

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Band:** 121 (1976)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Autorité solidaire ou autorité par sanctions?  
**Autor:** Courten, A. de  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344046>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 19.10.2024

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

# Autorité solidaire ou autorité par sanctions ?

par le capitaine A. de Courten

Le présent article s'adresse à nos officiers subalternes et aux aspirants cdt cp. Il ne veut pas suggérer la recette d'un style de commandement, ce dernier étant fonction du caractère du chef et d'autres éléments. Le but recherché est plus simple: à partir d'une pensée logique, découvrir les éléments déterminants de l'autorité et, par là, amener le jeune chef à l'application d'une méthode qui lui permettra d'obtenir davantage de ses subordonnés.

## 1. Définition de l'autorité

Les quelques lignes qui suivent sont inspirées de la pensée de J.-M. Bocheński, professeur à l'université de Fribourg<sup>1</sup>. Ce philosophe différencie le terme de l'autorité comme étant une fois une qualité, une autre fois une relation. Dans cet article, il sera parlé de la relation, sauf précision contraire.

Bocheński définit l'autorité comme une relation logique et triangulaire entre deux individus réels et un champ d'application idéal<sup>2</sup>. A partir de cette définition, il différencie deux genres d'autorité: a) l'autorité conférée par le savoir (dite épistémique<sup>3</sup>) et b) l'autorité du chef (dite déontique<sup>4</sup>), cette dernière étant, elle, divisée en autorité solidaire d'une part, en autorité par sanctions d'autre part.

### *L'autorité épistémique*

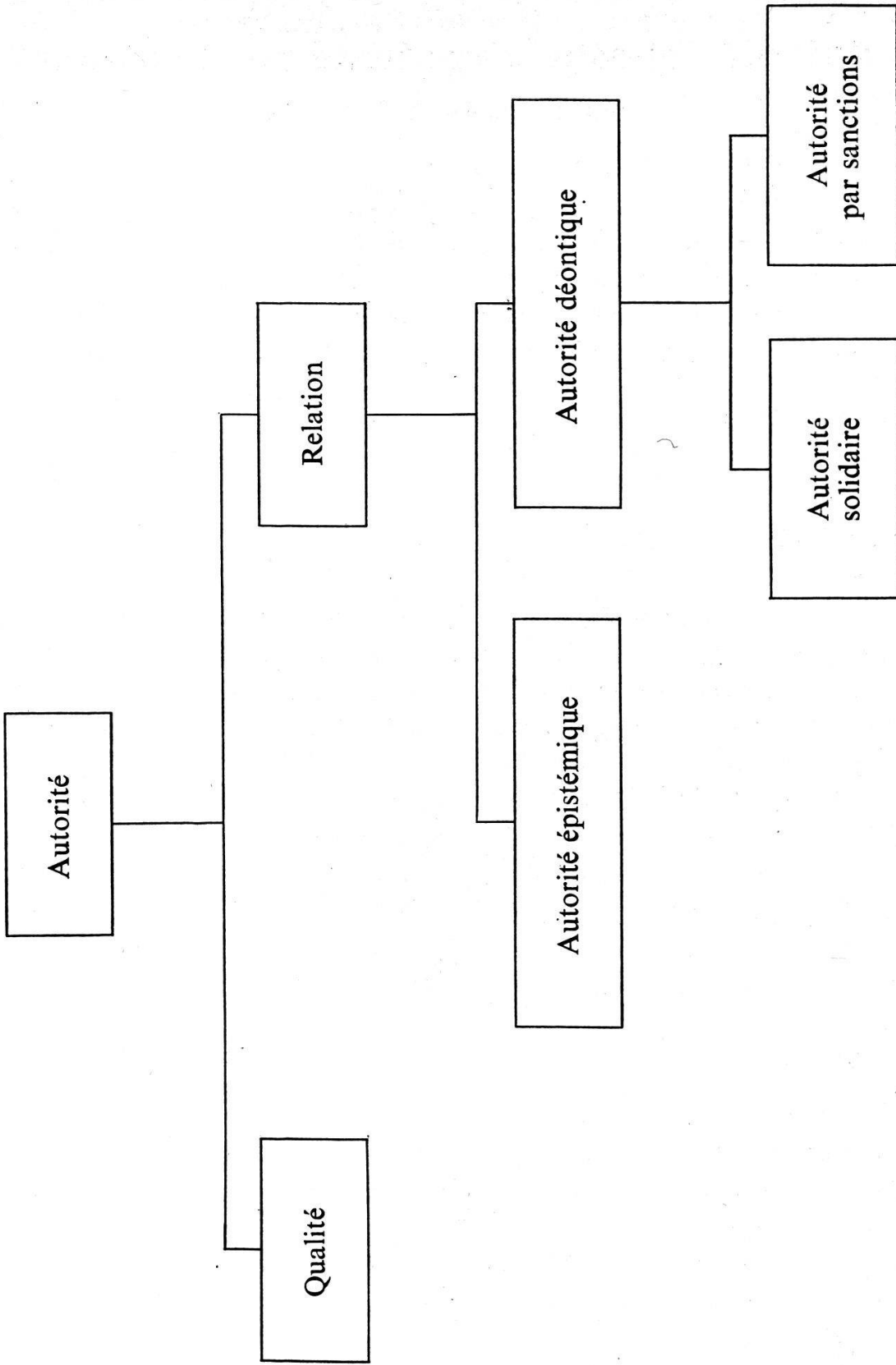
Elle est la relation entre celui qui sait vis-à-vis de celui qui ne sait pas, dans une matière définie. Ainsi, le professeur de médecine est une autorité face aux étudiants de médecine; le contre-maître l'est vis-à-vis du

