

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 98 (1953)  
**Heft:** 3

**Artikel:** L'autorité des sous-officiers  
**Autor:** Bach, A.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-342514>

### **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:** 21.02.2026

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

# REVUE MILITAIRE SUISSE

Rédaction-Direction: Colonel-brigadier Roger Masson

Rédacteur-Adjoint: Major Georges Rapp

Administration: Lt-colonel Ernest Buetiger

Editeurs et expédition: Imprimeries Réunies S. A., av. Gare 33, Lausanne  
(Tél. 23 36 33 — Chèq. post. II. 5209.)

Annonces: Publicitas S. A., succursale, rue Centrale 15, Lausanne

ABONNEMENT: Suisse: 1 an Fr. 12.—; 6 mois Fr. 7.—; 3 mois Fr. 4.—  
Etranger: 1 an Fr. 15.—; 6 mois Fr. 8.—; 3 mois Fr. 4.50

Prix du numéro: Fr. 1.50

## L'autorité des sous-officiers

Comme le déclare la Société suisse des officiers dans le bref commentaire qu'elle consacre au cinquième thème de son concours, la question se pose constamment, dans notre armée de milices, de savoir comment restaurer cette autorité. De toutes parts, en effet, on entend déplorer qu'à de méritoires exceptions près, les sous-officiers jouent un rôle effacé dans la troupe, sur laquelle leur influence est loin d'être aussi forte qu'elle le devrait.<sup>1</sup>

Disons-le sans détours, il n'en saurait être autrement. S'imaginer-t-on qu'il soit facile à un gradé d'imposer sa volonté à des sous-ordres, lorsque la liberté d'action lui est comptée si chichement? Il n'est personne qui ne soit convaincu que le petit chef d'infanterie est amené à endosser au combat des responsabilités souvent écrasantes, à maîtriser seul des situations dont l'issue peut être décisive pour les échelons de commandement supérieurs. Il s'en faut pourtant de beaucoup qu'on tire de cette conviction les conséquences qui s'imposent à l'égard des sous-officiers. En somme, on s'accorde à constater, comme s'il s'agissait d'un état de choses immuable, que leur

<sup>1</sup> Il s'agit des caporaux et des sergents.

tâche est ingrate en temps de paix et qu'elle ne correspond en rien à celle qui leur est destinée en guerre.

N'y aurait-il pas lieu d'aviser dès maintenant aux moyens de rendre cette tâche à la fois plus importante et plus fructueuse, de façon surtout à ménager, pour ce cadre, une transition moins brutale des services du temps de paix aux combats éventuels ? Cela n'est pas douteux. Quant à l'autorité jusqu'ici défaillante, elle s'affermira à proportion de l'intérêt et de la considération plus grands qu'on aura attachés à la fonction de sous-officier.

Dans les pages qui suivent, nous ne caressons nullement l'espoir d'apporter *la solution* du problème. Notre intention est tout au plus de suggérer quelques mesures pratiques, parmi beaucoup d'autres, applicables en particulier pendant la période d'instruction du cours de répétition. Elles seraient de nature, pensons-nous, à augmenter l'importance du corps des sous-officiers, à l'amener à se consacrer avec plus de liberté d'esprit, et partant plus de joie, à son travail ; par voie de conséquence, elles visent à restaurer son autorité sur la troupe.

\* \* \*

Dans la vie civile aussi bien qu'au service militaire, un chef n'exerce d'influence sur autrui, n'a d'autorité, qu'à condition de bénéficier d'une liberté d'action convenable. A-t-il les coudées franches ? Il donne sa mesure. Son attitude est assurée. Le subordonné voit en lui le « patron », dont il ne vient pas à l'idée de contester les ordres. Au contraire, si grands que puissent être sa valeur et son rayonnement, l'action qu'il exerce sur les subordonnés demeure médiocre aussi longtemps qu'il doit s'effacer à tout instant devant un supérieur qui contrôle ses dispositions par le menu. En d'autres termes : aussi longtemps qu'il est tenu de rendre continuellement des comptes, qu'il court le risque d'entendre ses propos démentis et de voir ses actes redressés. En bref : tant qu'il

ne se sent pas personnellement et pleinement responsable de ce qu'il ordonne. Placé dans des conditions de commandement aussi défavorables, rien d'étonnant que le rythme de son activité ralentisse, que sa confiance en lui-même diminue et que ses sous-ordres le tiennent pour un pantin.

