

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 116 (1976)
Heft: 11

Artikel: Le capitaine et ses sous-officiers
Autor: Chouet, Jean-François
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-650415>

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: 14.01.2026

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

Le capitaine et ses sous-officiers

Dès avant la publication du rapport de la commission pour l'étude des problèmes d'instruction et d'éducation militaires, les sous-officiers ont été, et sont toujours, considérés comme étant l'essentiel de l'encadrement d'une unité. Dans un précédent article¹, nous avions eu l'occasion de nous pencher avec quelque attention sur la position du sous-officier dans l'unité. Il nous paraît nécessaire aujourd'hui de relever l'importance du capitaine dans cette affaire, tant il est vrai que, pour une très large part, l'efficacité des cadres sous-officiers dépend de lui.

Ce sont ces rapports entre le commandant de compagnie et son cadre sous-officiers qui nous intéressent présentement, étant entendu que nous voulons examiner le problème pour une unité de cours de répétition. A l'école de recrues, en effet, ces rapports sont différents, en raison d'abord de la présence d'un officier instructeur de compagnie, en raison ensuite du fait que ce cadre est provisoire, et enfin parce que le commandant d'unité n'a, préalablement à son « paiement de galons », reçu aucune instruction solide quant à ses rapports avec ses sous-officiers. Au demeurant, la condition *sine qua non* d'un travail actif et utile avec les sous-officiers est de les bien connaître. Les quelques considérations ci-après ne s'appliqueront peut-être qu'avec difficulté lors de la première année de commandement. Mais, dans ce domaine au moins, le temps travaille pour le capitaine...

Pour que les sous-officiers constituent cette armature de l'unité — puisque tel est le rôle que leur attribue le règlement de service —, trois conditions doivent être remplies: le commandant d'unité doit pourvoir à leur instruction; entre le commandant et ses sous-officiers doit régner une atmosphère de confiance; enfin, il importe que le commandant — et ses supérieurs — considère les sous-officiers d'abord comme des *chefs* avant que de voir en eux des exécutants.

I. LE CAPITAINE INSTRUIT SES SOUS-OFFICIERS

A l'égard de l'instruction des sous-officiers se pose souvent le problème de la fréquence. De nombreuses théories sont émises à ce propos, toutes

¹ Voir RMS juillet 1970 « Position, influence et compétence du sous-officier ».

fort judicieusement étayées. Ainsi, la fréquence des « séances d'instruction » pour les sous-officiers va d'une demi-journée par semaine à plusieurs heures par jour. Il est, croyons-nous, difficile de se prononcer *a priori* pour l'une ou l'autre des solutions extrêmes, ou pour l'une quelconque des solutions intermédiaires. Le commandant d'unité se déterminera d'après une appréciation de situation propre à son cas particulier, en tenant compte des éléments suivants :

- Il faut accorder le maximum de temps possible à l'instruction du cadre sous-officier.
- Le niveau moyen des sous-officiers, en particulier dans les domaines d'instruction qui font l'objet du présent service.
- L'aptitude des chefs de section à se passer de leur encadrement.
- L'aptitude du commandant à donner une instruction utile et intéressante.
- La nécessité, pour créer une bonne atmosphère de cadres, de « sortir » plus ou moins souvent les sous-officiers de la troupe.

Dans ce domaine, comme dans beaucoup d'autres, on se gardera donc de tout schématisation, néfaste à brève échéance. Il est parfaitement concevable donc que, d'une unité à l'autre, des différences marquées dans la fréquence des moments d'instruction des cadres existent. Ce n'est pas un mal en soi, bien au contraire. En revanche, il doit demeurer que le commandant recherche passionnément toute occasion de parfaire les connaissances et les aptitudes de ses sous-officiers.

Mais, bien entendu, il ne s'agit de refaire ni l'école de sous-officiers, ni le cours de cadres. Il faut aller plus loin, il convient avant tout de perfectionner, de donner aux chefs de groupes peut-être un peu de ce superflu qui leur permet d'aborder toute situation avec confiance, sûreté et maîtrise de soi. Il s'agit donc de donner au sous-officier une maîtrise technique aussi grande que possible de façon à lui permettre de s'imposer avec aisance, nous dirons même avec élégance, face à la troupe. De façon, donc, qu'il puisse exiger de ses hommes rien de moins que la perfection.

