

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 146 (2001)  
**Heft:** 3

**Artikel:** L'école des sous-officiers de carrière de l'armée  
**Autor:** Pythoud, Jean  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-346116>

#### **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>**

# L’Ecole des sous-officiers de carrière de l’armée

Pour pouvoir parler de l’Ecole des sous-officiers de carrière, sise à Herisau, et de la formation des futurs professionnels, il est nécessaire de replacer ces personnes dans leur contexte. Pour ce faire, un retour dans un passé récent est indispensable. Je vous propose de commencer par les «instructeurs» que beaucoup d’entre vous connaissent, puis de passer dans la nouvelle définition de «sous-officiers de carrière».

## L’instructeur selon le Règlement de service 80, article 260:

1. Le corps des instructeurs est le corps enseignant militaire qui est responsable de l’instruction et de l’éducation dans les écoles et les cours. Son attitude et son exemple sont d’une importance capitale.
2. Le corps des instructeurs se compose d’officiers et de sous-officiers supérieurs.
3. Les sous-officiers instructeurs sont chargés surtout de l’instruction technique.
4. L’objectif principal des instructeurs consiste à affirmer la confiance en soi et l’autorité des cadres.

## L’instructeur selon le Règlement de service 95, chiffre 27:

1. Les instructeurs sont des officiers ou des sous-officiers professionnels.
2. Dans les écoles, les instructeurs portent la responsabilité du commandement et de l’instruction. Ils forment en priorité les cadres de milice.
3. En règle générale, les officiers instructeurs forment les officiers; les sous-officiers et la troupe sont instruits par les sous-officiers instructeurs.

## ■ Adj EM Jean Pythoud<sup>1</sup>

Cette comparaison entre le Règlement de service 80 et le Règlement de service 95 laisse apparaître que les sous-officiers professionnels (ou de carrière) ne sont plus limités à la seule instruction technique, même si la pratique a démontré que l’éducation a toujours fait partie du modus d’instruction. Ils portent aussi la responsabilité du commandement et de l’instruction. La règle logique est que les instructeurs (officiers, sous-officiers) collaborent en vue d’atteindre les objectifs fixés.

Cette évolution, à laquelle s’ajoutent celle de la société et celle de la technologie, pose des exigences nouvelles aux enseignants militaires. Ces éléments n’ont pas été les raisons initiales de la création de l’Ecole des sous-officiers de carrière de l’armée, mais ils révélaient la nécessité de dispenser un enseignement moderne, adapté et réaliste.

## De la nécessité d’une formation centralisée

Jusqu’en 1974, la formation professionnelle des sous-offi-

ciers instructeurs était, selon l’époque, l’affaire des offices ou des armes. Hormis des formations communes, telles que le service de protection AC, le service de renseignement, le sport ou l’instruction alpine qui se donnaient dans des centres spécialisés, la formation de base se faisait sur les places d’armes. Elle était complétée par des cours d’arme. On peut donc constater que, de la constellation locale des militaires de carrière, dépendait la qualité de la formation des nouveaux sous-officiers instructeurs.

Pour pallier aux divergences contraires à l’unité de doctrine, l’infanterie a, durant une vingtaine d’années, organisé une école de sous-officiers instructeurs d’infanterie. Cette école avait lieu tous les deux ans et durait une année. Son programme était vaste, puisqu’il comprenait la formation du combattant ainsi que celle à toutes les armes d’infanterie. L’aspect méthodologique était entraîné lors des leçons d’application données par les stagiaires. Avec le temps et les modifications techniques, des divergences se faisaient sentir entre les «couleurs». Vu que nous n’avons qu’une seule et unique armée, il était temps d’entreprendre

<sup>1</sup> Commandant remplaçant de l’ESCA.

une action qui serve à l'ensemble, d'où la naissance de la *Zentrale Schu-le für Instruktionsunteroffizier* (ZIS) qui deviendra l'Ecole des sous-officiers de carrière de l'armée (ESCA). Son programme d'enseignement est le résultat d'un travail scientifique qu'explique l'historique de l'Ecole par le colonel EMG Eugène Scherrer, *ESCA – 25 ans d'existence... Une aventure!* Voilà pour l'histoire, passons au présent!

## Le sous-officier de carrière aujourd'hui

Dans les armées étrangères, le sous-officier de carrière est, avant tout, chef de troupe, de section. Ce que l'on attend de lui, c'est qu'il commande, qu'il conduise ses hommes le mieux possible et qu'il remplisse sa mission à l'engagement. L'accent mis sur l'instruction, du moins tel que nous le voyons, vient bien après.