<sup>1</sup> J.-M. BOCHEŃSKI: Was ist Autorität, Einführung in die Logik der Autorität, Freiburg i.Br., 1974.

<sup>2</sup> L'ordre étant défini comme idéal, l'exécution comme réelle.

<sup>3</sup> episteme en grec = savoir.

<sup>4</sup> deomai en grec = je dois.



manœuvre en matière de construction; l'instructeur l'est vis-à-vis de ses élèves en ce qui concerne la matière qu'il enseigne. Cette autorité n'a rien à faire avec une relation hiérarchique, elle représente la supériorité de celui qui sait.

### *L'autorité déontique*

Elle est la relation entre celui qui manifeste sa volonté et celui qui l'accomplit, pour atteindre un but précis. Exemples: Si le capitaine d'un bateau en perdition ordonne à ses matelots de se mettre à écoper l'eau dans la cale, ces derniers obtempéreront pour sauver leurs vies. Ou si je paye mes impôts dans les délais prévus, c'est que je reconnais l'autorité du fonctionnaire qui m'adresse le bulletin vert et que je veux éviter de payer une amende. En exécutant les ordres reçus, j'admets que l'exécution est une condition nécessaire pour atteindre un but qui me semble en valoir la peine.

Autre élément important: l'autorité déontique peut être déléguée.

### *L'autorité solidaire*

Dans les deux exemples cités, il est fait mention d'un but que je veux atteindre, étant dans la peau de l'exécutant. Qu'en est-il du but que veut atteindre celui qui donne l'ordre? Ce but (sauver le bateau ou alimenter les fonds publics) est tout aussi essentiel pour la définition de l'autorité déontique. Dans le premier exemple, le but que recherche le capitaine est identique à celui que recherchent les matelots: on parle donc d'une autorité solidaire.

### *L'autorité par sanctions*

Si, au contraire, les buts divergent, on parlera d'autorité par sanctions, ce qui est le cas de l'exemple des impôts. Faisant abstraction du sens civique propre au citoyen suisse, je constate que le but du percepteur est d'alimenter les fonds publics, alors que le contribuable veut éviter la sanction.