Ces vues ne présentent aucun caractère de nouveauté, nous en sommes conscient. Elles n'ont d'autre valeur que celle que chacun accorde à des lieux communs. Nous nous garderions d'en faire état, si nous n'estimions justement que la condition généralement faite aux caporaux et sergents est impropre à leur assurer une autorité solide, en ce sens qu'elle pêche contre la raison.

Sous l'empire d'un tempérament qui le pousse à tout prendre à son compte, ou par crainte de voir ses subordonnés directs commettre des bêtises, le chef de section ne manque jamais de leur dicter leur besogne, au détail près. Bien plus, il saisit chaque occasion de les guider, de les conseiller, de les contrôler. Il n'est pas rare de le voir intervenir à tout propos, et hors de propos, dans leurs affaires. Disons-le tout net : nous ne faisons pas ici le procès d'une catégorie de chefs de section, mais du chef de section en général, bien intentionné certes, la plupart du temps animé de sentiments d'amitié vis-à-vis de ses sous-ordres, mais chez qui la conscience de sa responsabilité à l'endroit du commandant d'unité masque et la valeur et les droits de ses subordonnés. Appliqué par le chef de compagnie à ce même lieutenant ou premier-lieutenant, un traitement analogue produirait un effet désastreux, et compréhensible : l'amertume ou le dégoût, voire la rébellion selon la nature du patient.

Accoutumé à cet état de choses dès l'école de recrues où il était un débutant ayant tout à apprendre, ne réalisant pas qu'il puisse en être autrement, le sous-officier réagit de façon différente. Il se pelotonne dans la passivité. Il se décharge sur autrui du soin de choisir les buts à atteindre dans l'instruction ou l'école de combat du groupe. Ce groupe, il perd de

vue qu'il n'est rien d'autre que *son* instrument de combat. Au lieu de s'ingénier à rechercher dans son propre fond des méthodes de travail, des procédés originaux qui enrichiraient son expérience, il fait ce qu'on lui dit et comme on lui dit de le faire, certain de ne jamais tomber dans l'erreur, mais de jour en jour plus incapable de penser et d'agir sans conseil. Que l'autorité ne résiste pas à cet effacement progressif de l'intelligence et de la personnalité, qui s'en étonnerait ?

Loin de nous la pensée que nombre de sous-officiers de trempe exceptionnelle n'échappent à ce danger, ou qu'au contraire il n'y en ait pas dont la paresse intellectuelle congénitale n'a aucun besoin d'être encouragée. Quoi qu'il en soit, une épidémie de passivité sévit parmi eux, dont les commandants d'unités se plaignent. A telle enseigne qu'il nous est arrivé même d'entendre l'un ou l'autre déclarer, qu'il se passerait aisément de son corps de sous-officiers, — véritable poids mort, — que suppléeraient avantageusement une poignée de soldats choisis pour leurs qualités d'initiative et leur emprise sur les autres. Peut-être les soldats avaient-ils mieux su se garder de l'influence déprimante qu'exerce à la longue une autorité encombrante !

Que cette attitude d'exécutants consciencieux, adoptée par les sous-officiers, soit loin de suffire au combat, chacun le sait. Tant leurs supérieurs que leurs subordonnés exigeront d'eux au moment critique, qu'ils sachent faire preuve de jugement et de décision, qu'ils commandent sans en référer à un supérieur, souvent introuvable d'ailleurs, en bref : qu'ils agissent en « patrons ».