A contrario, parce que notre armée n'est pas prévue pour des engagements tactiques immédiats, l'accent est mis, chez nous, sur une connaissance plus poussée des engins, des armes et des moyens. La réalité démontre que les sous-officiers sont avant tout des enseignants militaires, ensuite seulement des chefs de formation, ce qui fait que l'apprentissage et la pratique du commandement se font en champ fermé où la surprise n'est (hélas!) pas trop grande. La recherche d'un équilibre «enseignant – chef» reste pourtant un souci permanent de l'Ecole des sous-officiers de carrière de l'armée, particulière-



*Histoire militaire dans le terrain, une approche différente de l'actualité militaire.*

ment aujourd'hui où l'on parle de plus en plus d'interopérabilité. C'est un autre sujet qui pourrait faire l'objet d'un développement ultérieur.

Ceux ou celles qui souhaitent devenir sous-officiers de carrière de l'armée suisse doivent avoir, entre autres, une solide formation professionnelle civile (un apprentissage d'au moins trois ans suivi d'une expérience professionnelle de quelques années). De plus, le candidat doit occuper la charge de sergent-major ou de fourrier à l'armée. S'il remplit également toutes les autres conditions posées par les ordonnances et les services et s'il a réussi l'examen d'aptitude au stage de formation de base (SFB) à l'ESCA, il peut, au début de chaque année, commencer la formation pour sa deuxième carrière professionnelle. Dès le 1<sup>er</sup> janvier 2001, la durée du stage sera de 24 mois.

Un tel examen, de par sa nature, a un effet sélectif. Il doit absolument donner une réponse objective concernant le niveau atteint et une qualification basée sur les résultats obtenus. Son deuxième but est d'amener les futurs stagiaires à un niveau aussi homogène que possible, afin de favoriser au maximum l'apprentissage futur. Une telle épreuve demande une prépara-

### L'examen d'aptitude

- un *assessment* («ACABUO», analyse de la personnalité);
- un examen de connaissances générales et des langues (langue maternelle + 2<sup>e</sup> langue nationale)\*;
- d'un examen de sport (aptitudes physiques)\*.

\* En cas d'échec, ces examens peuvent être répétés (au maximum deux fois).

tion personnelle. La quasi totalité des connaissances exigées a été acquise plusieurs années auparavant; le problème est de savoir où les rechercher. A cet effet, nous envoyons à tous les candidats annoncés un manuel de préparation, ceci, trois mois avant l'examen proprement dit.

Nous nous sommes aperçus que de nombreux candidats éprouvaient des difficultés lors de l'examen. Elles provenaient d'un manque de technique de travail et d'apprentissage dans les matières théoriques, d'un manque de technique pour ce qui touche au sport. Une aide était nécessaire. Aussi avons-nous créé des cours de préparation aux examens. Leur but est de se familiariser avec la technique des questions. Comment lire? Comment ressortir l'essentiel d'une question? Comment répondre au mieux? Comment réagir dans un examen oral sans perdre ses moyens? Comment, en sport, acquérir la technique de comportement face aux obstacles et aux engins? Ce cours ne prépare pas l'examen, c'est-à-dire, qu'il n'entraîne pas les questions d'examen.

L'examen est réputé réussi, lorsque toutes les parties sont réussies. Si un élément, par exemple la langue maternelle ou une discipline sportive (par exemple la course 12 minutes), n'est pas réussi, la qualification finale de l'examen est «Non réussi». Dès l'année [B], l'évaluation en sport a été modifiée au profit d'un système à points, c'est-à-dire que le candidat peut améliorer son score dans une discipline afin d'obtenir une qualification minimale. Deuxième participation: 15 can-



*Le militaire de carrière est aussi responsable du rétablissement de son matériel et de son équipement personnel.*

didats et 8 réussites. Les gros échecs se limitent à la langue maternelle et à la deuxième langue écrite.

La moyenne des résultats démontre que l'introduction du nouveau barème dans le sport a porté ses fruits. Il est possible de corriger une performance

faible (insuffisante en points) par une meilleure (nombre de points supérieur à très supérieur). Du même coup, le problème «Langue maternelle» devient très évident; depuis quelques années, nous assistons à une telle évolution. La tendance est, malheureusement, à l'aggravation.

## Comparaison

### Année A

**Première participation:** 64 candidats et 20 réussites. On constate que les gros échecs sont dus aux connaissances générales, au sport et à la langue maternelle.

**Deuxième participation:** 38 candidats et 23 réussites. Le sport demeure la principale cause d'échec; les résultats dans les autres domaines se sont améliorés.

### Année B

**Première participation:** 38 candidats et 11 réussites. Les gros échecs sont dus à la langue maternelle, à la deuxième langue écrite, puis au sport. Le nouveau système d'appréciation des résultats sportifs fait sentir ses effets.

