

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 125 (1980)  
**Heft:** 7-8

**Artikel:** Le chef et le papier  
**Autor:** Altermath, Pierre-G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344310>

#### **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:** 19.01.2026

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

# **Le chef et le papier**

**par le capitaine Pierre-G. Altermath**

## **Du papier, du papier, toujours du papier...**

Ordre, directive, aide-mémoire, tableau, plan, programme, check-liste, rapport, prise de position, compte rendu, prescription, mesure de sécurité, concept, règlement, j'en passe et j'en oublie, on n'en finit plus !

Les commandants nagent dans le papier. Il fut un temps où ils entraient en service avec de l'entrain et des idées. Aujourd'hui, ils arrivent avec un appareil à photocopier et des soucis.

Nos PC ne sont plus des centres de commandement, mais des imprimeries tournant à plein rendement. Les commandants sont contraints de se déplacer au combat avec leur caisse d'unité, les chefs de section avec une serviette et les caporaux avec un cartable. Parce que, attention, il pourrait manquer un formulaire !

Ce qui est particulièrement grave, c'est le fait que cette inondation administrative paralyse les cadres dans leurs bureaux, les empêchent d'accomplir leur mission première, qui est l'instruction de leur formation.

De plus, des phénomènes annexes ont fait leur apparition. Des documents ne correspondent plus à la réalité, d'autres ne sont plus lus ou simplement interprétés.

Finalement, une telle situation accorde un poids disproportionné au secteur administratif, favorisant par là une catégorie de cadres qui ne sont pas toujours les meilleurs chefs de guerre.

---

**La qualité d'un chef est inversement proportionnelle  
à la quantité de papier émis**

---

Il est temps de réagir. Nul besoin, pour cela, de crédits financiers ou d'interpellation parlementaire.

Un peu plus de discipline, un peu moins de commodité et notre armée sera redevenue un instrument de combat, et non plus seulement, comme c'est le cas aujourd'hui, une filiale du DMF.

## Pourquoi tant de papier?

Si nous voulons réduire la quantité de papier, il nous faut bien, au préalable, tenter de définir les causes de la situation actuelle. On peut trouver des éléments de réponse à cette question dans les quatre domaines suivants :

a) *La modernisation*: l'acquisition de systèmes d'armes modernes, de matériels d'instruction ou la mise à disposition de nouvelles places d'armes favorisent l'apparition de nombreux règlements. Quoi qu'on en dise, ces documents sont indispensables et il ne peut être question de s'en passer. De plus, leur quantité n'est pas telle que les adjudants, responsables de se tenir à jour dans ce domaine, ne puissent en garder une vue d'ensemble. Il importe que ces officiers effectuent convenablement leur travail et attirent l'attention des commandants, tout au long de l'année, sur les nouveautés.

b) *Le papier miracle*: l'efficacité du papier est l'objet de nombreuses illusions qui mènent, généralement, vers trois comportements erronés :

— Les aide-mémoire: voulant résoudre le problème du papier, de nombreux chefs créent des aide-mémoire. Ceux-ci sont des résumés d'un ou de plusieurs règlements. L'idée paraît bonne. En fait, l'aide-mémoire est, de par son essence, toujours quelque chose d'incomplet, d'où la nécessité pour le cadre de recourir sans cesse aux règlements ou d'improviser. Solution trompeuse, l'aide-mémoire ne remplace pas les règlements ; il n'est qu'un papier supplémentaire et encombrant.

---

L'habit ne fait pas le moine. C'est vrai, mais un ordre bien rédigé  
ne fait pas non plus un bon chef

---

— Les directives: trop souvent, des chefs, incapables de formuler clairement une intention en matière d'instruction, se rabattent sur l'émission de directives diverses. Celles-ci, non seulement n'éclairent pas davantage le but à atteindre, mais limitent désagréablement la liberté de manœuvre du subordonné. Facteur de mauvaise humeur, souvent incomprises ou mal acceptées, elles ne renforcent guère la crédibilité de leur auteur.

- Le dieu papier: trop d'officiers s'imaginent qu'il suffit d'émettre un papier sur lequel figure le mot «ordre» ainsi qu'un délai pour qu'une intention se réalise dans les faits. C'est surestimer grandement l'efficacité des commandants et ignorer, en même temps, ce que signifie conduire une troupe.