Durant les cours de répétition, si la préparation psychologique du cadre sous-officiers n'a pas été menée en fonction des exigences du temps de guerre, il ne sert à rien de s'attendre à un miracle, ce temps venu. Il ne saurait se produire. L'exécutant timoré ne se mue pas du jour au lendemain en chef habile, indépendant, alors que les conditions où s'exerce son commandement ont encore singulièrement empiré.

C'est donc dans le sens d'une plus grande liberté d'action consentie à ce cadre dès le temps de paix, que nous croyons discerner un moyen propre à le hisser à hauteur des tâches qui lui incomberont en guerre. La solidité morale, le sérieux, le désir de bien faire qui le caractérisent dans sa quasi-totalité, garantissent à nos yeux qu'il répondra toujours à satisfaction à la confiance accrue qu'on lui témoignera.

\* \* \*

Comment procéder en pratique ? S'il le veut bien, le cours de cadres fournit au commandant d'unité l'occasion, entre autres, de pénétrer ses chefs de section de l'idée qu'il est inutile de se transformer, pendant le cours de répétition, en surveillants de contremaîtres ; ils demeurent incontestablement responsables de l'instruction de leur troupe, mais les sous-officiers restent maîtres chez eux.

Le chef de compagnie et ses officiers établissent ensemble, tout d'abord, un bilan approximatif des connaissances que le cadre et les hommes apporteront le premier jour. Une fois cette base acquise, la réflexion les porte à rechercher quelles connaissances ils ont le devoir d'apporter à leurs subordonnés, compte tenu du temps limité à disposition, afin de les mettre dans le cas d'affronter un combat éventuel dans les meilleures conditions. Ce qui se rapporte aux sous-officiers, sera examiné plus loin. Pour la troupe, le domaine est étendu et varié. Il va de la préparation physique à l'instruction tactique, en passant par la maîtrise des armes, le tir, voire la préparation théorique.

Le chef de compagnie et ses chefs de section peuvent alors procéder ensemble à une répartition sommaire du travail dans la section. Ils déterminent préalablement quelles matières les sous-officiers seront chargés d'enseigner en toute indépendance. Ce seront par exemple : la manipulation des armes, anciennes et nouvelles ; l'instruction au tir et le tir avec ces armes ; la culture physique ; l'école de combat individuelle

puis par équipes, sur pistes, avec munitions à blanc, puis à balle, l'accent étant porté sur l'utilisation du terrain et le tir ; l'école de combat du groupe, sur pistes, un appointé ou soldat tenant lieu de chef de groupe et donnant les quelques ordres nécessaires pour mettre le groupe en route et l'arrêter, le faire changer de direction ou de formation en marche, le faire prendre position. C'est encore : l'élaboration, puis l'attribution aux hommes de tâches individuelles puis collectives, où est examinée leur aptitude à utiliser judicieusement leurs armes (ach., automatiques ou autres), dans des conditions tactiques déterminées.

De son côté, le chef de section prend à son compte une autre partie de l'instruction, dont le poids porte sur l'école de combat du groupe, puis de la section (sans préjudice de l'école de combat de section que dirige le commandant de compagnie). Disposant peut-être de sous-officiers surnuméraires comme arbitres, il lui incombe de préparer et de faire jouer des exercices avec ses groupes pris à tour de rôle, en veillant à ce que le chef soit toujours placé dans une situation qui nécessite du jugement, et des décisions de plus en plus rapides. Dans les exercices de section, il engage deux, puis, finalement, ses trois groupes. La situation où il place le caporal, qui ne connaît que les intentions de l'officier, doit l'amener à agir au profit de la section en suivant son bon sens et en faisant preuve d'initiative. Si l'on tire à blanc, un plastron opérant en liaison étroite avec le directeur d'exercice, peut rendre de grands services.

