptions près, il a le contrôle permanent.

Entre ce niveau et celui du commandant d'unité, qui n'enseigne que fort peu directement à sa troupe, et dont l'activité, en dehors de la préparation de ses cadres, consiste principalement à opérer des contrôles systématiques ou par des sondages de l'état d'instruction, se trouve le niveau du chef de section. Il mérite quelques considérations détaillées, tant il est vrai — l'expérience des écoles et des cours le démontre — qu'il existe dans ce domaine des conceptions parfois divergentes, souvent farfelues, généralement peu claires.

Lorsqu'on demande à un lieutenant ce qu'il fait au milieu de sa section à l'instruction, on entend neuf fois sur dix une réponse qui commence par « Je contrôle », voire « Je surveille ». Ces verbes ont la particularité de déclencher l'ire de la plupart des instructeurs et des commandants d'école, le plus souvent (mais, on le verra, pas toujours) à juste titre. En fait, et selon les cas, le lieutenant peut être amené à *diriger* l'instruction, à en *inspecter* les résultats, à *contrôler* l'application de certaines de ses exigences, à *corriger* des fautes, les plus criantes tout au moins, à se *préparer*, enfin, en vue du travail de la journée suivante.

Sous ces vocables divers se cachent un certain nombre de difficultés, d'erreurs possibles, de méthodes recommandées. C'est ce que nous voudrions examiner plus en détail dans les quelques pages qui suivent.

I. Diriger l'instruction

Il est indispensable que, pour certaines matières, ou à certains moments de l'instruction, le chef de section prenne personnellement les choses en main. Nous laisserons volontairement de côté l'enseignement théorique ou la direction d'exercices de groupe: ils recouvrent une autre catégorie de problèmes que ceux dont il s'agit ici.

Relevons, tout d'abord, qu'il est judicieux et utile, parfois même indispensable, que le lieutenant *introduise* lui-même une matière nouvelle. Ce faisant, il s'assure, d'une part, que toute sa section part du bon pied, il imprime à tous une direction commune, il montre à ses sous-officiers, par la même occasion, ce qu'il veut obtenir. En outre, il marque une sorte d'effort principal sur la matière nouvelle. Ce faisant, il s'assure, pour un temps tout au moins, que sa section attribuera à cet enseignement une certaine importance en même temps qu'il se convainc que l'uniformité nécessaire est en bonne voie d'être acquise.

A titre d'exemple, disons que la méthode a du bon quand, à l'ER, une section de mitrailleurs ou de canonnières antichars s'apprête à travailler pour la première fois avec ses pièces. Elle s'applique avec profit aussi pour le premier tir à la grenade à fusil. Dans tous les cas, l'intervention du lieutenant peut s'accompagner avec profit d'une démonstration des sous-officiers. La capacité, la maîtrise technique de ces derniers est ainsi mise en valeur, en même temps que s'emporte la conviction des soldats et que se manifestent les intentions du lieutenant.

En plus de l'introduction d'une matière nouvelle, première étape de la phase dite d'apprentissage, le lieutenant se doit d'intervenir dans le processus de *perfectionnement* qui lui fait suite. Cette deuxième phase de l'instruction, en effet, est de loin la plus rébarbative, la plus lassante, en ce qu'elle consiste, pour l'essentiel, à répéter une matière acquise pour en arriver aux automatismes qui sont une condition de la survie sur le champ de bataille.

En prenant personnellement la direction de courtes séances de manipulation aux armes ou aux appareils, en procédant à des répétitions de connaissances techniques ou théoriques fondamentales, en injectant, dans son programme de travail, et par surprise, de telles répétitions, le lieutenant apporte à cette phase de l'instruction un élément de variété. En outre, et par la même occasion, il peut faire le point sur l'état d'instruction de sa troupe et, cas échéant, lui faire la démonstration de l'insuffisance de ses automatismes. De plus, il peut ainsi redonner à ses cadres l'élan dont ils ont besoin à ce stade.

Durant la phase dite d'*application*, enfin, il importe que le chef de section se manifeste personnellement en donnant à ses hommes une image réaliste de l'adversaire. Ce n'est qu'ainsi que s'expliquent et se justifient les difficultés du combat, ce n'est qu'ainsi que la phase répétitive du perfectionnement trouve son plein sens. Il est bon, par conséquent, d'introduire ou même d'interrompre un exercice individuel ou de groupe pour montrer à toute sa section, à l'échelle 1:1, ce que pourrait être, vraisemblablement, le comportement de l'adversaire dans des circonstances et un terrain donnés.

