

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 65 (1920)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Réorganisation militaire  
**Autor:** Secretan  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-340319>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.02.2026

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

## Réorganisation militaire.

### La question des sous-officiers.

La question des sous-officiers a déjà souvent été discutée ici même. Je n'ai donc pas la prétention d'émettre des idées nouvelles. Je n'ai pas non plus la prétention qu'elles soient prises en considération. Nombre d'officiers de carrière sont — de longue date — habitués à ne pas être consultés, lorsqu'il s'agit de questions militaires. Si je choisis tout de même ce moment pour revenir sur la question des sous-officiers, c'est parce qu'on travaille à un projet de réorganisation militaire et que j'ai, non pas l'illusion, ni même l'espoir qu'on en tienne compte ; mais si les quelques points que je vais mentionner pouvaient être soulevés dans les discussions relatives à la réorganisation, je serais plus qu'heureux d'avoir obtenu ce résultat.

La guerre a prouvé la nécessité absolue d'un cadre solide en officiers subalternes et en sous-officiers. La « question des officiers subalternes » pourrait faire l'objet d'un nouvel article. Je me borne ici à la question des sous-officiers. Dans son admirable discours à la Chambre, le général de Castelnau, après avoir fait un magnifique tableau des hauts faits des armées françaises terminait par ces mots : « L'histoire dira que sans le cadre de l'armée française, l'Entente n'aurait pas pu gagner la guerre ».

Le corps des sous-officiers d'une compagnie en forme la base ; c'est la pierre d'angle sur laquelle est bâti l'édifice. C'est le lien entre l'officier et sa troupe ; c'est par lui que se transmet et se continue à chaque moment du jour et de la nuit l'influence du chef, au combat et au service intérieur, pendant la marche et au repos, à l'instruction et au cantonnement. L'esprit de la troupe, son dévouement au chef, son désir de bien faire, sa volonté d'aller au devant des ordres de son commandant sont maintenus par les sous-officiers et ceci dans tous les moments de la vie militaire. Leur exemple joue un

rôle capital, et dans tous les domaines leur influence est prépondérante.

Notre corps de sous-officiers correspond-il à ces exigences ? Non — disons-le franchement. Oh ! je ne voudrais blesser personne. Il y a beaucoup de louables exceptions. Il y a beaucoup de sous-officiers de premier choix, sur lesquels leurs chefs peuvent compter. Mais il y a un plus grand nombre encore de non-valeurs et comme, hélas, ils sont en majorité, ils font à tout le corps un tort énorme. Combien de sous-officiers n'ont pas le sentiment de leur devoir et de leur rôle ? Combien n'ont aucune notion de la distance qui doit les séparer de leurs hommes, de la façon de maintenir leur autorité, de la conscience à apporter à l'exécution des ordres lorsqu'ils ne sont pas sous contrôle ? Quel est le commandant de compagnie, qui dès le début d'un service n'a fait la sélection entre les sous-officiers dont il peut se servir, et ceux qui non seulement ne lui sont d'aucun secours, mais dont l'influence est fâcheuse ?

A quoi cela tient-il ? A leur mauvais choix, a-t-on souvent répondu ; à leur instruction insuffisante, est la réponse la plus fréquente. Ce avec quoi je suis entièrement d'accord.

L'école de sous-officiers dure 22 jours. Déduction faite du jour d'entrée et de licenciement, de 3 dimanches, du temps qu'il faut consacrer au tir pour remplir le programme prescrit, éventuellement d'une série de mauvais temps, il reste à l'officier chargé de l'instruction et de l'éducation des 25 à 30 élèves qu'on lui a confiés, un maximum de 16 jours. Dans ce laps de temps, l'instructeur devrait faire de ses élèves — dont souvent de nombreux ont été mal choisis — des sous-officiers, c'est-à-dire non seulement des soldats modèles, entraînés, souples, vifs et alertes, rompus à tous les secrets du métier de soldat, mais des hommes capables d'instruire des recrues dans toutes les branches du service. Et ceci n'est même pas l'essentiel du devoir de l'instructeur. La partie beaucoup plus délicate et importante est celle de leur éducation. En 16 jours l'officier instructeur devrait arriver à transformer la mentalité de ses élèves en mentalité de chefs, leur faire comprendre leur responsabilité de futurs instructeurs et éducateurs, l'importance de leur rôle, de leur exemple, l'influence qu'ils

