

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 146 (2001)  
**Heft:** 9

**Artikel:** Le chef et la critique  
**Autor:** Altermath, Pierre G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-346170>

#### **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:** 12.01.2026

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

# Le chef et la critique

«La critique est une des plus nobles activités de l'intelligence. Elle est l'intelligence même.»

Gonzague de Reynold

■ Col Pierre G. Altermath

## Le double langage

Lorsque des chefs convergent entre eux, ils peinent à trouver des mots assez durs pour qualifier les conditions de travail quotidiennes, les carences du commandement, les lacunes de l'instruction ou encore le système de qualification. Ils ont d'ailleurs souvent raison. Mais, qu'intervienne un général ou, mieux, un homme politique, et tout change. La pénurie de personnel devient un «défi organisationnel», le manque de cadres un «flétrissement passager». Quand aux résultats de l'instruction, ils sont bien évidemment excellents, même si quelques rares aspects sont encore perfectibles.

Ce double langage représente l'une des menaces principales qui pèse sur notre armée.

*L'information est souvent bâillonnée par le conformisme du consensus qui pousse à se reconnaître dans l'opinion dominante et à rejeter l'avis minoritaire.*

J. Lesourne

Trois causes génèrent ce genre d'attitude :

- Le sentiment objectif ou subjectif que les cadres refusent la critique et que la pratique de celle-ci provoquerait des conséquences négatives sur l'exercice de la fonction ou sur l'avancement.
- L'idée désuète selon laquelle un chef efficace est censé maîtriser tous les problèmes dans sa sphère de commandement, donc atteindre les objectifs indépendamment des circonstances.
- Le fait que de nombreux commandants font passer leurs ambitions personnelles avant les intérêts légitimes de leurs subordonnés.

Les conséquences de ce double langage sont dramatiques pour notre institution :

- Bombardé d'informations falsifiées, le commandement supérieur ne peut réagir opportunément comme la situation l'exige, d'où une perte de confiance de la base envers la hiérarchie.
- Le refus de la critique institutionnalise l'absentéisme intellectuel et confine le commandement dans la médiocrité.
- Cette situation empêche toute forme de communication sincère et annihile les rapports

*Méfiez-vous toujours de quelqu'un qui ne trouve rien à redire à son supérieur.*

John Churton Collins

de confiance indispensables entre chefs et collaborateurs.

● Finalement, cet état d'esprit rend toute démarche de consultation stérile.

Aucune organisation ne peut se permettre aujourd'hui de perpétuer une telle situation sans compromettre irrémédiablement sa survie.

## Une question d'attitude

Pendant la Première Guerre mondiale, Gonzague de Reynold interroge un soldat. «Lorsque vous exécutez les ordres d'un supérieur, que faites-vous?» L'homme répond : «Je m'abaisse.» Reynold précise alors : «Non, mon ami, vous ne vous abaissez point : au contraire, vous vous élévez. Pourquoi? Parce que vous faites preuve d'intelligence, par conséquent d'indépendance et de liberté. Une fois que vous avez reçu un ordre, il n'appartient plus au supérieur qui vous l'a donné : il appartient à vous qui

avez à l'exécuter. Il est votre chose, votre bien comme si vous vous étiez donné cet ordre à vous-même. Exécuter un ordre, c'est réfléchir sur cet ordre, le comprendre, l'interpréter. Vous avez cru aliéner votre liberté en le recevant: en réalité, vous l'avez accrue en l'exécutant<sup>1</sup>.»

