

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 100 (1955)
Heft: 8

Artikel: La position du sous-officier à la troupe
Autor: Bütikofer, G.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-342678>

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: 11.01.2026

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

La position du sous-officier à la troupe

LE TRAITEMENT DES SOUS-OFFICIERS PAR LE RÈGLEMENT DE SERVICE

Le sous-officier est chef de troupe ; en guerre, non seulement il combattra au premier rang, mais il sera aussi le chef le plus bas de la hiérarchie militaire. C'est à plusieurs reprises que l'on a fait ces constatations au cours des dernières années. Leur justesse est d'ailleurs pleinement confirmée par les rapports des belligérants. Rien que le livre du général de brigade américain S.L.A. Marshall « The River and the Gauntlet »¹, qui relate une phase de la guerre de Corée, contient toute une série d'exemples illustrant ce fait. D'autre part, il semble que la position des sous-officiers en temps de paix est précaire, surtout dans une armée de milices. Les démarches faites jusqu'ici pour l'améliorer ont donné des résultats si modiques que nous n'avons pas le droit de nous en contenter sans plus.

Il faut reconnaître que les auteurs du nouveau Règlement de service (RS) se sont manifestement efforcés de créer les conditions nécessaires permettant d'améliorer et de relever la position des sous-officiers — du moins pour autant que cela soit possible par voie réglementaire. — Il dépend dès lors presque entièrement des commandants de troupe de transformer cet effort en résultats positifs.

Le chiffre 18 RS définit l'importance du rôle des sous-officiers en général : ils constituent l'armature de l'unité et sont les collaborateurs indispensables du commandant d'unité en assurant la bonne marche du service et en maintenant

¹ « La Rivière et le Gant », a été traduit en allemand et édité chez Huber & Co, Frauenfeld, sous le titre : « Der Ueberfall am Chongchon ».

l'esprit combatif de la troupe. En relation avec le traitement de la discipline, le chiffre 44 marque l'importance décisive de la confiance entre supérieurs et subordonnés et qui se fonde avant tout sur la personnalité du chef. Seul l'homme courageux et énergique possède cette autorité qui semble naturelle, grâce à laquelle peut se rétablir la confiance même dans une situation désespérée. Aussi l'éducation des chefs de tous grades a-t-elle pour but de développer la personnalité. Qui en est dépourvu n'est pas fait pour le commandement !

Ces deux articles indiquent clairement ce que l'on est en droit d'exiger des sous-officiers et quels doivent être leurs rapports avec leurs supérieurs et leurs subordonnés.

Une série de prescriptions du RS fait ressortir de façon indubitable que le sous-officier n'est pas sur le même plan que la troupe, mais au-dessus d'elle en tant que supérieur faisant partie des cadres.

a) On attend des officiers et des sous-officiers qu'ils interviennent lorsqu'il y a faute ou négligence de la part de leurs subordonnés. L'intervention doit toutefois avoir lieu assez tôt afin qu'une punition puisse être évitée si possible. A ce propos, il convient de faire comprendre aux sous-officiers surtout qu'il s'agit là d'un devoir dont l'accomplissement est d'une importance réelle pour le maintien de la discipline. Le supérieur qui n'intervient pas ou qui ne signale pas le coupable reconnaît qu'il fait lui-même bien peu de cas de la discipline.

Cette exigence qui s'adresse avant tout aux sous-officiers est soulignée par le devoir explicite de faire arrêter le coupable sur l'heure (arrestation provisoire) en cas d'insubordination manifeste ou d'une violation grave des devoirs du service, si le commandant d'unité ne peut être atteint (RS 70).

b) Le sous-officier, tout comme l'officier subalterne d'ailleurs, n'a pas le droit de punir. Sur ce point rien n'a changé. En revanche, on remarque une forte tendance à assimiler officiers et sous-officiers quant à l'exécution de la peine.