doivent exercer sur leurs recrues pour en faire de braves soldats, désirant bien faire, dévoués à leurs chefs, disciplinés moralement, ayant le sentiment du devoir et de l'honneur, le respect de l'uniforme. Tout cela et encore beaucoup d'autres choses en 16 jours ! Quelquefois, selon les circonstances — encore en moins ! Je n'ai pas besoin d'insister pour faire comprendre que ce n'est pas possible. Sur quoi j'insiste, en revanche, c'est sur le fait que le résultat atteint jusqu'ici a pu l'être parce que les officiers instructeurs auxquels incombe cette tâche irréalisable y mettent tout leur cœur et tout leur dévouement, leur longue expérience d'une répartition intelligente du temps, leur pratique expérimentée pendant des années de méthodes éprouvées, épurées, d'un enseignement libéré de tout schéma et de toute inutilité.

Comparons en toute impartialité les résultats obtenus dans les écoles qui ont eu lieu « sur le front » et qu'on a prolongées jusqu'à 6 semaines et 2 mois.

J'ai constaté que les éléments sortis de ces écoles ne se faisaient pas particulièrement remarquer, ni par une instruction plus approfondie et solide, ni par une éducation plus minutieuse et se transmettant visiblement à leurs hommes. Pourquoi ? Parce que l'officier de carrière a une expérience et une pratique du métier que l'officier de troupe n'a pas. A chacun son métier.

Je ne saurais donc en aucun cas souscrire aux idées émises ici même dans les articles de février et mars 1919 de M. le colonel Sarrasin qui préconise la suppression des écoles de sous-officiers et une influence beaucoup plus grande du commandant d'unité dans le choix, l'instruction et l'éducation de ses cadres ; je ne souscris pas davantage à l'idée d'un cours de cadres de 8 jours précédant l'arrivée de la troupe parce que je l'estime insuffisant. — Il me paraît résulter de ce qui précède qu'il faudrait au contraire prolonger l'école de sous-officiers de 15 jours au moins, en ayant bien soin de laisser cette partie si essentielle de l'instruction de l'armée aux officiers-instructeurs.

La deuxième nécessité qui me paraît s'imposer c'est la réduction du nombre des sous-officiers. « Pouvoir ce que l'on veut et ne vouloir que ce que l'on peut, tel est le principe constant dont s'inspirent les grands hommes d'Etat », disait le général de

Castelnau dans le discours déjà cité. A quoi servent dans une compagnie 8 sergents, 16 caporaux et encore un certain nombre d'appointés ?

Si tous ces gradés étaient conscients de leur situation et de leur rôle, ce serait évidemment le cadre solide dans lequel la compagnie serait admirablement organisée. Mais notre organisation militaire m'a toujours paru attacher plus d'importance à la quantité qu'à la qualité. Au fait démontré que l'école de sous-officiers est trop courte s'ajoute la difficulté du nombre. Il est difficile de choisir judicieusement autant de futurs sous-officiers que l'organisation l'exige. Et il est surtout impossible de les instruire et de les éduquer suffisamment. 16 jours pourraient à la rigueur suffire s'il s'agissait de former 8 à 10 élèves, en admettant qu'ils soient vraiment de première qualité ; mais 25 à 30 élèves c'est trop. Une réduction me paraît donc s'imposer et ceci pour le plus grand bien de l'armée.

