**Zeitschrift:** Zivilschutz = Protection civile = Protezione civile

**Herausgeber:** Schweizerischer Zivilschutzverband

**Band:** 33 (1986)

**Heft:** 5

**Artikel:** "La protection civile ne peut fonctionner sans recourir à des principes de conduite..."

**Autor:** Hersche, Bruno

**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-367448

**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:** 15.07.2025

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

**Réflexions de fond sur la conduite et l'instruction des chefs locaux**

# «La protection civile ne peut fonctionner sans recourir à des principes de conduite...»

**réd. «Le chef local doit remplir une mission de conduite et n'a pas à jouer les administrateurs.» Ce propos sans nuances fait partie de certaines constatations faites par Bruno Hersche, responsable de l'Office cantonal de la protection civile du canton de Zurich, à l'occasion de la première publication de l'année du rapport du chef local. Ces réflexions de fond relatives au problème de la conduite et de l'instruction devraient également inciter les cadres de la protection civile des autres régions de la Confédération à méditer sur ce sujet. Aussi avons-nous décidé de reproduire dans les lignes suivantes sous une forme condensée les réflexions de ce responsable de la protection civile.**

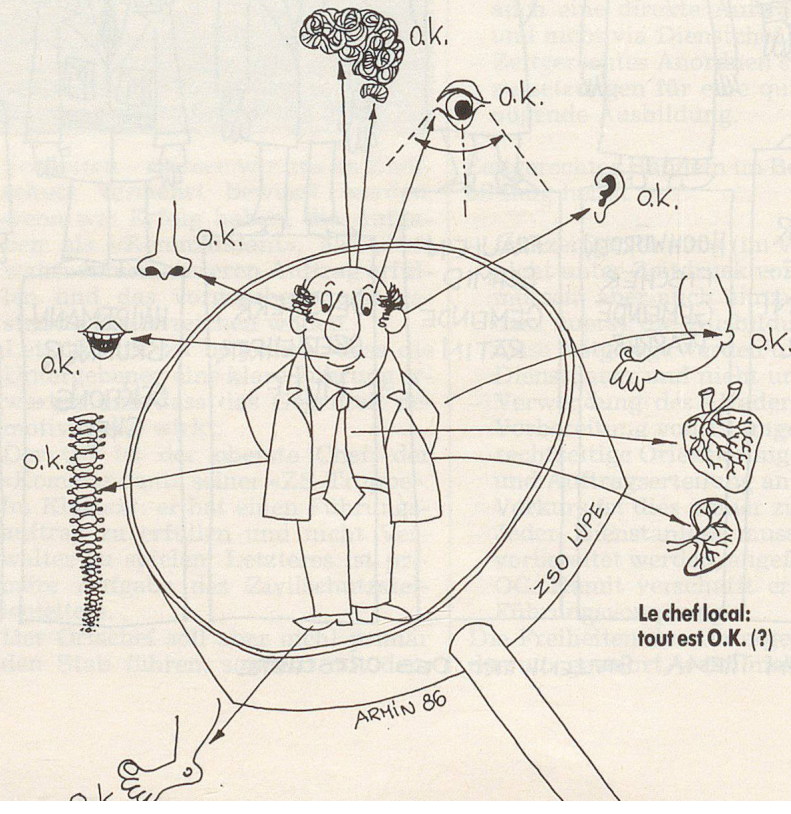
Bruno Hersche, responsable de l'Office cantonal de la protection civile du canton de Zurich