Tandis que l'officier subit ses arrêts dans une chambre réservée à lui seul et qu'il n'est enfermé ou gardé qu'en cas exceptionnel, il n'est pas prévu dans la règle de punir le sous-officier par des arrêts en chambre ; celui-ci, cependant, pourra bénéficier des mêmes allègements, surtout s'il s'avère que la honte est plus lourde que la peine à subir (RS 80). Si par contre le sens de l'honneur fait défaut, le sous-officier ne bénéficiera d'aucun allègement, et l'on fera bien de l'éloigner définitivement de la troupe.

c) Les cadres n'ont pas seulement à instruire la troupe ; ils ont à veiller sur son bien-être.

Tandis que le commandant d'unité à son échelon est responsable de toute son unité en général, des logements, de la nourriture et de l'hygiène en particulier, les chefs de section et les sous-officiers se soucieront sans cesse de l'état de leurs hommes pendant la marche ou au combat ; mais alors que cette préoccupation semble naturelle au chef de section, il n'en est pas de même pour les sous-officiers. Ceux-ci entrent généralement en service sans être mieux préparés que les hommes, surtout du point de vue physique ; pendant la marche et au combat, ils portent les mêmes charges que leurs subordonnés et sont de ce fait presque incapables de se vouer convenablement à leur tâche, tandis que les officiers sont précisément débarrassés de tout bagage pour mieux remplir la leur. En vérité, on ne paraît guère prêter attention aux sous-officiers dans ce domaine : ils ne sont pas mieux partagés que leurs hommes. (RS 164).

d) Les rapports de service qui assujettissent officiers et sous-officiers sont aussi mis sur le même plan par le nouveau RS. Selon le chiffre 236, officiers et sous-officiers s'annoncent en se mettant au garde-à-vous et en saluant de la main, et ils n'indiqueront leur nom qu'à un supérieur dont ils supposent n'être pas connus.

S'il s'agit là d'une apparente formalité, elle a tout de même son importance : elle diminue de façon évidente la distance

entre officiers et sous-officiers et rétablit à sa place naturelle la distinction qui jusqu'ici séparait officiers d'une part, sous-officiers et soldats d'autre part.

e) On peut trouver peu satisfaisante la solution apportée au problème du salut et craindre que l'imprécision dans les termes choisis ne crée du relâchement dans cette manifestation de la discipline. Il est toutefois heureux que l'obligation de saluer les sous-officiers dans le cadre de l'unité n'ait pas été abolie.

Cependant, ce même chiffre 229, alinéa 2 ne dit pas si la restriction du salut dans un secteur limité — cantonnement ou bivouac, par exemple — s'entend seulement envers les sous-officiers ou encore envers les officiers. Si jamais le commandant d'unité usait de cette possibilité, il ferait bien d'éviter toute distinction à l'égard des sous-officiers.

f) La réglementation du service intérieur tend à décharger les sous-officiers. Les responsabilités du chef de groupe restent cependant toujours aussi lourdes. A part l'instruction, la conduite de son groupe et les soins qu'il doit apporter à ses hommes, il répond de la transmission des ordres à chacun d'eux, y compris les malades et les absents, et du maintien de leur équipement en bon état. Le sous-officier se tient personnellement au courant de tout ce qui concerne ses hommes et contrôle leur service intérieur par des sondages. En campagne, il répond spécialement de l'entretien des armes, des munitions, des appareils et du matériel de son groupe, ainsi que de l'entretien des chevaux et véhicules (RS 119).