Dans chaque section, un sergent qui remplace le chef de section dans toutes les circonstances où le lieutenant ne doit pas y être, service intérieur, cantonnement, amener la section au lieu de rassemblement, etc. Deux caporaux, un par demi-section, pour la transmission, l'exécution et le contrôle des ordres, en serre-files dans le combat et comme chefs de postes importants dans le service en campagne, un ou deux appointés ou bons soldats comme chefs de groupe dans la ligne de tirailleurs, en voilà plus qu'il n'en faut. Il vaut mieux dans une section 3 sous-officiers capables que 6 insuffisants. Conclusion : prolonger l'école de sous-officiers, réduire le nombre d'hommes proposés.

Un emploi qui me paraîtrait particulièrement judicieux pour les jeunes aspirants-instructeurs sortant de l'école militaire, serait de les adjoindre à la personne d'un officier-instructeur pendant ces écoles de sous-officiers. Ils verraient là la pratique, feraient plus particulièrement sous la direction de l'officier supérieur l'instruction des élèves, tandis que celui-ci vouerait tous ses soins à l'éducation de la classe à lui confiée.

Je cite encore du général de Castelnau la phrase suivante : « Nos cadres de demain resteront dignes des cadres de hier, si la loi leur assure une situation morale et matérielle en har-

monie avec les qualités de cœur et d'intelligence que nous exigeons à bon droit de ceux qui ont l'honneur d'instruire et de diriger les troupes françaises.

La réduction du temps de service est intimement liée à la constitution de cadres puissants si nous voulons être prêts à défendre l'intégrité et l'honneur de notre patrie. »

Pour ce qui concerne la « question des sous-officiers » une revision de notre règlement d'exercice me paraît absolument nécessaire.

Dans les écoles de recrues les officiers instructeurs font tout ce qu'ils peuvent pour donner une situation à part aux sous-officiers partout où cela est possible. Ils les font sortir du rang, les dispensent de toutes sortes de choses, appels, port du sac, des marches d'entraînement, des théories, pendant lesquelles ils leur donnent des instructions spéciales, les perfectionnent dans le tir, dans la lecture des cartes, etc. Bref, ils saisissent toutes les occasions pour les mettre à part, leur faire une situation spéciale et augmenter leur autorité aux yeux des recrues. Ceci est facile pendant la première période de l'école, soit pendant l'instruction individuelle.

Mais sitôt que commence la période d'instruction de la section, qu'arrive-t-il ? Le règlement fixe la place des sous-officiers. Or, cette place est *dans* le rang. Non seulement matériellement, mais moralement le règlement va à l'encontre de la situation à part des sous-officiers. Dans toutes les formations de la section et de la compagnie, les caporaux sont dans le rang ! Dans la colonne de marche, dans la ligne, dans la ligne de tirailleurs, partout c'est le coude à coude avec les hommes. On sait ce qui se dit dans une longue marche. Le caporal, soumis à la même fatigue, portant le même bagage, même s'il ne prend pas part aux discussions, est obligé d'assister, d'entendre, de subir des plaisanteries de mauvais goût, des critiques, des observations, des ronchonnages. Lorsque la marche se prolonge et que la fatigue augmente, le caporal n'intervient plus, peu à peu il prend part. Si au lieu de le faire marcher dans la colonne, le règlement lui fixait sa place en tête ou en queue de la section, ou ce qui vaudrait encore bien mieux, à côté de la colonne, tous ces inconvénients tomberaient ; si le nombre de sous-officiers était réduit à 3 par section cela



n'aurait aucun désavantage. Or, ces sous-officiers n'auraient pas subi tout ce qu'ils ont eu à subir dans la colonne ou dans la ligne de tirailleurs. Le soir au cantonnement ils auraient encore leur autorité, ayant été mêlés moins intimement à leurs hommes.

Dans les déploiements en tirailleurs, le sergent a sa place près du lieutenant de façon à entendre les ordres concernant la conduite du feu, la désignation du but, etc.; il aide au lieutenant à les faire parvenir aux deux caporaux, qui sont en serre-file derrière leurs demi-sections, non astreints à une place fixe, mais de façon à pouvoir réellement exercer la surveillance, ce qui n'est pas le cas actuellement. Les chefs de groupe qui sont des appointés ou de bons soldats participeraient dans la ligne à l'exécution de la volonté du chef.