## 1. Conduite

- Commander signifie, d'une part,
  - analyser sa propre mission,
  - être conscient de ce que le donneur d'ordre souhaite et attend de vous, de ce dont il s'agit,
  - apprécier la situation, ce qui en matière de protection civile signifie avant tout évaluer les possibilités d'action par rapport aux moyens propres dont on dispose, compte tenu de la situation qui se présente, compte tenu du temps disponible,
  - prendre des décisions,
  - en tirer les conséquences et répartir les tâches qui s'imposent.
- D'autre part, commander signifie toutefois aussi:
  - prendre les décisions dans l'ordre des priorités,
  - tenir compte des capacités du subordonné et respecter son savoir-faire, autrement dit lui laisser une certaine liberté d'action, mais aussi
  - lui impartir le temps nécessaire afin de lui donner une chance de pouvoir remplir sa mission dans les délais,
  - pour résumer: lui donner la possibilité de prendre conscience de sa plus grande marge de manœuvre par rapport à la mission de conduite qui lui est confiée.
- Commander signifie donc donner au subordonné la possibilité d'utiliser pleinement ses connaissances et ses compétences, de renforcer son sens des responsabilités et lui donner ainsi une base solide d'autorité naturelle.
- Dernières phases de la mission de conduite: contrôler le travail accompli et apporter les corrections éventuelles qui s'imposent.
- L'armée n'est du reste pas la seule institution où l'on demande aux gens de «savoir commander». On en a également besoin dans la vie civile, partout où la relation supérieur/subordonné est requise. Il ne fait donc aucun doute que, en tant qu'organisation d'une certaine envergure, la protection civile ne peut, elle aussi, fonctionner qu'en recourant à des principes de conduite.
- S'ils souhaitent agir avec efficacité, accomplir leur mission en tant que «commandants», en tant que chefs, et atteindre ainsi l'objectif fixé, les membres de la protection civile doivent prendre encore plus conscience des réalités – pour ne pas dire des évidences – qui précèdent et qui sont si souvent évoquées.
- Il faut enfin ne pas perdre de vue que les subordonnés souhaitent recevoir des ordres clairs et que le contraire ébranle leur motivation.
- Le CL est le chef suprême, le «commandant» de sa «troupe PCi». En clair: il doit remplir une mission de conduite et n'a pas à jouer les administrateurs. Cette dernière fonction est la mission fondamentale qui incombe au chef de l'Office communal de la protection civile.
- Le chef local ne doit pas non plus se contenter de conduire l'état-major, mais commander avec l'état-major. Ce n'est pas non plus l'état-major qui doit commander. Une bonne répartition des tâches pourrait consister à ce que le CL commande à ses subordonnés directs, tandis que son suppléant dirige l'état-major de direction locale.

## 2. Instruction

- La conduite ne se limite pas seulement à l'engagement. Elle est également requise au niveau de la préparation, dans la planification, si l'on ne veut pas être réduit à tout faire soi-même et ainsi à se surcharger; elle est également requise dans le cadre de l'instruction, sujet que nous abordons dans les lignes suivantes.
- Dans le cadre de l'instruction, commander signifie s'habituer à exercer une activité décisive lors des engagements – commander dans le cadre de l'instruction fait partie intégrante de l'entraînement.
- Commander selon le niveau au cours de l'instruction exige que l'intéressé ait d'une part une certaine influence sur ses subordonnés directs et sache d'autre part faire la distinction entre les chefs tactiques et les aides de commandement.
- Le chef local est le conseiller spécialisé de son «commandant». Au cours de l'instruction, il se borne à assister les chefs tactiques subordonnés dans l'accomplissement de leur mission en




**Le chef local: tout est O.K. (?)**

## Ce que pense Bruno Hersche de l'importance du rôle du chef local

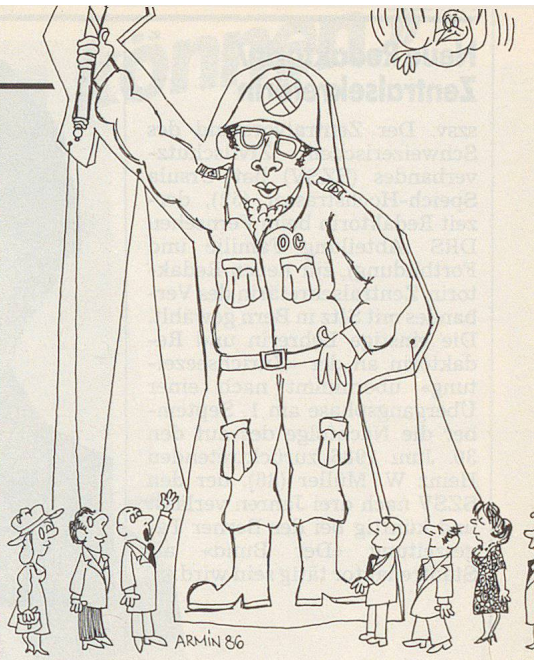
«Contrairement à une opinion sans cesse exprimée, le chef local occupe une fonction très importante sur le plan de la protection de la population civile – sauf exception, il s'agit là d'une occupation annexe. Quant à sa mission, elle est également bien plus variée, implique plus de responsabilités, offre plus d'intérêt et s'avère bien plus exigeante qu'on ne le croit généralement. Bien souvent – même si ce n'est pas toujours – on s'est rendu compte du nombre de qualités que doit réunir un chef local s'il veut appréhender efficacement et complètement sa mission. Il doit avoir les compétences requises sur le plan de l'organisation et de la planification, dominer tous les problèmes liés à l'instruction – méthodologie et pédagogie incluses –, mais surtout en matière de conduite. On souhaite par ailleurs qu'il fasse preuve d'imagination, d'initiative et d'autorité. Les autorités communales doivent être conscientes de ces exigences lorsqu'elles ont à pourvoir le poste d'un chef ou de son suppléant. Il n'est pas facile de trouver la personnalité qui convienne. A bien des titres, cela vaut la peine de faire des efforts dans ce domaine. Pour l'exécutif d'une commune, il est rassurant de savoir que la protection de sa population est assurée, que l'organisation de protection civile est bien préparée et prête à intervenir, autrement dit qu'elle fonctionne au moment décisif et que, en sa qualité d'autorité, elle a au sein de l'organe de conduite civile un chef sur lequel elle puisse compter en cas de situation grave.»