La réussite des examens d'aptitude donne accès à l'Ecole, pour autant que les offices acceptent d'engager le candidat. Cette épreuve, c'est l'ouverture comme dans un opéra. Le premier acte en est l'examen d'entrée qui a lieu dans la première semaine d'école. Son but est de démontrer à chacun des futurs élèves sa position précise par rapport aux objectifs fixés et communiqués préalablement.

En résumé, on pourrait dire que celui qui désire devenir sous-officier de carrière décide d'entrer dans un monde nouveau dans lequel l'étude, le travail individuel, la camaraderie et la discipline personnelle sont les règles de base.

## De l'origine des stagiaires

Les stagiaires proviennent de toutes les couches de la société, de tous les groupes professionnels et des différentes armes et services. Cette situation est très

enrichissante, puisque chacun apporte ses expériences et son vécu professionnel. Par contre, cette diversité, si positive soit-elle, révèle des différences dans les niveaux de connaissances qui nous ont amenés à mettre sur pied des «cours d'équilibrage», avant tout dans le domaine des langues et des connaissances générales, tant civiles que militaires. Le but est que les stagiaires démarrent avec le moins de handicaps possibles, ceci d'autant plus que la règle veut que tout examen intermédiaire (ou contrôle des prestations) raté soit répété jusqu'à sa réussite. C'est dire que, si le départ est hypothéqué, l'arrivée risque d'être compromise.

## L'Ecole des sous-officiers de carrière de l'armée et ses objectifs

Avant la fin du stage de formation de base, actuellement de 24 mois, les stagiaires doivent atteindre des objectifs spécifiques particulièrement dans

les domaines suivants: «Personnalité», «Spécialiste militaire», «Instructeur/chef». Ces trois domaines se subdivisent en thèmes et matières d'instruction.

Le domaine de la «Personnalité», auquel 500 heures sont consacrées, vise à rendre le stagiaire **crédible**, à lui permettre de **gagner la confiance** par une présentation naturelle, correcte et sûre, par une loyauté exemplaire, un bon sens de la camaraderie. En tant que **collaborateur**, il doit fournir avec conviction des arguments compétents et des contributions judicieuses propres à résoudre les problèmes, ainsi que soutenir avec conviction les mesures prises. Comme **interlocuteur**, il s'appuie sur une bonne culture générale, s'exprime avec aisance dans sa langue maternelle et est à même de communiquer dans une seconde langue officielle.

Au thème «Personnalité», nous consacrons 30 heures pour relever les **connaissances civiques**. Si l'on considère le temps qui lui est consacré dans l'instruction publique, ces quelques heures ne sont pas de trop! 100 heures sont réservées à une **deuxième langue officielle**, 100 heures à l'acquisition des **bases en anglais** et 60 heures à la langue maternelle. C'est un vrai casse-tête! Si une grande partie des candidats est capable d'interpréter des images et d'en donner un commentaire sensé dans sa langue maternelle, ils rencontrent beaucoup de difficultés à la lecture, à l'orthographe et à la syntaxe. Un effort constant est fait pour les entraîner à lire et à écrire tous



Apprentissage des langues, l'ordinateur et ses multiples possibilités est incontournable, mais ne remplace pas l'enseignant.

les jours. L'expérience faite lors des stages de 18 mois a permis de très nets progrès; des situations scabreuses sont devenues plus simples, voire aisées.

Le domaine du «Spécialiste militaire», soit 1500 heures, a pour objectif de **maîtriser les matières d'instruction générale**, pratique et théorique, enseignées dans les écoles de sous-officiers et les écoles de recrues. Dans les diverses situations où peut se trouver un instructeur, il doit **appréhender la situation et prendre des décisions appropriées**. Dans le **domaine tactique**, il sait appliquer les fondements et les principes les plus importants, en particulier les bases du commandement. Il s'organise de façon efficace, grâce à une **technique de travail** systématique et à des **connaissances en informatique**. Il **maîtrise des charges physiques et psychiques élevées**.

L'instruction militaire de base est, qu'on le veuille ou non, influencée par les Offices fédéraux. Des priorités sont établies selon des besoins spécifiques, parfois, sans tenir compte du fait que ces éléments font partie intégrante d'un tout appelé à fonctionner correctement. Il s'agit donc de mettre tout le monde sur un dénominateur commun, conforme au règlement «L'instruction de base<sup>2</sup> (LIB)».

On entend parfois que tous n'ont pas à être instruits dans un cours de combat de base. A notre avis, ce point de vue est



*Exercice d'engagement, chef de classe et élèves sont réunis dans l'action.*

inexact, puisque nous travaillons avec des militaires professionnels qui doivent posséder des bases identiques. Il en va de même pour d'autres cours centraux, AC, sanitaire, transmission, etc. Avec quelque 300 heures, un accent particulier est mis sur le sport, tous les stagiaires devenant obligatoirement moniteurs militaires de sport I; ceux qui possèdent le premier brevet peuvent obtenir le deuxième.

