

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 86 (1941)
Heft: 12

Artikel: Le commandement et le rôle du sous-officier
Autor: Glasson, B.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-342071>

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: 07.01.2026

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

Le commandement et le rôle du sous-officier

« Ce n'est pas l'importance du commandement qui fait votre grandeur, c'est la façon dont on commande. »

FOCH.

Les trois commandements du Sous-officier peuvent se résumer en trois mots : collaboration, camaraderie, autorité. Ils dictent sa manière d'être dans la Cp. Ils forment les trois chapitres que je me propose d'exposer.

I. COLLABORATION.

Quand j'affirme que les grades doivent se distinguer, c'est une vérité éprouvée que j'énonce. Elle se trouve être même la base de toute hiérarchie, antidote de la confusion. Si les distances dans l'armée sont à marquer, la liaison des organes de commandement n'en est pas moins primordiale. Grâce à elle, le travail est justement réparti, les soucis partagés, les honneurs communs. Est-ce en défaveur du sous-officier ? Les apparences pourraient le faire croire. Très souvent, il se sent amoindri : question du galon modeste ou de la coupe de son uniforme. Celui qui base sa manière d'être sur de telles apparences est irréfléchi. Ces détails ne sont pas cependant à négliger car ils aident aux réalités visuelles de tout commandement. Puisse le sous-officier ressentir tout au long de sa carrière la fierté du premier soir où son col s'ornait d'un galon d'or ! Cette fierté est conditionnée par ce qu'exige l'officier du

sous-officier et par ce qu'attend le sous-officier de son chef.

Le chef doit avoir *confiance* en ses sous-officiers qui sont plus près de la troupe que lui. Si cet organe de liaison venait à manquer, toute la marche de la Cp. s'en ressentirait. A l'usine, un chef d'entreprise n'arriverait pas à assurer l'intensité industrielle sans les services directs, efficaces du contremaître. C'est assez souligner la valeur de cette confiance. Elle ne se proclame pas : elle se sent. Un regard est souvent plus éloquent que de nombreux ordres. Un Cdt. d'unité qui en manquerait s'exposerait au découragement et même à la résistance passive de ses sous-ordres. Qui en souffrirait ? La troupe entière, le soldat en particulier qui se rend parfaitement compte des rapports établis entre les chefs, les soupèse, les juge et en tire une conclusion défaitiste.

Est-ce pour le sous-officier une servitude militaire ? L'obéissance n'est jamais l'abaissement d'un homme devant un autre homme. C'est l'effacement volontaire d'une volonté devant une autre volonté plus expérimentée. Aucun chef ne pourrait faire seul le travail écrasant qu'exige le commandement. Il ne vaut que par ses subordonnés. L'académicien Pesquidoux en donne une image vivante : le vieux sanglier, vers la fin de son âge, choisit un jeune marcassin, l'entraîne dans sa retraite et lui apprend les secrets du bois. On voit dans les plants saccagés deux traces toujours parallèles, l'une lourde, l'autre légère. C'est ainsi que le vieux chef flaire le sang royal et l'attache à sa personne.

Le chef doit conduire ses troupes à la guerre, donc les y préparer. Que ferait-il s'il ne pouvait compter sur ses sous-officiers qui, nombreux, atteignent mieux chaque soldat, qui ont le privilège du temps pour les répétitions nécessaires et qui, en guerre, sont livrés à eux-mêmes, donc assument les responsabilités et les initiatives du chef ?

Cette confiance comprend la discipline. Une instruction n'est efficace que si elle est soutenue par une discipline ferme. Le chef n'est pas partout ni toujours là. Il compte sur son

sous-officier pour l'exécution de ses ordres. Il ne doit pas avoir à le réprimander puisque, choisi comme tel, il doit se discipliner en conséquence.

Le chef doit faire preuve de *compréhension* et de *justice* vis-à-vis de ses sous-officiers. Il doit comprendre les difficultés du grade, sa position délicate d'intermédiaire. Des fautes de psychologie peuvent être commises, l'expérience des hommes et la sûreté technique ne pouvant être égales à celles d'un plus haut gradé. Il s'agit alors de pardonner et non d'incriminer. Beaucoup estiment qu'il est plus simple de blâmer un individu que de réprimander une collectivité ! Et si des cas graves surviennent, il appartient au supérieur de soutenir ses sous-officiers... si ceux-ci n'ont pas failli à l'ordre donné.