Tandis que le sous-officier n'a pas besoin d'être personnellement présent partout et toujours, un rapport quotidien du sergent-major avec tous les sous-officiers devrait toutefois être la règle; la transmission uniforme des ordres relatifs au service intérieur est ainsi mieux assurée. Constatons d'autre part que le RS tend à favoriser largement l'indépendance de la troupe tout en libérant les sous-officiers de tâches trop mesquines (RS 111). Ils ne sont plus astreints, par exemple,

à une présence régulière au rapport du matin, à la diane. Tandis que l'on détachait jusqu'ici des sous-officiers pour les moindres fonctions du service, ce sont des soldats dignes de confiance qui pourront dorénavant s'en acquitter dans une large mesure. Dans une unité disciplinée, le sergent-major pourra facilement faire exécuter la diane et l'appel en chambre par des hommes sous sa surveillance. Il ne faut pas de sous-officiers non plus pour conduire les hommes qui se portent malades à la visite sanitaire, ni pour s'occuper du service de réparation, ni pour distribuer la nourriture, etc., etc. Tant que l'on attribuait ces corvées à des sous-officiers, on ne faisait qu'étouffer l'indépendance de la troupe et, de plus, on n'augmentait guère leur autorité ; au contraire : de telles tâches dont l'exécution ne nécessite pas de chef ne pouvaient que nuire au prestige des cadres.

En favorisant ainsi l'indépendance de la troupe au service intérieur, le RS pense gagner un temps précieux permettant de pousser l'instruction supplémentaire des cadres. Nous en reparlerons plus loin.

g) En ce qui concerne le logement et l'heure de rentrée le soir, les sous-officiers jouissent de grandes faveurs et sont presque sur un pied d'égalité avec les officiers (RS 137, 143).

Enfin un détail non sans importance : le chiffre 235 exige que chacun frappe à la porte du bureau personnel d'un chef, d'une chambre d'officier ou de sous-officier.

Il ressort de cette analyse, bien incomplète, de certaines prescriptions du nouveau RS que la position du sous-officier s'est considérablement améliorée. Il ne s'agit point aujourd'hui d'examiner comment on aurait pu faire mieux, mais de comprendre le véritable sens de ces prescriptions et de les mettre en pratique. Cette tâche exigera beaucoup d'attention et de compréhension de tous les officiers et particulièrement des commandants d'unité.

LA BONNE MARCHE DU SERVICE

Nous savons par expérience que les sous-officiers ne constituent pas naturellement l'armature d'une unité. Bien qu'on les ait placés à un endroit précis de la hiérarchie militaire, c'est-à-dire entre les officiers et la troupe, c'est justement ce fait-là qui rend leur position si délicate. Si la nécessité de leur fonction se conçoit aisément, son accomplissement n'en est pas moins extrêmement délicat.

Le sous-officier est placé entre deux pôles, et ce fait l'expose au danger permanent de perdre l'équilibre. En réalité, l'un des pôles exerce presque toujours une force d'attraction supérieure. Si le sous-officier devient officier, ce problème sera pour lui résolu. Mais pour tous ses camarades, il sera extrêmement difficile, voire impossible — surtout dans nos courtes périodes de service en temps de paix — d'atteindre le niveau de l'officier dans les domaines de l'instruction, des connaissances, du savoir, de l'autorité, etc. La force attractive venant de la troupe prévaudra. Les conséquences peuvent en être funestes : le sous-officier cherche alors dans la troupe, instinctivement ou non, un appui, qui souvent frise la résorption ; ses supérieurs — tant qu'ils ne reconnaissent pas le péril — ont, à leur tour, tendance à le traiter comme un simple soldat. Ils accélèrent ainsi le processus de liquidation et consomment la déchéance de leur subordonné.

Il se peut que les performances personnelles de ce sous-officier restent au-dessus de la moyenne de ses hommes, mais la volonté de faire mieux encore faiblira généralement à cause des exigences d'une camaraderie mal comprise. Le sous-officier fermera l'œil sur certaines fautes et négligences et finalement tolérera des abus. Les ordres ne seront plus donnés, mais communiqués, et on ira jusqu'à en discuter avec les subordonnés. Des enquêtes ont démontré que cette évolution peut mener à une réelle phobie du commandement. Il est clair que le maintien de la bonne marche du service devient impossible dans de telles circonstances. L'absorption des

sous-officiers par la troupe est peut-être plus néfaste que s'ils manquaient tout à fait.