Seul, le chef de section possède, dans ce domaine, le niveau de connaissances nécessaires; seul, par conséquent, il est à même de motiver sa troupe pour qu'elle adopte, à son tour, un comportement de combat réaliste et adapté aux possibilités et moyens de l'adversaire.

En conclusion à ce premier chapitre, nous voudrions souligner toute l'importance que revêtent les interventions directes du lieutenant dans l'instruction. Mais, simultanément, nous tenons à dire que ces interventions ont une efficacité proportionnelle à leur dosage. En aucune façon, il ne s'agit pour le chef de section de se substituer à ses sous-officiers. L'action directe du lieutenant doit venir en appui à ses cadres, tend parfois à les décharger de tâches qui, à la longue, émoussent leur enthousiasme ou qui, tout simplement, les dépassent. L'important est que le chef

de section n'hésite pas, lorsqu'il en sent le besoin, à instruire lui-même. Ce faisant, il relance l'intérêt, il motive, il s'assure que l'instruction prend un bon départ ou demeure sur la bonne voie.

II. Inspecter

Chacun de nos chefs de section est parfaitement conscient du fait que l'inspection individuelle est encore le moyen le plus sûr de s'assurer qu'une matière a été correctement assimilée. Cette activité, si importante, mérite qu'on la détaille quelque peu.

En premier lieu, le chef de section n'est pas le commandant de division. Ce qui, à première vue, peut paraître une évidence, est en fait une erreur de conception souvent constatée. Le commandant qui inspecte une unité en fin d'école ou de cours de répétition désire généralement *constater* l'état d'instruction et d'éducation de la troupe; à travers ses constatations, il *juge* la capacité du chef qui la commande. Les buts visés par l'inspection du lieutenant sont différents: en se rendant compte de l'état d'instruction d'une troupe qu'il a formée lui-même, il cherche à déceler les lignes de force de son travail ultérieur. C'est, dirons-nous, une inspection à usage interne. Elle peut et doit laisser de côté tout décorum inutile, toute fanfaronnade du chef, toute mise en place coûteuse en temps, et rechercher, dans l'humilité, à corriger les fautes de l'inspecteur lui-même. La nuance est donc de taille.

En deuxième lieu, le chef ne doit pas se contenter d'inspecter; par là-même, le rythme de ses inspections doit demeurer raisonnable. A mon sens, l'ordre de grandeur de deux fois par semaine, voire trois, est bien suffisant. A défaut de quoi l'inspection devient facilement un oreiller de paresse pour le chef et une routine pour sa troupe. Rien n'est plus contraire à l'esprit d'une inspection où chacun est irrésistiblement appelé à se dépasser et à donner le meilleur de lui-même.

En troisième lieu, l'inspection doit viser un but bien précis et se limiter à la fois dans la matière et dans le temps. Il s'agit d'un contrôle individuel et ponctuel, donnant au chef une image en quelque sorte instantanée de sa troupe dans un domaine particulier. Le lieutenant en fixera par conséquent le lieu et le moment de manière qu'en perturbant le moins possible le déroulement de l'instruction (c'est-à-dire, notamment, en ne compliquant pas à l'excès le travail de ses subordonnés), il puisse

apprécier le niveau de ses hommes pour fixer la direction à suivre dans les jours et semaines à venir.

Les remarques qui précèdent, comme celles des autres chapitres, ne procèdent pas de quelque théorie. Elles nous sont inspirées par les fautes les plus fréquentes, et parfois les plus détestables, que nous voyons se commettre aussi bien dans les cours que dans les écoles.

III. Le contrôle

Nous avons dit, en préambule, que c'était parfois à tort que l'on s'irritait d'entendre un lieutenant répondre à une question sur son emploi du temps qu'il « contrôlait ». A cet égard, c'est d'abord sur le sens des mots qu'il faut s'entendre.