En campagne surtout, le chef doit, en plus, laisser l'*initiative* à son caporal. C'est un soulagement pour lui, mieux une aide précieuse, que la part de commandement, bien exécutée et selon l'esprit que prend le sous-officier. Que signifie « avoir l'initiative » en termes militaires ? C'est oser prendre des responsabilités tout en restant strictement en conformité avec les lois générales et strictes qui régissent l'acte. Lorsque la connaissance mutuelle entre le chef et le subordonné est telle que le chef puisse remettre entièrement sa confiance au subordonné, ce qui ne peut être obtenu qu'après une longue pratique, il évitera un contrôle tracassier qui pourrait parfois blesser ou irriter un sous-officier bien intentionné. Cependant dans la majorité des cas, un contrôle intelligent se révèle nécessaire et ne doit pas être interprété comme un manque de confiance. Un caporal part en reconnaissance, il en rapporte des renseignements précis sur lesquels les ordres supérieurs se baseront. Il conduit une patrouille, il affronte des difficultés, il fait face à une situation tactique imprévue, le chef sait qu'il le fait comme lui-même agirait. Pour cela, il faut que le subordonné connaisse l'esprit dans lequel le chef désire qu'il travaille. Cela s'adresse autant au cœur qu'à l'intelligence du sous-officier.

Mais si j'ai esquissé la part du chef, ses devoirs, son attitude, il faut une parfaite réciprocité. Le chef attend du sous-officier : une obéissance absolue pour lui témoigner sa confiance, un caractère irréprochable pour faire preuve d'indulgence et de justice, enfin une attitude militaire primordiale pour lui laisser l'initiative. Je m'explique :

Obéissance. — Il est toujours facile de l'observer en des circonstances favorables. Mais où elle peut être mise à l'épreuve, c'est lorsque l'ordre paraît obscur, voire même incompréhensible ou qu'il est donné en temps de guerre pour des missions dangereuses. Cette transmission ne souffre aucune rémission. Les désagréments, la mort ne comptent plus. Théoriquement, chacun en est persuadé : la pratique en souligne les déficiences.

Caractère irréprochable. — Il en est des caractères comme des caméléons : leur variabilité est infinie. Il y a les jours sombres de cafard, de soucis. Il y a même des caractères qui font de cet état « ronchonneur » et gris leur nature. N'est sous-officier que celui qui sait se dominer et faire face à toute situation, faisant front aux difficultés du service, aux récriminations d'en haut et d'en bas. Combien voyons-nous de sous-officiers qui, si un ordre, même insignifiant, leur déplaît, se montrent d'humeur acariâtre ! Un pareil climat déforme la volonté du chef et conduit à une exécution fâcheuse. Le chef exige, c'est un de ses devoirs.

Attitude militaire parfaite. — Le R. S. en donne la substance. Il y aurait trop à dire sur les fautes, graves et modestes, commises à ses dépens. Qu'il me suffise de souligner deux attitudes courantes dans toute unité.

En bon Romand, à priori, on *critique*. A tort ou à raison. Il a été dit telle chose, aperçu tel défaut de cuirasse à la personnalité du chef, aussitôt c'est un tollé général où les erreurs le disputent aux exagérations. Ce qui est plus grave encore, c'est que parfois on fait participer à ces tribunaux inconsidérés les soldats eux-mêmes. C'est un manque de loyauté, un appel involontaire peut-être, mais dangereux, à saper l'autorité des

chefs, un moyen de conduire l'unité au mauvais esprit et à l'indiscipline. En ces cas extrêmes, on peut être certain que le sous-officier sera dans le même sac que l'officier, car tel le veut l'irréflexion du révolté. Si cette critique est juste, il appartient au sous-officier de n'en point faire vis-à-vis des hommes un piédestal à sa propre popularité aux dépens du supérieur, mais de la souligner au chef lui-même pour qu'il en fasse son profit. Cette franchise vis-à-vis du supérieur n'est admissible que si elle est formulée en termes strictement militaires. Il ne s'agit pas, par mômeerie ou excès de zèle, de faire à cette occasion de la littérature de salon ou de tomber dans une intimité qui n'a pas sa place entre soldats. Si cette critique est fausse, toute son ardeur et sa loyauté doivent l'aider à dissiper cette erreur, à poursuivre les coupables et à rétablir les faits.