Il faut donc que le sous-officier maintienne à tout prix la position qui lui revient, même si, à bien des égards, il a plus de difficultés qu'un soldat ou un officier. Malgré la proximité de la troupe, il doit en rester le supérieur sans compromis. C'est le devoir des officiers de lui en fournir les moyens, et le sien de s'en servir pour s'imposer.

Tout d'abord, il faut donc constamment reconnaître dans le sous-officier un supérieur. Une distribution d'ordres claire et une nette séparation des compétences de chacun seront toujours d'une importance décisive. Ajoutons que celui qui les donne doit être, bien entendu, prêt à protéger ces compétences ! Le sous-officier doit avoir la conviction que ses ordres seront traités comme tels et par ses subordonnés et par ses supérieurs, qu'ils sont exécutables et qu'ils seront exécutés effectivement, avec l'aide du commandant d'unité s'il le faut.

Il est nécessaire de féliciter le sous-officier pour un travail bien accompli. On rehausse ainsi son aplomb et son prestige, surtout si ce geste a lieu devant la troupe. Il faut évidemment que le sous-officier ait de son côté la ferme volonté de maintenir sa position de chef. Il doit prouver dans n'importe quelle situation qu'il est le chef et qu'il est capable d'agir en conséquence. Cette forme élevée de la discipline exige que l'on n'exécute pas les ordres simplement pour s'en acquitter, mais pour arriver à des fins déterminées. Le sous-officier doit donc agir conformément aux intentions de son supérieur, mais il lui faut apprendre pour cela à bien pénétrer ces intentions. Il doit savoir qu'il ne s'agit pas là d'une particularité privilégiée du travail d'état-major, mais bien d'un devoir élémentaire de tout chef à n'importe quel échelon.

LE MAINTIEN DE L'ESPRIT COMBATIF DE LA TROUPE

Réaliser la bonne marche du service n'est pas une fin en soi. Elle ne constitue que la base indispensable pour atteindre

le but principal : développer l'esprit combatif de la troupe au plus haut degré possible. La collaboration des sous-officiers à cette tâche est essentielle.

On prétend souvent que les sous-officiers ne sont pas là pour décharger leurs supérieurs de tâches désagréables ou ingrates, quitte à être blâmés en fin de compte si quelque chose n'a pas bien marché : c'est là une vérité de La Palice qu'il serait superflu de rappeler si chacun remplissait mieux à son échelon, la fonction que lui assigne la hiérarchie.

La tâche principale des sous-officiers est l'instruction et la conduite de la troupe; mais, pour la remplir, il faut naturellement qu'ils soient instruits eux-mêmes. Malheureusement, les choses ne vont pas trop bien à cet égard. Sans doute, au début de l'école de recrues, le sous-officier jouit-il d'une incontestable avance sur la troupe, mais elle diminuera régulièrement par la suite — exception chez les aspirants officiers —. L'école de sous-officiers n'assure donc rien de durable, l'école de recrues qui la suit, très peu seulement. On ne contestera pas non plus que le cours de cadres de deux jours ne permet guère de pousser l'instruction, mais tout juste de rafraîchir les connaissances acquises. Le cours de répétition à son tour ne vise pas uniquement l'instruction des sous-officiers, mais avant tout celle des soldats et de l'ensemble de la troupe.

Si l'on considère que les tâches d'un chef de section et celles d'un chef de groupe ne sont pas très différentes et que leurs problèmes sont sensiblement les mêmes, il faut avouer que, pour son perfectionnement, le sous-officier n'y trouve pas son compte. Pendant le cours, les préparatifs du travail quotidien ne suffisent pas non plus à assurer au chef de groupe une nette supériorité vis-à-vis de ses hommes. Autrement dit, si le sous-officier possède généralement les aptitudes d'un bon, voire même d'un excellent soldat, en tant que chef il n'est pas préparé à faire face aux situations extraordinaires telles qu'on les rencontre sur le champ de bataille.