On attend des stagiaires qu'ils maîtrisent des charges physiques et psychiques élevées. Un exercice, malheureusement décrié, la marche des 100 kilomètres, est un excellent moyen d'y parvenir. Aucun séminaire ne permettrait

d'atteindre à cette connaissance de soi obtenue durant ces 24 heures d'effort.

Le troisième domaine «Instructeur/chef» comprend 900 heures d'instruction et de pratique avec, pour objectifs, de **planifier, enseigner, diriger et superviser, de façon autonome, l'instruction** selon les principes psychologiques, didactiques et pédagogiques. Durant l'instruction, il s'agit de **diriger, conseiller et qualifier les cadres de milice** en leur donnant confiance en eux, de **contrôler la réalisation des objectifs fixés**, d'analyser les résultats, de reconnaître les causes d'un succès ou d'un échec et d'en déduire les mesures appropriées, de fournir des con-

<sup>2</sup> Règl 51.19

tributions fondées dans le domaine des qualifications, de **préparer, de diriger et d'évaluer des exercices au moins jusqu'au niveau du groupe.**

Ici, l'accent principal est mis sur la formation d'enseignant militaire: 20 heures de psychologie de l'apprentissage, 7 heures consacrées aux plans d'instruction, 16 heures à la méthodologie de la formation, 10 heures à la mise en œuvre de moyens auxiliaires, 540 heures de préparation et de direction des leçons (y compris les stages pratiques dans des écoles de sous-officiers et de recrues), 20 heures au contrôle d'apprentissage (comment construire, conduire et évaluer des examens). Deux jours sont réservés à la sociologie, donnés par un spécialiste externe, 130 heures à la conduite...

Il serait faux de penser que l'enseignement n'est que frontal. Très tôt, les stagiaires se voient confier des parties d'instruction réelle (instruction de base LIB, armes, appareils, etc). Le comportement d'enseignant est entraîné, d'abord par des séquences, puis par des leçons courtes et, pour terminer, par des leçons complètes. Chaque intervention d'un stagiaire est appréciée par le chef de classe, des observateurs et par les élèves eux-mêmes. L'apprentissage a lieu dans l'interaction et tout le monde en profite pour améliorer ses aptitudes, corriger ses défauts, approfondir ses connaissances et élargir le champ de ses idées.

Les stages pratiques du troisième semestre (15 semaines dans les écoles de recrues et les écoles de sous-officiers) permettent aux stagiaires d'appliquer leurs connaissances, de confronter leurs aptitudes avec et dans une réalité sans équivoque. Dans ces écoles, le temps en réserve n'existant pas, les possibilités de répétitions sont le plus souvent impossibles, ce qui signifie que nos stagiaires doivent, avec les gens qui leur sont confiés, atteindre au premier coup les objectifs didactiques fixés.

## Considérations finales

Ici ou là, des voix se font entendre, soutenant que le sous-officier de carrière n'a pas besoin d'autant de formation en psychologie, en didactique, en méthodologie. Que la formula-

tion des objectifs didactiques est quasiment une perte de temps, tout comme le fait d'établir un plan de leçon. De tels comportements démontrent la méconnaissance de la profession d'instructeur. Croire qu'il suffit de crier sur un champ de manœuvres pour que les gens apprennent, révèle un égarement fatal. Une telle manière de faire, Dieu merci, n'a jamais existé que dans des cas sporadiques. Celui qui veut enseigner et motiver d'autres personnes à apprendre doit être formé pour cette fonction. Il doit maîtriser une technique d'enseignement et avoir une connaissance approfondie du domaine à enseigner. Il faut que la volonté de se perfectionner dure aussi longtemps que l'on prétend être un enseignant.

Il en va de même pour le commandement. Si les aptitudes personnelles s'avèrent indispensables une formation continue, théorique et pratique, est incontournable si l'on veut atteindre le niveau exigé, quel que soit l'échelon auquel on se trouve. La troupe, elle, sait faire la différence et reconnaître celui qui sait et qui est apte et avec qui elle atteindra l'objectif fixé.

C'est pourquoi nous disons qu'il ne faut pas faire de l'intellectualisme pour paraître, mais bien apprendre pour être apte et efficace.

J. P.

## De la certification

Un nouveau pas va être franchi en direction d'une certification professionnelle civile avec, comme objectif à long terme, l'obtention du diplôme fédéral de formateur d'adultes, le tout reconnu par l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie. Cette reconnaissance est nouvelle et justifiée. Jusqu'à ce jour, l'instructeur militaire ne disposait d'aucun document reconnu prouvant sa capacité et pouvant lui rendre service pour un engagement futur dans la vie civile.