Parmi les déficiences courantes qu'observent les officiers, je cite encore la *passivité* de trop de caporaux. J'ai dit que le commandement devait se partager. Or ce n'est pas commander pour un sous-officier que de se ménager une petite vie « pèpère », loin des ordres du capitaine et loin des « rouspéances » des hommes. Pourvu que sa journée soit assurée d'une lecture captivante et sa nuit d'un lit douillet, il se déclarera satisfait de sa relève. La vie militaire nécessite à chaque échelon le don de soi pour réaliser les consignes transmises. Un esprit commode est lâche. Il n'a pas sa place dans le rang.

II. CAMARADERIE.

La collaboration n'est pas tout. Il faut y joindre la camaraderie entre sous-officiers. Un seul, fermement décidé à jouer son propre rôle, ne suffirait pas à sa tâche. L'*entr'aide* doit être assurée quotidiennement et pour toutes besognes. Lorsque le sergent-major, par devoir, désigne ses aides, il doit ren-

contrer bonne volonté et empressement. Or chacun, évitant la corvée, préfère qu'elle soit attribuée au copain. Cette méthode conduit à la mésentente et à la jalousie. La répartition des ordres s'inspire de justice : à chacun d'assurer sa part. Que ce soit dans le service intérieur ou en campagne, l'entr'aide est indispensable. Elle allège la charge du sergent-major et favorise l'amitié.

Dans chaque Cp., il y a une sourde mésentente entre caporaux étudiants et les autres. Si les uns ont tort de se retrancher souvent dans leur superbe isolement, les autres cristallisent leurs opinions sur des attitudes plus extérieures que profondes. Chacun donne à la Cp. le meilleur de lui-même. Il n'y a pas de place pour la jalousie ou le dédain. L'étudiant, par sa formation universitaire, a un rôle de soutien, de stimulation à remplir. Il doit comprendre ses camarades et s'attacher à réaliser l'idéal social que tout étudiant s'est un jour forgé. Il doit donner davantage proportionnellement à ses capacités. S'il ne le fait pas, la vie se chargera de le lui apprendre. Au sous-officier non étudiant de s'affirmer, de ne pas se laisser étouffer et de ne pas se complaire dans une attitude qui tient du complexe d'infériorité. Il est réconfortant de souligner que c'est parmi eux que le cdt. d'unité trouve souvent ses plus sûrs soutiens et ses plus loyaux collaborateurs.

A l'entr'aide, à l'exemple réciproque, il faut ajouter en bonne place la *gaieté*. Les sous-officiers, destinés à vivre ensemble, peuvent par de la simple cordialité améliorer avantageusement leur service. Un travail commun engendre un excellent esprit. Je n'en prends pour preuve que l'ambiance des camps de jeunesse français où les jeunes vont puiser leur joie de vivre et leurs raisons d'espérer. Rendre le travail intéressant, les repas joyeux, un bivouac réconfortant : telles sont parmi leurs tâches les plus difficiles. En cela, ils seront de vrais entraîneurs d'hommes. Ils s'assurent ainsi la satisfaction des chefs, l'amitié des camarades et le climat favorable dans la troupe pour remplir leur rôle.

III. AUTORITÉ.

Commander, selon Maurois dans son « Dialogue sur le commandement », « c'est la perfection dans la préparation, l'audace dans l'action, la soumission au réel et l'impartialité à l'égard de ses propres pensées ». Il définit, par ailleurs, le chef : « l'homme penché au bord de la frange du temps mais épousant la forme de ce contour, modelé par les faits en même temps qu'il les modèle, connaissant sa liberté mais n'oubliant pas son esclavage ». Je retiens de ces définitions par trop littéraires mais si justes les vertus qu'exige l'art de commander.