Quels remèdes trouver à une situation si préoccupante ? Si c'est une mauvaise excuse que d'invoquer uniquement le

perpétuel manque de temps, l'officier supérieur qui, en présence de ses commandants d'unité, soutient qu'un cours de répétition permet de compléter sérieusement l'instruction des sous-officiers, méconnaît tout autant la réalité. Le programme de travail d'un CR est aujourd'hui si varié et surtout tellement chargé que l'on arrive à peine à le suivre entièrement.

A ce propos, nous croyons que le RS commet une erreur en recherchant le temps nécessaire à l'instruction supplémentaire des cadres dans l'indépendance de la troupe au service intérieur. Lorsque la troupe rentre plus ou moins tard le soir, un bon sous-officier a derrière lui une journée fatigante ; il doit pourtant s'occuper encore des préparatifs pour le lendemain (en se rendant parfois même sur place), examiner l'entretien de l'équipement et du matériel de ses hommes par des sondages, s'inquiéter des soldats absents ou malades, prendre part au rapport du sergent-major et finalement procéder à son propre rétablissement. Décharger les sous-officiers de la surveillance du service intérieur peut faciliter — mais pas toujours — l'accomplissement de leurs autres tâches, mais ne peut suffire à leur assurer une instruction supplémentaire.

Cette instruction est pourtant d'une telle importance pour la position des sous-officiers et l'esprit combatif de la troupe qu'il faut à tout prix trouver une solution au problème : on ne peut la trouver qu'en restreignant de temps à autre les heures de travail en campagne de la troupe, car, si l'on persiste à exiger que chaque jour ouvrable soit entièrement occupé par des exercices où la présence du sous-officier est indispensable, on verra alors ces derniers, surmenés, négliger certains de leurs devoirs et perdre leur assurance. Le travail de la troupe ne pourra qu'en souffrir. Si celui-ci au contraire est restreint en faveur de l'instruction supplémentaire des sous-officiers, l'on peut espérer que les cadres approcheront la troupe réellement préparés et sûrs d'eux-mêmes, et le travail n'en sera que meilleur. L'activité des sociétés de sous-officiers offre encore une autre possibilité d'élever le niveau d'instruction de nos cadres subalternes. Selon le chiffre 223 RS, « tous

les cadres sont tenus de se préparer à l'entrée en service de façon à être à tous égards, physiquement aussi, à la hauteur de leur tâche. Dans la mesure du possible, ils ont en outre le devoir de suivre l'instruction hors service. « Il est dommage que le RS limite cette exigence légitime par le terme « dans la mesure du possible », expression précisément abolie partout ailleurs dans le langage militaire. Les commandants d'unité devraient toutefois garder cette possibilité en vue et enjoindre à leurs sous-officiers d'adhérer à la Société des Sous-officiers pour y suivre ainsi l'instruction hors service. L'activité des sections de l'Association Suisse des Sous-Officiers (ASSO) mériterait beaucoup plus l'approbation et le soutien des commandants, et cela dans leur propre intérêt.

LES RAPPORTS DE COLLABORATION ENTRE COMMANDANT D'UNITÉ ET SOUS-OFFICIERS

Tandis que la bonne marche du service et l'encouragement de l'esprit combatif de la troupe sont des exigences auxquelles chacun s'efforce de faire face, il n'en va pas de même en ce qui concerne la création de vrais rapports de collaboration entre le commandant d'unité et ses sous-officiers. De tels rapports n'existent généralement qu'entre commandant d'unité d'une part et chefs de sections, sergent-major et fourrier d'autre part. Si l'on veut cependant éviter que le chiffre 18 RS ne demeure qu'un vœu pie, il sied de porter une attention plus grande aux rapports entre commandant et sous-officiers.