Reconnaissons d'emblée qu'en prétendant contrôler le travail de ses groupes, le lieutenant peut cacher son manque d'activité, ledit contrôle étant lui-même difficilement... contrôlable. L'idée même du contrôle n'en est pas pour autant injustifiable, tant s'en faut, mais à quelques conditions, dont la première est de s'entendre sur les termes. Si nous appelons inspection le contrôle *individuel* des hommes, ou le contrôle d'une prestation collective limitée dans l'espace et dans le temps, nous appelons contrôle le fait de se rendre compte si l'instruction dispensée par les subordonnés à la troupe est conforme, dans le fond comme dans la méthode, aux ordres donnés, si l'attention et la participation de la troupe sont satisfaisantes, si la direction voulue et imprimée par le chef de section est suivie.

En d'autres termes, le contrôle tend à vérifier :

- la méthode d'instruction utilisée par les sous-officiers;
- l'exactitude et la précision dans la matière elle-même;
- l'attention portée par la troupe à l'instruction qui lui est donnée;
- la volonté et l'engagement personnel des soldats à l'instruction.

Ces contrôles postulent, de la part du chef de section, qu'il se soit préalablement fixé certains buts. Les domaines dans lesquels peuvent s'opérer des vérifications et qui ont été mentionnés ci-dessus, sont à l'évidence trop vastes et généraux. Ils constituent le cadre dans lequel le

chef de section devra choisir quelques points de contrôle particuliers. On contrôlera, par exemple, l'emplacement du chef par rapport à son groupe (méthodique), la suite ordonnée des points d'une manipulation d'arme (exactitude), le regard des soldats (attention), leur rapidité de réaction (volonté, engagement).

En outre, ces contrôles doivent déboucher sur une réaction du chef de section: il s'agira de corriger, immédiatement, sur place ou, au contraire, ultérieurement. Nous reviendrons sur ce point dans le prochain chapitre. Pour l'heure, il importe de retenir que les contrôles doivent être faits de façon systématique et en fonction d'un ou plusieurs buts précis.

En d'autres termes, ils doivent permettre au lieutenant de marquer son influence sur ses cadres pour améliorer leurs prestations. A défaut de quoi ils ne sont que prétexte et inutiles balades parmi des groupes au travail. Auquel cas il est compréhensible que certains commandants en soient excédés...

IV. Corriger

Les fautes constatées peuvent se classer selon deux critères: le critère de l'auteur, et celui de la gravité.

L'auteur de la faute peut être un cadre, dans notre cas, un sous-officier, ou un homme de troupe, soldat ou recrue. Le règlement de service impose au chef de section une certaine réserve, ou, à tout le moins, certaines précautions, lorsqu'il s'agit de s'en prendre à un cadre en présence de sa troupe. Et disons d'emblée que le fait d'appeler un sous-officier à l'écart de son groupe pour l'accabler de reproches peut, bien souvent, être assimilé à des reproches adressés au caporal *devant* son groupe. Personne, en effet, n'est dupe lorsque le chef revient penaud d'un entretien aussi vif que bref avec son supérieur direct. Le lieutenant se rappellera, en toute circonstance, son devoir de respect envers ses cadres subordonnés. Il appréciera d'ailleurs lui-même que ses propres supérieurs se comportent de façon analogue à son égard.

Il n'en demeure pas moins que les impératifs du respect de l'autorité des cadres subordonnés limitent le pouvoir de corriger immédiatement les erreurs des cadres, non celles de la troupe.

C'est alors qu'il faut faire intervenir le second critère de classification des erreurs, à savoir leur gravité, ou plus exactement les conséquences

qu'elles peuvent entraîner. En un mot, il s'agit d'apprécier si une erreur tirera ou non à conséquence, et dans quelle mesure. Importe-t-il de mettre sans délai le holà à une façon de faire erronée, ou la correction peut-elle attendre la prochaine pause, voire le prochain rapport de section ?

Cette appréciation n'est pas aussi simple qu'il peut y paraître. Car, en plus de l'erreur commise et de ses éventuels prolongements, il y a lieu d'apprécier si une coupure de l'instruction ne risque pas, en faisant repartir le travail sur des bases nouvelles, en obligeant le sous-officier à repenser sans délai son affaire — autrement dit à improviser —, de rendre caduque non seulement l'instruction qui reste à donner, mais aussi celle qui a déjà été dispensée puisque aussi bien on aura créé un certain doute dans l'esprit de la troupe. A ce stade, le sens psychologique du chef de section est prépondérant et il est bon qu'il en fasse usage. En aucune manière, on ne saurait lui donner, dans ce domaine, de recette toute faite. Tant mieux d'ailleurs.