Tels sont donc les éléments logiques de l'autorité. Dans le paragraphe suivant, analysons la position de celui qui est porteur de l'autorité.

## 2. Le chef

« Je n'ai jamais considéré les rangs d'hommes armés et le chef en face d'eux sans comparer entre elles les forces réelles et sans admirer cet instable équilibre »<sup>1</sup>. Cette phrase résume à merveille les rapports entre celui qui pense à sa mission et qui entend l'imposer face à la multitude jeune, forte et turbulente qui lui est subordonnée. La question cruciale pour tout chef n'est-elle pas la suivante: comment diriger cette multitude de qualités, de caractères, de défauts et de personnalités vers le but assigné? Quelle est la méthode à choisir; quelle est l'alternative si cette méthode ne réussit pas?

La théorie des « human relations »<sup>2</sup> se base sur deux modèles de chefs dans une entreprise civile: d'un côté le chef orienté vers la production, de l'autre le chef orienté vers son personnel. Le premier est le patron qui, inlassablement, pousse le personnel à la production, donne des directives très précises et surveille l'exécution avec ténacité. C'est le patron actif qui garde ses subordonnés sous pression constante. L'autre chef n'émet que des directives générales, laisse à ses subordonnés le soin de diriger la production, compte sur leur sens des responsabilités, renonce à la pression extérieure et les laisse résoudre leurs problèmes à leur échelon. Les résultats des expériences basées sur ces deux modèles peuvent être résumés comme suit: A longue échéance, le patron orienté vers le personnel enregistrait une productivité supérieure et ses employés montraient plus de loyauté envers l'entreprise. A brève échéance, par contre, le premier des patrons l'emportait, alors que la productivité la plus basse était fournie par des départements dont les chefs hésitaient entre les deux méthodes.

Retenons donc les aspects de la pression extérieure (sanction), de la confiance en le sens des responsabilités et en la volonté des cadres inférieurs de résoudre les problèmes à leur échelon. La position du chef militaire est similaire: comment rentabiliser les qualités de sa troupe? La solution du problème semble donc être l'application d'une forme d'autorité solidaire. Cependant: les buts de la troupe sont-ils donc identiques aux buts du chef?

<sup>1</sup> ALAIN: Propos, Paris, Pléiade N.R.F., 1956.

<sup>2</sup> Cf. Colonel EMG BRUN: Motivation in der Armee, NZZ 10.3.74, n° 115.

### 3. Les subordonnés

Cette multitude jeune, forte et turbulente, disais-je plus haut. Rendue forte par l'union. Pleine d'autorités (ici dans le sens de qualités) qui ne demandent qu'à être dirigées et fructifiées. Tels sont nos subordonnés, à de rares exceptions près. Analysons ci-après quelques unes de leurs caractéristiques:

a) *Le subordonné veut être informé*

Il veut être informé et dirigé, parce que disponible à la base. Pour reprendre l'exemple du bateau: quel est le matelot qui ne veut pas savoir où l'on va, par quelle mer? Et quel est le matelot qui ne veut pas savoir sur quel bateau il est embarqué — et quels sont les avantages de son type de construction?

b) *Le subordonné veut ressembler à son chef*

En reconnaissant soit l'autorité (i.e. qualités) de son chef, soit les résultats que celui-ci obtient. Dans l'un ou dans l'autre cas, il s'y identifiera.

c) *Le subordonné recherche l'approbation*

A moins d'être de caractère très indépendant, le subordonné recherche l'approbation de ses qualités ou de ses actes par son chef. Et, tout autant, il recherche, consciemment ou inconsciemment, à se persuader de sa valeur, soit en se confirmant dans le cadre imposé, soit en se surpassant. (Le cadre imposé revêt une importance capitale: si l'exigence est trop haute, l'homme se résigne; si elle est trop basse, il sombre dans l'ennui). Si, finalement, le subordonné ne trouve pas l'approbation, il rencontre l'indifférence ou la sanction, éléments identiques sur le plan subjectif, parce que tous deux négatifs.