Le *collaborateur* est autre chose qu'un travailleur ; il est aussi davantage qu'un contremaître. On ne peut parler de *collaboration* que quand les intéressés entretiennent entre eux des relations étroites leur permettant d'accorder leurs pensées et leurs actions.

C'est aux officiers qu'appartient l'initiative de créer des rapports si utiles. Le commandant d'unité surtout doit saisir chaque occasion d'attirer à lui les sous-officiers. Il doit apprendre à les connaître individuellement, en s'occupant de chacun,

personnellement. Il ne pourra le faire en les observant exclusivement au travail, car l'instruction, les examens et les corrections dépendent trop d'une échelle générale applicable à tous ; certains traits de caractère resteront nécessairement effacés, certaines qualités dissimulées, et il sera impossible d'exercer sur eux une bonne influence. Même si la prééminence du travail est indiscutée, il faut tout de même avoir des contacts en dehors du travail. On ne remarque pas que les sous-officiers en ressentent le besoin, parce qu'ils n'osent pas eux-mêmes en parler aux officiers.

Il n'est cependant pas nécessaire d'organiser pour cela des « soirées de cadres » ; celles-ci sont peut-être propices à l'observation des caractères, mais elles ne révèlent pas nécessairement leurs aspects les plus intéressants. En revanche, des discussions amicales à la suite d'un repas commun des officiers et des sous-officiers peuvent être très fructueuses. Les sujets ne manquent pas : défense nationale, armement, budget militaire, armées étrangères, questions de service, etc. Pour que de telles conversations soient profitables, il faut toutefois que le commandant d'unité ou un autre officier connaissent le sujet à fond. Les expériences démontrent qu'on apprend ainsi à se connaître beaucoup mieux et bien plus vite que si les contacts personnels se limitent au travail. Tel un lecteur qui ne peut à la longue se soustraire à l'influence des directives claires d'un journal sérieux, les cadres doivent subir l'influence de leur commandant dans leur manière de penser. Le commandant forme ainsi de vrais collaborateurs et crée en même temps cette armature de l'unité dont parle le RS.

Les rapports étroits entre le commandant et ses aides augmenteront en outre la confiance réciproque, limiteront les divergences de vue qui parmi les cadres existent toujours, et enfin effaceront toute impression d'indifférence ou même de dédain. Les répercussions sur la troupe en seront heureuses.

Maintenir le contact dans la vie civile est aussi souhaitable que l'instruction supplémentaire hors service. Si le maintien

de relations personnelles s'avère difficile, le commandant aura toujours l'occasion de s'adresser à ses cadres par écrit, en envoyant par exemple une circulaire attirant l'attention sur une manifestation ou un concours militaire quelconque, ou encore une orientation générale avant l'entrée en service, indiquant le cours probable du CR et relevant les points les plus importants du programme.

Cap. G. BÜTIKOFER

Parus dans ASMZ avril 1955.

La base constitutionnelle de la justice militaire

Les art. 110 ss de la Constitution fédérale parlent du Tribunal fédéral ; ils fixent les grands principes de sa composition et de son organisation. Le Tribunal fédéral des assurances, créé en 1917, en revanche ne trouve pas sa base dans la CF. Il a été créé par un simple arrêté fédéral en vertu d'une délégation contenue dans la loi sur l'assurance-maladies et accidents. La justice militaire n'est pas non plus mentionnée dans le texte de la CF. Il est donc permis de se demander si elle y trouve tout de même une base suffisante.

Cette question a été traitée de façon fort intéressante dans une thèse fribourgeoise rédigée par M. Robert Willi (Zurich, 1954). Nous tâcherons de résumer les arguments dont s'est servi l'auteur pour justifier son opinion que la justice militaire a sa base dans la Constitution actuelle.

Tout d'abord l'art. 64 bis de la CF voté par le peuple et les cantons le 13 novembre 1898 confère à la Confédération le droit de légiférer en matière pénale. D'après l'al. 2 de cet article, l'organisation des tribunaux, la procédure judiciaire et