En outre, il s'agit d'instruire des *chefs*. Foin donc de ces exercices, sans doute fort intéressants dans l'absolu, mais où le sous-officier « joue », cinq fois sur six, le fusilier de gauche du groupe de droite, le chargeur à la pièce ou le pilote du char. L'instruction du sous-officier doit le placer

pratiquement chaque fois *dans sa vraie peau*, celle d'un homme qui, responsable, *réfléchit, décide, ordonne et contrôle*. Ainsi donc, s'il est parfois nécessaire que des sous-officiers « jouent aux soldats » pour la façade, il faut en tirer parti en leur donnant l'occasion de critiquer l'activité de celui qui a « joué » le chef. Chacun aura l'occasion de travailler, d'observer, de s'exprimer — en chef — devant ses camarades et devant son commandant. Il convient, nous semble-t-il, de renoncer à une instruction qui ne répondrait pas à ce besoin primordial : former des chefs, et non pas de bons soldats.

Faut-il préciser à nouveau que cette instruction, pour se justifier et pour être utile, doit être bien préparée ? Probablement pas, encore qu'il ne soit peut-être pas totalement vain de le rappeler au passage. Encore qu'il faille nous souvenir aussi que, dans le courant d'un cours de répétition, le capitaine n'a que peu de temps à consacrer à une telle préparation ; et que, par conséquent, il doit s'y atteler le plus souvent avant d'entrer au service...

Une autre question est de savoir si le commandant d'unité doit ou non affronter seul cette instruction des cadres ou s'il doit se faire aider par un autre officier. Bien qu'à nouveau il s'agisse là essentiellement de cas d'espèce (et tout d'abord, se trouve-t-il, dans l'unité, un « officier de compagnie » disponible pour ce travail ?), il semble que, dans la mesure du possible, le commandant devrait agir seul. Mais il doit être bien clair que, si le capitaine ne se sent pas de taille à tout faire tout seul, il vaut mieux qu'il requière la collaboration d'un officier ou d'un sous-officier pour le seconder dans sa tâche. Il n'y a aucune honte à cela, bien au contraire, puisque le but poursuivi n'est, en définitive, que l'accroissement des compétences des sous-officiers. Toute gloriole serait donc parfaitement déplacée. Mais, tout comme le capitaine, le ou les éventuels collaborateurs devront être prêts !

II. UNE ATMOSPHÈRE DE CONFIANCE

L'un des *leitmotiv* qui s'imposent aussi bien aux hommes politiques qu'aux enseignants et aux chefs militaires est la *participation*. S'agissant des rapports entre les sous-officiers et leur commandant de compagnie, il convient d'expliquer quelque peu cette notion qui, ici comme ailleurs, revêt une certaine importance.

D'emblée, il s'agit de déterminer les limites de la participation dans un cadre militaire. Il faut, notamment, proclamer bien haut que la « société » militaire doit demeurer hiérarchisée, non pas à dessein de protéger une quelconque « classe », mais bien en vue de réparer le combat où l'ordre du chef et son exécution par le subordonné demeurent une condition fondamentale du succès. Cependant — Dieu soit loué! — nos problèmes d'aujourd'hui sont des problèmes de temps de *paix*. Soit dit entre parenthèses, nous ne devons pas nous en cacher. Préparer techniquement le *combat* est certes nécessaire, et la *Revue militaire suisse* peut se flatter d'y contribuer. Mais préparer l'instruction, la préparation de la guerre *en temps de paix*, est non moins nécessaire.

Par « participation » — pour y revenir — il faut entendre d'abord et avant tout *l'information* des cadres, et très particulièrement des sous-officiers. Mieux encore. Il faut les « mettre dans le coup » et, avant toute action importante, telle qu'exercice de grande envergure, journée des familles, course de patrouilles ou autres, les orienter *les premiers* et leur faire sentir d'emblée la part de responsabilité qui leur incombera pour la bonne marche de l'opération prévue. A cet échelon, il est vrai que le commandant doit songer à *convaincre* et à associer ses cadres, non pas à ses décisions proprement dites, mais aux effets que celles-ci vont déployer. Il ne s'agit donc pas de créer un « soviet des sous-officiers », mais bien plutôt une sorte d'état-major où les décisions sont « mises en musique ». Les sous-officiers, chefs responsables, participeront d'eux-mêmes aux actions décidées, feront preuve d'intelligente initiative et se donneront sans compter pour permettre la réalisation la plus parfaite possible des objectifs du commandant d'unité. Une telle collaboration, une telle *vraie* participation, renforceront ou, au besoin, créeront, un climat de confiance absolue entre commandant et cadres, climat dont la vie de l'unité tout entière bénéficiera, en temps de conflit aussi.

La confiance, certes, doit se mériter de part et d'autre; certains pourront objecter que tel commandant de compagnie ou tel sous-officier n'est pas digne de confiance. Il n'en faut pas disconvenir, il faut le regretter, et il faut surtout y mettre bon ordre. En affirmant clairement qu'un chef, caporal ou capitaine doit être, fondamentalement, un être auquel tout un chacun peut accorder sa confiance. Un tel postulat doit guider ceux — et j'en suis — qui ont la lourde tâche de proposer des soldats avant la fin de leur école de recrues pour l'accession aux galons

de sous-officier. C'est assez mettre en exergue la *personnalité* des cadres, bien plus que leurs performances techniques¹.