Reste que la façon de corriger, même entre cadres, requiert aussi méthode et doigté. Le lieutenant se rappellera avec profit que ses sous-officiers (pas plus que lui-même généralement) ne sont des pédagogues-nés ni même des pédagogues formés, à l'exception des enseignants civils, instituteurs, maîtres secondaires, maîtres de sports et autres. Il est, par conséquent, normal que certaines fautes de méthode se commettent encore, surtout dans les écoles de recrues, mais aussi dans les cours de répétition. Corriger veut dire :

- montrer ce qui est faux ;
- expliquer pourquoi ;
- montrer ce qui est juste ;
- le faire exercer.

La correction est un acte de commandement essentiellement positif dans son esprit et dans sa façon. Elle est sans rapport avec le reproche adressé pour indiscipline ou inexécution d'ordre. La correction est rendue nécessaire par l'inexpérience, la maladresse ou la difficulté de compréhension. Ces éléments ne sont pas constitutifs d'indiscipline ; ils ne sont que péchés de jeunesse. Et l'on sait, hélas, que la jeunesse est une maladie dont on guérit tous les jours !

V. Préparer le lendemain

L'activité du chef de section durant une journée d'instruction est, nous l'avons vu, dense et multiface. De la reprise du travail au service de parc inclus, le lieutenant vit avec sa section : il la conduit, il l'instruit, il la contrôle et l'inspecte. Et lorsqu'il la remet entre les mains du sergent-major, il doit donner ses ordres et directives aux sous-officiers pour le travail du lendemain. Cela présuppose qu'il a reçu à temps les directives de son commandant d'unité, qu'il a eu le temps de les assimiler, de se référer aux règlements et autres documents mis à sa disposition. Cela signifie aussi qu'il a eu le temps de concevoir sa journée de travail, d'en faire le plan, de réfléchir au matériel et aux munitions nécessaires, de préparer les commandes y relatives. Cela veut dire, enfin, qu'il est prêt à tirer pour ses cadres les enseignements de la journée écoulée en même temps qu'il aura élaboré les directives méthodologiques pour la suivante.

Telles sont les conditions à remplir — et l'on avouera qu'elles sont nombreuses — pour tenir un rapport de section digne de ce nom. Des préparatifs sont donc indispensables et il faut trouver quelque part le temps de s'y livrer. Le commandant et l'instructeur honnêtes se rendent bien compte que, dans la plupart des cas, ces préparatifs ne peuvent avoir lieu que pendant le temps d'instruction. Certes, il peut arriver qu'à la faveur d'une théorie du commandant d'unité ou d'un conférencier de l'extérieur, les cadres se trouvent momentanément déchargés et bénéficient ainsi du temps de préparation nécessaire sans devoir pour autant renoncer à leur influence directe sur leur troupe. Mais ce cas est loin d'être quotidien.

Ainsi donc, le chef de section doit, dans la journée de travail, et sans pour autant quitter sa troupe, se réserver le temps nécessaire à sa préparation. Sur ce point, deux ultimes recommandations s'imposent.

La première est que le lieutenant calcule le temps nécessaire à cette préparation en fonction de celle-ci. Une matinée de tir en stand se prépare généralement plus vite qu'une matinée d'instruction technique ou de combat. Ce temps, le chef de section le réservera dans son plan de travail personnel. Il en fixera le moment en fonction de l'activité de sa troupe, de manière à assurer sa présence active dans les phases importantes ou dans les moments décisifs de la journée, comme par exemple, l'heure qui suit

la reprise du travail où le lieutenant *doit* donner à l'instruction son impulsion personnelle.

La seconde recommandation est que, tout en demeurant sur le terrain pour parer à toute urgence, le chef de section s'isole un peu par la géographie et totalement par l'esprit de sa section pour ne vivre, en pensée, que sa journée du lendemain et les mesures préparatoires qu'elle impliquera.

Le rapport de section est un pas décisif sur la voie de l'efficacité de l'instruction. Il est exclu d'en bâcler la préparation, car ses effets se font sentir souvent bien plus loin qu'on ne l'imagine. Le chapitre est d'ailleurs trop important pour pouvoir être traité ici. Nous y reviendrons.

J.-F. C.