Incombent en outre au chef de section, le contrôle du drill et l'instruction théorique de ses hommes.

Pendant le cours de cadres des sous-officiers, on les oriente sur les buts généraux d'instruction qu'on se propose d'atteindre par leur travail quotidien. On leur donne l'occasion de se familiariser avec les matières qu'ils enseigneront. On rafraîchit les connaissances acquises à l'école de sous-officiers en matière d'élaboration et d'application d'une méthode de travail. On



les prépare à enseigner la technique du combat. Il est bon d'illustrer ce qu'on entend par école de combat individuelle, d'équipes ou du groupe, par des exercices-types, qu'après avoir reçu les données de base indispensables, il seront eux-mêmes chargés de mettre sur pied.

Pour le surplus, il faut leur remettre en tête le métier de commandant de troupe, en les accoutumant à donner rapidement des ordres clairs dans des situations données, à prendre des décisions fondées sur le bon sens et une juste appréciation de leurs moyens.

Disons-le d'emblée : par expérience, nous ne nous berçons pas d'illusions quant aux résultats atteints pendant le cours de cadres. Sa durée est brève. Quand bien même chacun mettrait les bouchées doubles, les cadres ne seraient pas pour autant pourvus d'un bagage suffisant pour le cours de répétition entier. Or, de toute évidence, les sous-officiers ne peuvent assumer sans danger une part importante de l'instruction de la troupe, sans y être dûment préparés.

Ce risque peut être éliminé si les chefs de section disposent de leurs sous-officiers une demi-heure environ par jour, à l'issue du travail. De cette façon, ils peuvent ensemble organiser et préparer ce qui se fera le lendemain, discuter, dans le terrain même où ils seront joués, les exercices qu'on a l'intention d'entreprendre.

En outre, comme il le fait pour ses officiers, le chef de compagnie travaille avec ses sous-officiers un instant chaque jour. Le moment où la troupe se rétablit s'y prête particulièrement bien. C'est pour lui l'occasion de conserver un contact étroit avec eux, de discuter leurs suggestions, de faire part de ses observations. Mais surtout, c'est l'occasion de traiter, de manière concrète, un problème d'engagement du groupe, voire de la section, ou encore les deux à la fois, un sergent ou un caporal expérimenté jouant le rôle de chef de section. On peut fort bien constituer pour la circonstance un groupe d'application, formé de soldats dont le travail ne donne pas satisfaction.



Si le chef de compagnie se soucie avant tout de dégager ce que les solutions proposées offrent de plus rationnel et de plus valable, quelque maladroit que puisse être leur énoncé, s'il redresse avec bienveillance celles qui contredisent le bon sens, l'ambiance de ces heures d'étude en commun est bientôt empreinte de confiance et d'intérêt même passionné. Des rapports cordiaux ne tardent pas à s'établir entre lui et ses sous-ordres. L'action qu'il exerce de la sorte sur eux, quotidiennement, n'est pas longue à porter ses fruits. En outre, du fait de son expérience considérable, les enseignements qu'il dispense complètent et dépassent ceux que les chefs de section tirent eux-mêmes au cours des exercices de la journée. Il est donc indiqué qu'ils assistent à cette préparation de leurs subordonnés.

On peut objecter que le commandant d'unité a trop d'occupations pour consacrer de si larges parts de son temps à ses sous-officiers. Ne vient-il pas de passer la totalité de sa journée sur le terrain ? Nous ne croyons pas cette objection valable. Sans compter que la formation de son cadre est celle qui doit lui tenir le plus à cœur, il n'y a guère de besoin, de bureau ou autre, qu'un auxiliaire bien stylé ne puisse expédier à sa place. La fonction de remplaçant du commandant, à laquelle les forts effectifs d'officiers du cours de répétition permettent d'affecter un titulaire, ne doit pas être une sinécure !