Le papier, quelle que soit la forme dans laquelle il est rédigé, ne fait que transmettre une information et c'est tout. Les commandants d'unité savent bien le temps et l'effort qu'il faut entre le moment où un ordre arrive sur leur bureau jusqu'à ce que le comportement de chaque soldat soit modifié.

c) *La commodité*: trop souvent, l'émission d'un ordre recèle quelque chose de malsain, de malhonnête. On a le sentiment que de nombreux officiers cherchent ainsi à se libérer, dès le début du cours de répétition, de leurs responsabilités.

On délègue allègrement non seulement l'exécution, mais du moment que c'est écrit pourquoi se gêner, la responsabilité. Seulement, ces officiers n'ont pas très bonne conscience. Alors, ils évitent d'aller visiter les compagnies. Et puis, comme ils doivent tout de même rendre des comptes, ils ajoutent, à une liste déjà longue, des délais administratifs supplémentaires.

De nombreux officiers se transforment, ainsi et par leur faute, en office postal. Répartissant immédiatement les missions qui leur incombent vers le bas, ils centralisent les résultats avant de les acheminer vers le haut, démontrant clairement par là leur inutilité.

---

Le papier est un filet de camouflage  
qui cache les faiblesses du chef

---

d) *La peur*: le papier est trop souvent considéré comme une couverture. Qui ne les a pas entendus les: «Et pourtant mon ordre précisait bien, à la page 149...», ou encore: «Messieurs, il vous faut lire les papiers, ce délai figurait sur l'annexe N° 15 de l'ordre particulier...»

Evidemment, il est plus facile de rédiger un papier que d'aller dans le terrain contrôler le travail. Evidemment, il est plus simple et moins fatigant de charger un subordonné d'une instruction plutôt que d'en assurer personnellement le déroulement. Evidemment, il est moins dan-

gereux pour sa réputation et pour ses qualifications de faire exécuter la mission par un chef de section plutôt que d'en prendre soi-même la responsabilité.

Si la délégation est un procédé qui offre des avantages indéniables, elle ne doit pas être un oreiller de paresse ou un alibi pour le chef. L'exemple demeure toujours encore la démonstration la plus efficace. Certes, elle demande un peu plus de la part du supérieur, mais, en fait, n'est-ce pas là une évidence?

### **Quelles en sont les conséquences?**

Les conséquences de cet abus de papier sont multiples et profondes. En fait, on assiste à un cercle vicieux.

La rédaction ou l'étude de documents retiennent les officiers dans leur PC. Cette absence de la troupe fait que le contact avec la réalité se perd et empêche les cadres de contrôler l'exécution des ordres. Ceux-ci sont de moins en moins adaptés aux besoins, aux situations, et personne n'est présent pour le constater.

Les cadres subordonnés, placés dans ces situations, en arrivent lentement et naturellement à considérer ces ordres avec une certaine légèreté, ignorant certains, interprétant d'autres et manquant de fermeté dans l'application du reste.

On assiste donc à une dévaluation des ordres, accompagnée de la naissance d'une forme d'indiscipline particulièrement pernicieuse.

Les subordonnés voient leur confiance envers les supérieurs s'affaiblir alors que naissent, dans le sens contraire, des germes de méfiance.

Comment en est-on arrivé là?

Notre style de vie ne favorisant guère les rapports humains, il est clair que des conséquences devaient se faire sentir sur la conduite militaire.

Le papier s'est révélé être un moyen fort simple permettant d'écluder les indispensables contacts humains et les problèmes que ceux-ci semblaient poser.

L'illusion est parfaite; les documents passent, des réactions sont provoquées. Seuls quelques officiers, peut-être masochistes ou trop critiques, s'interrogent, parfois, sur la façon dont leurs ordres sont accueillis et exécutés ou sur l'estime et la crédibilité dont ils jouissent

auprès de leurs subordonnés. Seuls, ces quelques gêneurs et empêcheurs de dormir en rond constatent le fossé qui s'est creusé entre les réalités du combat et l'instruction quotidienne et s'empressent de le combler en y jetant tout le papier qui encombre leur bureau. Comme on le voit, la technique est à la portée de tout le monde.

Il semble bien que l'on ait oublié qu'un ordre comporte toujours deux éléments :

- une information
- une impulsion.

Si l'information peut être transmise par le papier, il n'en est pas de même de l'impulsion.

Celle-ci est portée par la voix ou agit par l'exemple. Le général Guisan a remarquablement bien perçu ce phénomène lorsqu'il se résolut à organiser le rapport du Grütli.