Par souci d'objectivité, il convient de citer également quelques aspects parmi les moins réjouissants et d'autant plus dangereux qu'ils font tache d'huile:

- a) L'inertie de la masse qui, si elle suit le mouvement, peut ne pas prendre d'initiatives, cela étant dans son esprit du ressort du chef.
- b) L'esprit de contradiction ou, à un niveau différent, la simple mauvaise foi.
- c) Le manque total de tolérance des subordonnés vis-à-vis du chef qui ne s'impose pas.

Je pense avoir démontré que si certaines caractéristiques des subordonnés vont à l'encontre des buts du chef, d'autres sont de dangereuses entraves.

#### 4. Conclusion

Il s'agit de rendre identiques les buts du chef et de ses subordonnés. Deux moyens sont à notre disposition :

##### *Le commandement*

Les modèles des « human relations » présentent une certaine attraction mais aussi certains dangers. Si nous adoptons l'attitude du chef orienté vers la production, nous remplirons notre mission, mais guère plus. Car nous risquons que le « processus de production » ralentisse ou s'arrête dès que nous tournons le dos à nos subordonnés. L'attitude de l'autre chef donnera peut-être de meilleurs résultats à longue échéance (que veut dire long, dans le contexte militaire ?) ; elle présentera cependant l'inconvénient que les subordonnés peuvent ne pas apprécier à sa valeur la confiance mise en eux ou qu'ils profitent de ce genre de commandement pour agir à leur guise — puisque visiblement la pression extérieure fait défaut.

Ainsi, les deux modèles présentent certaines particularités et nous devons retenir leurs éléments positifs, aussi bien de l'un que de l'autre. A savoir que le chef sera alerte et actif, il donnera des directives précises et surveillera l'exécution qu'il corrigera là où cela s'avère être nécessaire. En revanche, il laissera champ libre à ses subordonnés, en utilisant leurs qualités, chaque fois qu'il le pourra et toujours avec circonspection et surtout en gardant en vue les buts fixés. Cette formule peut paraître

prudente et restrictive. Je suis toutefois persuadé qu'au départ c'est la plus appropriée et celle qui évitera les surprises. Les exigences adéquates et le climat de confiance permettront au chef par la suite d'accorder davantage d'indépendance à ses subordonnés.

### *L'information*

Lorsque je parle de directives précises, je fais allusion non seulement aux ordres que donne le chef mais aussi à l'information qui correspond au besoin mentionné dans le chapitre 3. Cette information peut (mais ne doit) porter sur les nécessités d'une activité ou action et sur les buts recherchés.

A un niveau plus élevé, il nous faut expliquer les éléments extérieurs à notre pays aussi bien que ses structures internes. Le soldat doit comprendre qu'il s'agit, avec les moyens dont nous disposons et parmi ceux-ci par l'armée, de mener la barque suisse à travers les vicissitudes de l'histoire.

Les structures internes relèvent des forces inhérentes au système politique et à notre peuple, le pire danger nous menaçant actuellement ne résidant pas à l'extérieur mais, au niveau du citoyen, dans notre manque de perspicacité vis-à-vis des réalités idéologiques et politiques, dans notre manque de la discipline qui est indispensable au bon fonctionnement du système démocratique tel que nous l'entendons. (Exemples: revendications perpétuelles face à la communauté ou l'état, indiscipline du consommateur menant à l'inflation, etc.). Ceci aussi est de l'information.

Pour revenir à notre sujet: autorité solidaire ou autorité par sanctions? Je crois avoir clairement exposé mon point de vue: autorité solidaire partout où c'est possible. Si cette méthode ne porte pas ses fruits, l'autorité par sanctions doit intervenir.

A. de C.