On émettra peut-être aussi des doutes sur la valeur de l'enseignement donné par les sous-officiers, hors de la présence des chefs de section. L'expérience prouve au contraire qu'ils s'acquittent fort bien de leur tâche, d'emblée avec un très grand zèle, et, après les tâtonnements immanquables du début, avec une réelle compétence. Convenablement préparés, et de ce fait sûrs d'eux-mêmes, rendus attentifs à la grande responsabilité qui leur échoit, ils ne déçoivent d'aucune façon la confiance mise en eux, bien au contraire.

Nous ne sommes pas loin, d'ailleurs, de considérer qu'il

vaut mieux prendre en compte quelques risques supplémentaires et, quand cela serait lors d'une première expérience, un rendement légèrement inférieur à celui qu'on escomptait, tout en offrant la possibilité aux sous-officiers de donner leur mesure et de prendre goût aux responsabilités, plutôt que d'enregistrer un résultat supérieur du côté de la troupe, acquis au détriment de leur développement. A la limite, peut-être même vaut-il mieux avoir une troupe moins bien instruite, mais en contrepartie, sur toute la ligne, des chefs qui s'entendent à commander, plutôt qu'une troupe qui le soit parfaitement, mais qui reste conduite d'une main peu sûre aux échelons inférieurs de commandement, — si tant est qu'un résultat soit nécessairement exclusif de l'autre, obtenu avec le système préconisé.

Ajoutons-le : le procédé de répartition du travail que nous proposons, n'entraîne pas automatiquement une absence totale de contrôles. A notre avis, il est indiqué d'en faire peu, mais de les entourer du cérémonial d'une inspection. A la fin de la première semaine, par exemple, si des déficiences crasses sont constatées çà ou là, dues à la paresse ou à des négligences impardonnables, il est loisible de combler les déficits par un travail du soir, ou en transformant à la rigueur en jour ouvrable pour les retardataires, ce premier dimanche du cours de répétition où chacun, traditionnellement, est déconsigné. Pareille sanction ne manquera pas d'éveiller un écho salutaire !

\* \* \*

Restent à passer en revue quelques remèdes auxiliaires, destinés, sinon proprement à affermir l'autorité des sous-officiers, du moins à leur apporter un regain de considération aux yeux de la troupe. Dans ce domaine comme dans le précédent, notre souci consiste non pas à dénicher des méthodes inédites, mais bien à remémorer un ensemble de procédés susceptibles de faciliter la tâche de ces collaborateurs, dont

le Règlement de service dit avec tant de raison qu'ils sont les fermes soutiens de la discipline.

Pendant l'école de recrues, ils disposent de diverses commodités qu'il est parfois difficile d'accorder, ou qu'on ne songe plus à accorder au cours de répétition. C'est ainsi, par exemple, qu'ils ont un cantonnement réservé, qu'un brosseur entretient leurs habits et le groupe leurs armes. Ils ont un mess où ils sont servis par une ordonnance et ils bénéficient d'allègements de tenue quand ils instruisent.

Aux yeux de la troupe, ces menus avantages concrétisent, en quelque sorte, le rang qu'ils occupent et l'estime où les tiennent leurs supérieurs. L'une ou l'autre de ces commodités a pour effet de leur procurer du temps de reste, dont il est indiqué d'user pour compléter leur bagage de connaissances. L'octroi de facilités de cette nature se justifie d'autant plus au cours de répétition, qu'on fait reposer sur eux une part considérable de l'instruction, et que la préparation du travail les met largement à contribution.

Bien qu'au cours de répétition le contrôle du service intérieur soit rarement leur affaire, il est indiqué que le sergent-major fasse inspecter périodiquement, par les sous-officiers, l'habillement et l'équipement des groupes. Il posera des exigences rigoureuses en fait de propreté et d'entretien des effets. Dans ce domaine encore, ils auront le sentiment d'assumer une responsabilité, plutôt que d'occuper passivement un emploi de scribe, aux côtés d'un officier-inspecteur.