Un subordonné intelligent n'a pas le droit d'exécuter une mission ou d'assumer une responsabilité sans soumettre la situation à une appréciation globale. Ce processus intellectuel critique doit permettre de s'assurer de l'appréhension correcte des faits et de la faisabilité de l'action. Il facilite, chez le subordonné, le processus d'identification à la hiérarchie et à la mission. Ce n'est pas un acte subversif, mais une démarche responsable vis-à-vis de sa troupe ainsi qu'une forme de soli-

*Posséder l'esprit critique, c'est n'accepter aucune idée tout faite sans s'interroger sur sa valeur et se demander quel en est le contenu, quelle en est l'origine.*

Gonzague de Reynold

darité envers ses supérieurs. Rien de pire, nous le savons tous, qu'un collaborateur qui applique à la lettre tous les ordres de son chef pour, ensuite, se couvrir derrière eux en cas de pépin.

<sup>1</sup>G. de Reynold, Mes mémoires. Genève, 1963. Tome III, p. 218.

<sup>2</sup>Voir le concept de Qualité totale des Forces terrestres.

<sup>3</sup>P. Détrie, Le client retrouvé. Paris, 1998, p. 303-333.

## A quoi sert la critique?

La critique implique une confrontation permanente des missions et des responsabilités avec la réalité mouvante du terrain. Elle englobe toujours deux volets:

- la pertinence: faisons-nous les bonnes choses?
- l'efficacité: faisons-nous bien les choses?<sup>2</sup>

*Je n'aime pas avoir autour de moi des gens qui me disent ce que je veux entendre.*

Paul Desmarais

Cette réflexion continue ne doit exercer aucun effet annihilant sur l'action, bien que deux paramètres en rendent cependant la présence incontournable:

● Le rythme, l'importance et la vitesse du changement nécessitent une veille constante de la part de tous les acteurs, s'ils ne veulent pas être surpris par l'effet de nouvelles interfaces non identifiées.

● L'évolution de la technologie ne permet plus aux chefs de maîtriser tous les aspects de leur sphère de commandement. Ils dépendent de plus en plus de la participation intellectuelle de leurs collaborateurs.

Il ne s'agit donc nullement d'affaiblir le commandement, mais de l'adapter aux nouvelles caractéristiques des engagements contemporains.

## Le rôle de la critique

Une critique renferme deux informations:

- Un décalage qui peut révéler une carence d'informations, mais aussi une inadéquation entre mission, ressources et situation.
- Sa non-détection qui met en danger la qualité de la communication et la fiabilité des informations dont dispose le supérieur sur la situation.<sup>3</sup>

L'exercice de la critique représente:

- pour le supérieur:
  - une épreuve de faisabilité pour ses décisions;
  - l'opportunité d'améliorer ses missions ou concepts;
  - une quittance de compréhension;
  - une source active d'impulsions.

*La critique est une nécessité absolue dans une démocratie comme la nôtre, ne serait-ce que pour empêcher le conformisme de stériliser les esprits et la médiocrité générale de les étouffer.*

Gonzague de Reynold

- pour le subordonné:
  - un acte de discipline intellectuelle;
  - un geste de loyauté et d'implication;
  - la marque de sa responsabilité face à ses propres subordonnés.

Perçu ainsi, l'exercice de la critique s'avère un outil de conduite essentiel pour chaque chef plongé dans les situations complexes d'aujourd'hui.<sup>4</sup>

## La forme de la critique

La critique est un signal d'alarme. Ne sombrons pas dans un formalisme outrancier. L'important réside dans l'alarme et non pas dans le signal. Clarifions six aspects:

● La critique n'a pas de caractère scientifique à satisfaire. Elle peut être spontanée, partielle, superficielle, partielle. Ne mélangeons pas ici la critique individuelle et l'évaluation des exercices ou travaux qui répond à d'autres critères.

● La critique concerne aussi bien les choses que les hommes. Laissons l'hypocrisie de côté. Exiger que la critique se limite aux faits est irréaliste et démontre que le supérieur n'en n'a pas compris le sens et en refuse l'exercice.

● La critique n'est pas un outil de qualification. Par conséquent, elle n'a pas à offrir une appréciation globale. Elle se limite à l'essentiel et n'a pas d'intention agressive.

● Il n'existe pas de critique sélective. Au diable les tabous !