La voix est un outil extrêmement nuancé. Persuasive, elle permet de convaincre ; sereine, elle rassure ; chaude, elle crée des liens ; enfin cinglante, elle fouette l'esprit, accélère le mouvement.

La voix c'est, grâce à la technique, un chef présent en personne, partout et à tout instant. La voix, c'est l'influence du chef agissant opportunément là où il le faut.

La voix, c'est aussi celle du subordonné. Inquiète, excitée, passive, nerveuse, tendue, autant d'états d'âme qui, eux non plus, n'apparaissent pas dans les textes. Et pourtant, quel chef oserait ignorer de tels éléments ?

L'ordre oral, avec les questions qu'il provoque, les précisions qu'il demande, n'a aucun rapport avec un quelconque style participatif ou cogestionnaire. C'est la garantie pure et simple que chef et subordonné se trouvent bien sur la même longueur d'onde. Et, dans une armée qui fonctionne sur le principe de conduite de la mission, c'est là une condition indispensable au succès.

## **Alors, que faire ?**

Trois mesures simples, et à la portée de tous, sont susceptibles de ramener la situation dans des limites raisonnables.

### *1. Limiter le papier à l'indispensable*

Qu'est-ce qu'un papier indispensable ?

Ce n'est qu'un document de référence à caractère permanent.

Il faut bien reconnaître que bien peu sont nécessaires.

Pour le reste, il s'agit de se souvenir que le subordonné n'a besoin que de deux informations :

- le but
- le délai.

Et c'est tout. Laissons-le faire et allons, dans le terrain, contrôler et corriger l'exécution de la mission.

Seule cette méthode permet la formation de chefs aptes au combat. Les autres ne produisent que des exécutants galonnés.

## *2. Un coup de fil c'est si facile*

Tous les problèmes administratifs et tous les échanges d'informations peuvent et doivent se régler par téléphone. Il est invraisemblable de constater le temps perdu pour de stupides échanges répétés de courrier. Non seulement le téléphone permet un échange d'informations rapide et complet mais, en plus, il resserre les contacts.

Des inconvénients? Oui, évidemment, le téléphone est moins commode pour le supérieur contraint de prendre des notes.

Mais quel officier oserait avancer un tel argument?

## *3. Commandez oralement*

Il est d'usage, chez nous, de commander oralement jusqu'à l'échelon régiment. On aimerait bien voir, parfois, ce principe appliqué dans les faits avec un peu plus de conviction et de conséquence.

De plus, le commandement oral doit s'étendre également au secteur administratif, sans quoi ce principe demeurera une farce.

Alors, Messieurs les Commandants de régiment et vous, Messieurs les Officiers de leur état-major, tirez les premiers, montrez l'exemple et vos subordonnés suivront.

Ils ne demandent que cela.

## **Conclusion**

Limiter le papier ne signifie pas du tout qu'il faille négliger l'administration, en aucun cas. Il faut même améliorer grandement ce qui se fait dans ce domaine aujourd'hui.

Mais, le but de l'instruction étant la préparation à la guerre, les exigences et la quantité en matière de papier doivent correspondre aux réalités du combat. Or, nous en sommes encore très loin. Tout comme on ne tire pas au fusil sur une cible de blindé distante de 50 mètres, il est irréaliste de faire passer plus de 700 feuilles dans un poste de commandement de compagnie pendant un cours de répétition.

L'emplacement des commandants est auprès de la troupe. Qu'elle est vraie, cette phrase. Et pourtant, haussement d'épaule, moue désillusionnée, rires sarcastiques, voilà ce qu'elle provoque chez ses destinataires. Réactions amères mais, hélas, trop souvent justifiées.

Quelle valeur accorder à une telle phrase lorsque celle-ci est noyée dans des kilos de papiers renfermant des masses de délais administratifs ? Il y a contradiction évidente et, comme le respect des délais administratifs est contrôlé avec plus de conséquence que l'application des principes de conduite, le choix du centre de gravité est chose rapide pour le subordonné.

Voilà.

Actuellement, les commandants ne peuvent instruire leur formation parce qu'une masse de papiers superflus les en empêche.

La solution ne réside pas dans un choix à effectuer entre l'instruction et l'administration. Il suffit de faire preuve de réalisme dans le second domaine.

C'est simple et c'est tout.

P.-G. A.

*Une vie déjà longue m'a appris que seuls les imbéciles ne comptaient que des amis.*

Olivier Pittet