\* \* \*

Que penser du salut, dont le Règlement de service prescrit qu'il est dû à leurs sous-officiers par les hommes de l'unité ? Faut-il d'entrée de cause considérer que cette exigence doit être abandonnée, pour la seule raison qu'elle n'est en fait imposée nulle part, excepté à l'école de recrues ?

On a peut-être fait sur ce point une concession regrettable, encore que générale, ou peu s'en faut, et si ancienne, semble-

t-il, qu'on n'en discerne plus l'origine. Toutefois, à moins d'avoir reçu l'assurance que le redressement nécessaire serait opéré, la Société suisse des sous-officiers n'a pas tenu un compte suffisant des faits, en demandant, si nous sommes bien informé, que cette prescription continue à figurer dans le nouveau Règlement de service, présentement à l'étude. Il ne sert à rien de maintenir en vigueur une disposition que, d'un accord tacite, tous négligent d'appliquer. Il eût été bien préférable, de l'éliminer du texte en gestation, puisque la conviction régnait vraisemblablement partout, qu'elle ne retomberait pas moins en désuétude. Dans ce domaine pas plus que dans d'autres, il ne faut se soucier à l'excès des usages qui ont cours à l'étranger. En tout état de cause, dans notre armée de milices, où le tutoiement est traditionnellement de rigueur entre les sergents, les caporaux et la troupe, l'obligation de les saluer paraît avoir peu de chances de pénétrer jamais dans les mœurs, une fois abandonnée l'enceinte de la caserne. Il n'en est pas de même, en revanche, de l'obligation de saluer les sous-officiers supérieurs, qui doit subsister.

Pour ce qui est des sous-officiers de grade inférieur, nous sommes plus enclin à attacher une importance toujours grandissante au fait que, grâce à leur savoir et à leur attitude résolue, la déférence et l'estime de la troupe leur soient acquises, — quitte à ce que ces sentiments n'aient d'autre exutoire qu'extra-réglementaire ! qu'à nous accrocher à une exigence surannée dont ils sont les premiers à faire fi.

\* \* \*

En guise de conclusion, répétons-le avec force : il est temps que la troupe cesse de considérer les sous-officiers comme de « pauvres bougres plus embêtés qu'elle », selon son expression favorite. Il est temps que ces collaborateurs de l'officier deviennent ce qu'ils devraient être, savoir : des chefs dans toute l'acception du terme, aimant faire preuve

d'initiative, osant commander, et pénétrés de l'importance de leur rôle. Le métier, ils l'ont appris à l'école de recrues. Mais il appartient aux cours de répétition de transformer les bons artisans qui en sont sortis, en maîtres.

Nous ne prétendons pas avoir fait le tour du problème, pas plus que nous n'avons le sentiment d'avoir épuisé l'arsenal des moyens susceptibles de renforcer leur position. Mais cet article aura pleinement atteint son but, s'il a pour effet de rappeler aux commandants d'unités qui seraient sur le point de l'oublier, qu'ils disposent d'aides auxquels ils ont le devoir de faire un très large appel, et qu'ils se doivent de consacrer autant de soins pour parfaire l'éducation et l'instruction militaires des sous-officiers, qu'ils n'en vouent à leurs officiers.

Cap. A. BACH

---

## La circulation routière militaire

---

### I. INTRODUCTION

Le développement technique du moteur à explosion a complètement modifié le service des transports et de la circulation et a exercé une forte influence sur la conduite des opérations militaires. Le rôle du moteur n'a pas été négligeable dans le renforcement inattendu des éléments classiques — le feu et le mouvement — du combat. Le facteur « temps » a passé dans un autre ordre de grandeur, sur le plan tant opératif que tactique.

La motorisation a rendu les troupes combattantes plus mobiles et les formations des arrières plus puissantes. Par elle le réseau routier d'un secteur d'opérations au sens le plus