Parvenu à ce stade, l'on peut se demander quel rôle est dévolu aux chefs de section dans l'ensemble de ces rapports entre cadres à l'échelon de l'unité. Une parenthèse s'impose pour s'expliquer à ce sujet. Notons tout d'abord que l'instruction et, dans une certaine mesure, l'éducation des chefs de section sont dans le « fief » du commandant de bataillon, de même que, dans les écoles de recrues, l'instruction des officiers est le plus souvent prise en charge par le commandant d'école en personne ou par des collaborateurs désignés par lui. De même aussi que, la plupart du temps, le commandant d'un régiment tient, dans le cours de cadres, à agir directement sur ses capitaines.

Il ne s'agit donc pas, pour le commandant d'unité, de « court-circuiter » ses chefs de section. Mais il est de fait que, si l'on veut assurer une certaine efficacité à l'instruction des sous-officiers, il faut un chef *d'expérience* et disposant du recul nécessaire. Il serait, cependant, erroné de laisser complètement de côté les officiers subalternes; au contraire, et chaque fois que les circonstances l'autorisent, il convient de les réunir avec l'ensemble des cadres de l'unité et de les faire participer à l'instruction de ces derniers. Le rapport de section n'est d'ailleurs pas autre chose. Encore faut-il s'assurer que les chefs de section non seulement désirent, mais surtout soient aptes à collaborer efficacement à cette entreprise. A tout le moins, bien entendu, est-il nécessaire de les orienter très exactement sur l'instruction donnée aux cadres des sections et de les y faire participer aussi souvent que possible. Mais il faut convenir que l'établissement de rapports de confiance entre lieutenants et capitaine est moins délicat qu'entre ce même capitaine et ses sous-officiers. Ne serait-ce que par les conversations de mess, ces rapports s'établissent pratiquement d'eux-mêmes, par la seule vertu, déjà, d'un cadre restreint.

Sans empiéter aucunement sur le domaine des officiers, il est possible d'attribuer aux sous-officiers des compétences fort larges. Et non seulement la chose est possible, mais elle est nécessaire, et à plusieurs titres. Nécessaire d'abord en ce qu'elle décharge l'appareil de commandement de l'unité de toute une série de tâches importantes, requérant autorité et initiative, et qu'un sous-officier peut parfaitement prendre en main.

¹ Voir RMS septembre 1971 « Personnalité et performance » par le premier-lieutenant Jean-Pierre Droz.

Nécessaire ensuite en ce que cette délégation de compétences est *la seule preuve tangible* de confiance que peut donner un commandant. Pas plus que quiconque, un sous-officier ne se laissera payer de mots dans ce domaine. Et c'est hautement réjouissant. Nécessaire, enfin, parce qu'un sous-officier ayant pris sa tâche à cœur apportera le plus souvent des solutions originales aux problèmes qui lui sont posés. Là encore, on ne pourra que s'en réjouir.

III. LE SOUS-OFFICIER CONSIDÉRÉ COMME CHEF

En introduction à cet article, nous l'avons mentionné: le sous-officier ne doit pas être considéré comme un « simple exécutant ». Hormis quelques cas particuliers (dans les troupes de réparation par exemple), les sous-officiers sont formés comme chefs, d'abord et avant tout. Par la suite, dans leurs unités d'incorporation, il convient de ne pas l'oublier. Dans l'instruction, premièrement, où il est nécessaire de raffermir leurs capacités à ordonner, à décider. D'une manière générale, ensuite, dans les rapports entre cadres ou « *coram populo* », où il est juste de les traiter en collaborateurs, portant, avec les officiers, la responsabilité de l'instruction et de la conduite de la troupe.

Un uniforme plus seyant, marquant mieux le grade et la fonction du sous-officier, serait certes souhaitable. Mais il faut, là encore, proclamer bien haut que — tout comme pour l'officier — l'essentiel n'est pas là. Considérer le sous-officier comme un *cadre*, lui octroyer la confiance, les compétences et les responsabilités qui découlent de cet état sont des éléments mille fois plus importants que le drap de l'uniforme. Et ces éléments-là sont dans les mains du commandant de compagnie. C'est à lui, en définitive, qu'il appartient de former ses sous-officiers, de parfaire leurs connaissances, de capter leur confiance, de la mériter, et de leur donner, sans réserve, les compétences dont ils sont dignes.

C'est assez dire, une fois de plus, le rôle essentiel du capitaine, dont, en temps de paix au moins, l'autorité et le sens psychologique sont de première importance. Puisse chaque commandant d'unité se pénétrer d'une telle vérité. Son commandement y gagnera en aisance et en efficacité.

Capitaine Jean-François CHOUET