La volonté. — Vouloir ce n'est pas seulement dire ce que l'on veut, c'est se représenter avec force comment on agira et c'est réaliser cette dite représentation de l'esprit. Un grand soldat réussira là où tout autre aurait échoué. Si la tâche paraît écrasante et les moyens insuffisants, il est bon de se souvenir de cette vérité que l'histoire nous prouve.

La formation. — Cela suppose une formation technique sérieuse. Les périodes d'instruction, regardées souvent comme d'indispensables inconvénients, ne sont pas mises suffisamment à profit. On néglige, au civil, d'alimenter ses connaissances. Les leçons de la guerre apportent pourtant une mine précieuse de renseignements qu'il faut savoir adapter à sa mission. Les sociétés militaires encouragent ces efforts. Il faut y adhérer. Actuellement la formation devient perfectionnement au cours de relèves nombreuses et diverses.

Cette volonté et cette formation doivent assurer l'*autorité*, c'est-à-dire cette influence totale sur toute patrouille qui doit se maintenir dans toutes situations. Et pour cela, il faut savoir exiger. C'est un devoir pour chacun. Celui qui ne peut, n'ose ou ne veut pas exiger n'est jamais un chef. Le manque d'exigences totales et régulières est toujours une preuve d'incapacité, de commodité ou de fausse popularité. Le spectacle de façade est fréquent : parce qu'un chef est présent, le travail est

intense ; il a tourné les talons, une tape amicale sur le dos de la patrouille l'envoie à couvert. C'est de la dérobade, voire même de la lâcheté. Elle dessert celui qui la facilite.

L'autorité suppose la *virilité*, un caractère mâle, ferme, dur, car la guerre exige des nerfs d'acier, même une certaine « brutalité raisonnée ». L'exemple et la tenue du sous-officier est là de toute nécessité. Comment exiger des hommes une activité nécessaire si on expose son propre laisser-aller ? L'homme observe et guette les négligences des sous-officiers pour assurer son minimum d'efforts. Il ne faut pas oublier que les possibilités de résistance physique de l'homme sont considérables si sa volonté le soutient. Au cours d'une marche pénible, l'exemple pour le rang, c'est le caporal qui le donne par une attitude décidée. C'est du reste le meilleur remède à sa propre fatigue. Le prestige du chef est fonction de son attitude. La moindre atteinte est fatale.

Cette tenue virile, cette volonté inspireront la discipline. Selon le R. S. : l'absolute fidélité du soldat qui se donne corps et âme à sa tâche. Obéissance spontanée, naturelle, confiante des groupes. Seul l'homme discipliné saura comprendre et supporter toutes les fatigues et les exigences de la vie journalière du combattant. En guerre, le sous-officier, seul avec sa patrouille, remplissant une mission confiée, aura besoin de récolter le fruit de ses efforts de temps de paix. Il ne regarde pas passivement un soldat qui désobéit : il le reprend. Il ne supporte aucun défaitisme : il le corrige. Il ne souffre aucune faute technique : il en reprend la démonstration. Il est une caserne qui a mis en vedette un fameux slogan, celui des trois C : « commander, contrôler, corriger ». Si chacun se persuadait de son rôle effectif et réalisait cette excellente consigne, chaque unité acquerrait un degré d'instruction remarquable et un esprit décidé.

J'ai parlé d'exigences et de volonté farouche. Il ne faut pas pour le faire manquer de *psychologie*. Il est difficile de décrire cet art inhérent au commandement, tout de doigté et

de sensibilité. Maurois dit qu'un grand caractère est « un merveilleux mélange de hardiesse et de modestie, un miraculeux état d'équilibre entre des qualités opposées. Il y faut la volonté, il y faut la modération. » Il faut traiter l'individu selon le degré de son développement physique et moral. S'intéresser à la vie personnelle de ceux que l'on commande, connaître leurs pensées et soupeser leurs moyens, c'est être à l'égard de la troupe un de ces grands caractères qui savent unir l'homme au chef.

Il y a le sous-officier qui rentre d'une période d'instruction, lance feu et flammes, brise les résistances et rompt les ponts. Il y a le vieux sous-officier qui a l'expérience de « campagnes nombreuses » et qui, la pipe à la bouche, veut soigner sa popularité en laissant tout faire et en négligeant ses devoirs. Entre les deux manières, la seule attitude vraie est celle qui, sachant allier la douceur et la fermeté, est essentiellement militaire. Si l'on me rétorque qu'il est plus simple de l'affirmer que de l'exécuter, je répondrai que l'exemple personnel est la forme la plus sûre de psychologie et la base de l'autorité.