*On préfère un complément menteur à une critique sincère.*

Plaute

Grades, fonctions et titres académiques ne sont pas des critères d'infalibilité. Les «personnalités» doivent satisfaire aux besoins de la conduite des hommes et de l'orientation «Client» comme tout le monde.

● Les critiques énoncées dans l'anonymat des cantines et en présence de subordonnés, non seulement n'ont aucune efficacité, mais elles ruinent la crédibilité de leur auteur et compromettent la confiance de la base dans le commandement.

● Finalement, la critique positive n'existe pas. Ne confondons pas participation intellectuelle et flagornerie.

## La gestion de la critique

La gestion de la critique comporte trois phases simples:

● Communiquer, c'est-à-dire vouloir la critique, le faire savoir sans ambiguïté et montrer l'exemple.

● «Quittancer» et remercier les auteurs de contributions, puis analyser et concrétiser rapidement les mesures choisies.

● Privilégier démonstrativement le facteur critique dans la gestion des ressources humaines.

Accepter la critique, c'est encourager chez ses subordonnés, non pas l'obéissance servi-

le, mais la participation active et intelligente. Encore, faut-il le vouloir !

## Le refus de la critique

Deux formes d'attitudes tuent la critique.

● Le refus passif prétend neutraliser la démarche et consiste à:

- ne pas répondre aux propositions ou consultations;

*Toute organisation qui désire aller de l'avant, doit pouvoir, non seulement accepter le déséquilibre et le désordre mais l'encourager. Les oppositions sont créatrices. Elles provoquent des révoltes permanentes.*

H. Sérieyx

- renvoyez la critique à l'auteur avec mission de résoudre le problème lui-même;

- créer des groupes de travail sans mission claire;

- accepter l'idée et laisser traîner les choses. Ce procédé courant, hypocrite et efficace tue à petit feu toute velléité de participation.

● Le refus actif préside d'une intention plus énergique. Il s'agit de détruire la crédibilité de la personne. Le choix de techniques s'avère aussi important:

- mettre en doute la compétence ou l'intention de l'auteur;

<sup>4</sup>Voir à ce sujet Hervé Couteau-Bégarie, *Traité de stratégie*. Paris, 1999, p. 276.

- contester la forme de la critique;
- abuser de sa fonction, de son titre ou de la situation pour neutraliser les arguments; ajoutons encore l'arsenal classique des intrigues, pressions diverses et formes de mobbing que tout le monde connaît.

L'efficacité de ce «psycho-terrorisme» s'avère redoutable, qui influence non seulement l'auteur d'une critique mais l'ensemble des cadres.

## Conclusion

Soyons clairs. Dans l'état actuel de l'armée, quiconque se risque à une critique précise doit s'attendre à des représailles sous une forme quelconque. Est-ce une raison pour se taire? Certainement pas, au contraire! Notre armée se trouve à un tournant crucial, nous ne pouvons pas nous permettre de manquer ce virage. Ou bien, nous parvenons à regrouper toutes les forces vives qui ma-

nifestent encore de l'intérêt pour cette institution et nous sauvons l'armée, ou bien nous acceptons de confier notre avenir aux aléas du hasard. «Celui qui ne tire aucune utilité de son intelligence est exposé aux dommages que peut lui causer son ignorance.»<sup>5</sup> Sommes-nous prêts à prendre ce genre de risque?

P. G. A.

<sup>5</sup>R. Khawan, *Le livre des ruses*. Paris, 1976, p. 35.

Administrations Ecoles Entreprises Hôpitaux Résidences de personnes âgées

# Pour VOUS, nous nous mettons en quatre

**Quelle que soit la taille de votre établissement, nous mettons chaque jour les petits plats dans les grands afin de répondre aux besoins nutritionnels de vos employés**



Le numéro 1 de la restauration de collectivités en Suisse romande

Avenue Riond-Bosson 14 • 1110 Morges 2 • Tél. 021 804 55 55