Le petit nombre de ces sous-officiers permettrait qu'on les soulageât de leur sac. Qu'est-ce qui tue l'autorité et l'énergie ? C'est la fatigue. Le sous-officier qui a fait la même marche, subi la même fatigue, porté le même bagage et vécu dans le coude à coude le plus intime, en arrivant le soir à l'étape devrait être un homme exceptionnel pour avoir, après une journée de contact forcé avec ses subordonnés, l'autorité nécessaire, l'énergie indispensable à une exécution stricte des ordres. S'il avait marché en dehors du rang, sans bagage, et s'il était resté en serre-file pendant la manœuvre, il aurait, là où son rôle est essentiel au rétablissement du soir une autre situation.

Ajoutez à cela un uniforme qui le rapproche de l'officier et non du soldat, vous augmenterez son autorité. L'homme aime voir un chef bien mis, dans une tenue bien ajustée, bien coupée, qui ait « bonne façon » ! Est-ce le cas de nos sous-officiers ? Au contraire, comme ils ont fait plus de service, ils ont des habits plus usés.

Par le fait d'un plus petit nombre, d'une autre situation et d'une autre tenue, la question du salut aux sous-officiers serait rapidement tranchée, et le règlement de service, qui devrait être observé, ne serait pas transgressé journellement, au su de tous les officiers comme c'est actuellement le cas, où tout le monde a fermé les yeux — et hermétiquement — sur la question du salut aux sous-officiers.

Si nous avions moins de sous-officiers, il serait plus facile

de les loger à part, non pas dans un cantonnement de sous-officiers, sur la paille, mais dans des chambres avec des lits où ils se reposeraient mieux.

Un plus petit nombre permettrait une solde plus élevée ce qui aurait encore l'avantage de rapprocher le sous-officier de l'officier.

Il est de coutume de faire des « critiques » après nos exercices. On fait des critiques même lorsqu'il n'y a rien à dire, mais l'exercice ne serait pas complet sans une critique ! On juge et on qualifie souvent un officier d'après la façon dont il sait « faire la critique ». Reportons-nous aux manœuvres : signal : cessation du combat ; rassemblement des sections ; maniement d'armes — les sous-officiers dans le rang, naturellement ; formez les faisceaux, sac à terre, repos sur place, les officiers à l'ordre pour la critique ! Pourquoi pas : les gradés à l'ordre ? Quant ce ne serait que pour enlever les sous-officiers de leurs hommes, car nous connaissons tous les conversations qui se tiennent pendant ces critiques, souvent fort longues, après une « bonne suée » à travers des terrains fatigants et coupés. C'est un moyen simple et sûr d'augmenter l'autorité de nos sous-officiers que de les faire assister aux critiques, en même temps que cela ouvre leur entendement et contribue à leur instruction.

Nos casernes devraient avoir un mess de sous-officiers, non seulement une cantine ou un réfectoire, mais un salon ou fumoir, salle de lecture, bien meublé, décoré, etc., où ils pourraient — entre eux — jouer, lire, faire de la musique. Mais rien dans nos casernes n'est organisé dans ce but, pas plus du reste que dans les maisons du soldat.

Nos sous-officiers sont donc tenus de se mêler à leurs hommes, même s'ils ne le voulaient pas. Et toujours revient la question du nombre. S'il y en avait moins, on pourrait mieux les choisir, les instruire, les éduquer, maintenir leur autorité et développer en eux le sentiment de la distance. On ne se heurterait pas à des questions matérielles qui empêchent de mettre à exécution les idées que je viens d'émettre ici et qui comme je l'ai dit plus haut n'ont ni la prétention d'être nouvelles, ni surtout celle d'être prises en considération, mais qui ont peut-être celle d'être justes. Major SECRETAN.