

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 115 (1970)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Position, influence et compétence du sous-officier  
**Autor:** Chouet, J.-F.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-343574>

### **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>**

## **Position, influence et compétence du sous-officier**

Vouloir parler du rôle du sous-officier dans notre armée peut apparaître comme une gageure ou comme une redite. On ne saurait, sur ce sujet, ni faire œuvre entièrement nouvelle, ni résoudre de façon définitive une question sans nul doute délicate mais à coup sûr importante. La brève expérience d'une carrière militaire débutante m'incite cependant à présenter quelques constatations et à poser un certain nombre de questions. La conviction m'habite que nous pouvons et que nous devons réaliser encore de notables progrès dans notre façon de traiter le problème de la formation, et, partant, de l'influence de nos sous-officiers.

A cette fin, un retour à cette inépuisable source qu'est le Règlement de service nous fournira une bonne base de départ.

### *La définition du sous-officier*

« Les *sous-officiers* constituent l'armature des unités. En assurant la bonne marche du service en général et du service intérieur en particulier, ils se montrent les collaborateurs indispensables du commandant d'unité.

Au combat, ils sont souvent les seuls à pouvoir exercer encore une influence directe sur les hommes. (...) »

L'esprit de l'armée dépend en bonne partie du choix, de la formation et de la mentalité des sous-officiers. (...) »

Le commandant d'unité mettra tout en œuvre pour soutenir (leur) autorité. (...) »

C'est en ces termes que s'exprime l'article 18 du RS 1968. A relire ces phrases, à les méditer, il ressort qu'elles nous mènent fort loin et qu'elles postulent de sévères exigences. Sans son *armature*, l'unité pas plus que le mur de béton ne résistera aux assauts de l'adversaire. Un commandant d'unité ne peut pas faire confiance à sa seule compétence et à celle de ses officiers s'il ne dispose pas d'un corps de sous-officiers solide et capable. Cette affirmation est confirmée plus loin par le RS qui précise que les sous-officiers sont des collaborateurs *indispensables*

du commandant d'unité. Il faut donc savoir qu'un tel commandant *ne peut pas se passer d'eux*. Le sous-officier est, à ma connaissance, le seul militaire auquel le RS confère le caractère d'indispensable. Il est bon de s'en souvenir. D'autant plus que ce n'est pas seulement dans la marche du service que ces cadres subalternes ont un rôle à jouer ; il se révèle qu'au combat, ils sont « souvent *les seuls* » à pouvoir influencer la troupe.

En raison des immenses services que l'on attend des sous-officiers, en raison du fait qu'ils contribuent pour une large part à donner à l'armée son esprit, *il est demandé aux commandants d'unité de soutenir leur autorité*. Retenons bien cette exigence ; nous en reparlerons.

Nous n'irons pas plus loin sur la voie de l'exégèse : contentons-nous de tirer du RS que le sous-officier est indispensable à la conduite de l'armée, aussi bien en temps de paix qu'en temps de service actif ou de guerre.

#### *La compétence du sous-officier*

Il va sans dire que l'on ne saurait, dès lors, attribuer une telle importance à des cadres mal ou insuffisamment formés. Il va sans dire également que ce « petit chef », comme le nomment les Français, doit disposer de certains *moyens* pour remplir sa mission et jouer pleinement son rôle. Ces moyens, il appartient d'abord au corps d'instruction, puis aux commandants d'unité de les lui donner. C'est peut-être cela que le RS veut dire en exigeant des commandants d'unité qu'ils « soutiennent » l'autorité de leurs sous-officiers. L'expression est alors malheureuse, car elle présente *a priori* le caporal ou le sergent-major comme un chef à l'autorité faible, presque invalide, et qui a besoin d'être soutenue. Là non plus, je ne sache pas qu'à un quelconque autre échelon, on prescrive à des chefs de soutenir leurs cadres subordonnés. On ne verrait pas sans sourire une phrase comme : « Les commandants de brigade et de division feront l'impossible pour soutenir leurs commandants de corps de troupe subordonnés » ! Il est vraisemblable dès lors que les sous-officiers ne sont pas d'emblée nantis de l'autorité dont ils ont besoin.