Il est certain que la précision du commandement, l'énergie déployée, la discipline exigée ne sauraient suffire sans l'*autorité morale*. Il y a des individus nés pour le commandement. Dès leur tendre enfance, ils ont manié le sabre de bois et dirigé les gosses du quartier. Que ceux-là réalisent leur privilège et s'observent. Car ils auraient tendance à exagérer leur pouvoir. L'excès contraire mène à la défaite. Il y a ceux qui ne se sentent aucune vocation de chef et qui, par l'effet de circonstances spéciales, sont appelés à l'être. Puisque la mission leur est confiée, qu'ils cherchent, par tous les moyens, à s'en montrer aptes. Pas de recul. Une discipline de soi-même, quelques victoires sur sa timidité, une observation stricte des qualités du chef, cela compense souvent une nature trop individualiste et confère l'autorité morale indispensable.

Elle conditionne les rapports des sous-officiers avec le soldat. C'est une question délicate où chacun puise une expérience

différente. Il ne s'agit pas de formuler une conduite qui s'impose coûte que coûte. Une attitude est cependant nécessaire pour conserver son rang. Elle a fait défaut trop souvent jusqu'ici. Comment y remédier ? Un exemple encourageant pour y répondre : la patrouille alpine. Il est entendu que la montagne exalte les sentiments les plus généreux et élève l'âme. Mais il est remarquable que, là-haut, les rapports qui régissent les gradés et les hommes ne subissent aucune atteinte. Le meilleur esprit y règne. Le travail fatigant et l'effort continual sont à l'ordre du jour. Je vois la raison profonde de cette heureuse atmosphère dans le choix particulier des chefs de patrouille de haute montagne. Il y a de la part de l'homme la confiance et l'admiration. Le chef de patrouille et sa personnalité ne se discutent même pas. Il est aimé et craint. Il possède la capacité et l'âme bien trempée. Si donc nos caporaux réalisent ces qualités, ils recevront cette confiance, sans autre forme oratoire ou trop autoritaire. Dans le travail, ils seront *très près des hommes* en exerçant scrupuleusement leur commandement, en étant justes et fermes, sans se laisser aller à la facilité. Ils seront forts d'une autorité non imposée mais qui s'impose. Aux repas, aux heures de loisir, il s'agit de rester avant tout des sous-officiers. Ce n'est pas en tapant le carton chaque soir avec les soldats qu'ils acquerront l'autorité nécessaire. Si l'occasion de parties de plaisir communes se présente, ils garderont alors et surtout de la *retenue*. Il est inadmissible de rencontrer dans le débrailement de cols ouverts ou autres fantaisies vestimentaires des soldats accompagnés de sous-officiers. Je ne nie pas tout bénéfice aux rapports de camaraderie avec les hommes. Ils peuvent même se révéler bienfaisants mais, le travail repris, les rapports de service priment sans discussion. S'il arrive qu'un soldat ne le comprenne pas, ce qui est un signe de bêtise de sa part, il s'agit de le lui faire comprendre. Il cachera peut-être sous un « witz » de bravade sa déconvenue. La leçon aura servi : c'est l'essentiel.

Il n'est pas question de révolutionner une manière d'être présente. Une marche arrière brusque serait plus néfaste qu'un début malheureux. Le sous-officier aura pour tâche d'adapter, petit à petit, cette attitude à ses usages antérieurs pour atteindre une autorité morale supérieure.

Nous pouvons exiger que les sous-officiers cherchent à réaliser ce programme idéal. La vie n'a de sens que dans la recherche de l'idéal. Puisqu'ils sont en service, ils poursuivront celui de leur mission militaire. Simplement pour être dignes de leur grade et de leurs responsabilités. Car, dit Joffre : « On ne fait la guerre qu'avec les hommes qui ont foi dans le succès, qui, par leur maîtrise d'eux-mêmes, savent s'imposer à leurs subordonnés et dominer les événements. »

Lt. B. GLASSON.