Un nombre considérable de facteurs détermine la compétence du sous-officier. Nous ne retiendrons que l'Arme<sup>1</sup>, le caractère et l'intel-

<sup>1</sup> « Waffengattung » ! Réd.

ligence. Ces paramètres sont suffisamment variables pour interdire définitivement toute comparaison sensée. Néanmoins, il faut se demander si l'école de sous-officier est aujourd'hui en général à même de remplir son rôle qui, rappelons-le, est de faire, en 4 semaines, de recrues venant de terminer leur école, des chefs aptes à s'imposer et à commander *pendant 4 mois d'affilée*. Il est possible d'affirmer que l'ESO et l'instruction complémentaire dispensée pendant l'école de recrues aux sous-officiers permet d'atteindre cet objectif dans une proportion qui, dans la majorité des cas, ne dépasse pas 50 %. Il est hors de doute que la compétence, les capacités du chef, entrent pour une large part comme composante de leur autorité naturelle. Il est non moins hors de doute que les cadres sous-officiers sont indispensables à l'unité de recrues et que, partant, on ne saurait les en retirer à tout bout de champ pour leur prodiguer une instruction supplémentaire sans porter, à la longue, préjudice au commandement et même à l'instruction des recrues. Le problème se pose, à cet égard, en termes identiques pour les cours de répétition. Et pourtant, la nécessité s'impose de plus en plus d'accroître en qualité et, subsidiairement, en quantité la compétence de nos sous-officiers. C'est le moment de nous rappeler un bref extrait du Règlement de service dont l'article 102 prescrit, entre autres choses :

« L'instruction a pour but de *former des hommes capables et sûrs d'eux-mêmes*. En raison des courtes périodes de service, on n'y atteindra que par *un programme réduit à l'essentiel* (...) même s'il faut, pour cela, renoncer à ce qui semble désirable. »

Cette phrase n'est pas nouvelle ; elle n'est même pas discutée ; elle semble à tous parfaitement évidente, elle tend à la lapalissade. L'élémentaire honnêteté nous contraint cependant à dire ici que nos programmes en font fi. Dans le cas particulier de la formation des sous-officiers, cela se traduit par la constatation suivante : on touche à tout, rien n'est fait à fond, notre instruction est aussi éclectique que superficielle. La base sur laquelle l'on pourrait par la suite, dans les cours de troupe, édifier l'instruction permanente, le perfectionnement des sous-officiers, cette base manque. Les programmes de l'ESO me semblent devoir, sur ce point, être remis en question.

Pratiquement donc, soumettre l'école de sous-officiers à un programme le moins chargé possible, mais où les connaissances requises devront être *absolument maîtrisées*.

Dans notre armée en général, et dans l'école de recrues en particulier, l'instruction et la formation des cadres *priment tout*. C'est, à peu de chose près, ce que m'écrivait, il y a quelques années, un officier général genevois que je n'ai aucune raison de ne pas croire. Mais le problème demeure presque entier tant que l'on n'a pas résolu la question : quand ?

Certes, les solutions ne manquent pas, apparemment du moins. N'en prenons qu'un seul exemple : les cadres sous-officiers sont « pris » par leur instructeur (au CR par le commandant d'unité) une demi-journée par semaine. Pendant ce temps, le commandant d'unité (à l'ER) donne une théorie, les chefs de section en font autant, ou mettent sur pied une leçon de gymnastique ou un service de parc approfondi de leurs armes. A première vue, cela semble équilibré, presque judicieux. Mais à l'expérience, le vide laissé par les sous-officiers momentanément absents est nettement ressenti. Le travail n'a de loin pas le rendement qu'il offre d'ordinaire. Il faut donc admettre que, si l'instruction des cadres est primordiale, elle ne saurait entraver celle des soldats au-delà d'une certaine limite.

Par conséquent, cette moins-value sur l'instruction dispensée à la troupe ne se justifie que si l'instruction des cadres est véritablement utile, rentable et efficace.

C'est pourquoi il importe d'obtenir que l'instruction spéciale prodiguée aux sous-officiers les passionne, élève leur niveau ; qu'elle leur ouvre de nouveaux horizons, sur la base de connaissances fondamentales solides sur lesquelles il devrait être inutile et *interdit* de revenir.

Ce postulat s'applique, à combien plus forte raison encore, au cours de cadres des sous-officiers précédant le CR. Tous les officiers devraient avoir, dans ce cas, l'objectif d'*éveiller l'intérêt* des sous-officiers sur l'enseignement de matières nouvelles.

A ce stade, il est possible de faire aux sous-officiers une *confiance totale*. Celle-là seule (beaucoup plus que le tissu et la coupe de leur uniforme) leur confèrera la valeur de chefs respectés et une influence qui dépasse le seul service « intérieur » de l'unité.

Premier-lieutenant J.-F. CHOUET