mettant à leur disposition ses compétences et en prenant part à l'instruction spécialisée. Ainsi le CL est tenu d'assumer ses responsabilités.

- Instruire conformément aux différents niveaux exige du chef local qu'il sache répartir directement les tâches, sans passer par le chef de service.
- Commander dans les délais permet d'assurer une instruction de bon niveau.
- Sur le plan de l'instruction, agir dans les délais signifie
  - planifier suffisamment à l'avance (l'année précédente), pour ne pas avoir à effectuer des préparatifs à la sauvette, mais également pour parvenir à établir d'abord les besoins en instruction et ensuite seulement la durée du service et non l'inverse,
  - mettre à profit l'«année des cadres» pour la préparation des exercices,
  - informer les cadres suffisamment à l'avance et lui indiquer sa mission – il est toujours trop tard de le faire pendant le cours préparatoire,
  - tout exercice doit être rigoureusement préparé, à commencer par le CL. Il prend ainsi une longueur d'avance dans la conduite.
- La liberté d'agir des subordonnés n'est préservée que si le chef suprême ne donne pas d'ordres au dernier échelon de la hiérarchie. Celui qui prend l'habitude d'ordonner uniquement à son subordonné ce que ce dernier doit faire et non lui dire comment il doit le faire, lui permet de s'épanouir. C'est au cours de telles missions que les cadres font des progrès et se montrent souvent capables d'effectuer des prestations étonnantes; et ce d'autant plus quand les ordres sont clairement donnés. Le courage de prendre des risques et de devoir combler des lacunes s'avère en général payant. Le chef doit de toute façon encore contrôler et apporter les éventuelles corrections qui s'imposent.
- Pour maintenir ce risque dans certaines limites, l'instruction est indispensable. Les dirigeants des différentes sections ont également, voire précisément besoin de cette instruction. C'est à cet effet – et non dans un autre but – qu'on organise des manifestations réunissant les cadres en général et les cours préparatoires en particulier:
  - aménagement des lieux d'instruction,
  - examen pratique des missions avec les cadres et sous leur conduite,
  - instruction et perfectionnement des cadres.
- Le contrôle est indispensable. Il requiert une autorité experte et discrète, mais utilisée à bon escient.
- Le chef local doit se trouver en première ligne. Il doit être présent aux différents exercices afin de vérifier que ses intentions ont bien été comprises, pour repérer les points faibles afin de les éliminer en vue des futurs exercices, pour se rendre compte des qualités de sa «troupe». En fin de compte, les hommes subordonnés désirent voir leur chef en chair et en os.

### 3. Améliorations de l'instruction et mesures

- Les faiblesses de l'instruction ne sont pas le fait des personnes qui la reçoivent. Les cadres sont bien souvent responsables de «passages à vide», d'un certain manque de motivation lors d'exercices.
- Aussi devrons-nous réfléchir à l'éventualité d'une réduction des exercices pour les personnes astreintes à servir, pour pouvoir utiliser les capacités réelles et limitées dans l'instruction des cadres.
- Pour créer les conditions évoquées, nous imposerons un calendrier bien précis.
- Pour pouvoir recruter et intéresser des dirigeants compétents, nous revoyons actuellement le concept d'instruction des cadres supérieurs, qui à l'avenir proposera différents cours adaptés au bagage réel des intéressés.




- Sur le plan de la définition des besoins, nous allons également offrir aux chefs locaux des possibilités de perfectionnement. Un premier objectif: la donnée d'ordres dans le cadre de la documentation sur les situations graves.
- Si l'OCPC pose d'une part des exigences, il souhaite également, dans la mesure du possible, offrir sur le plan de l'instruction une prestation de service, consistant à assister les exécutants dans leur pratique.
- Même à l'égard de l'Office cantonal, les critiques sont permises; une critique constructive est encore plus souhaitable dans le domaine de l'instruction. Nous serons toujours contents de pouvoir tirer profit des observations faites par les personnes effectuant les exercices. ▲

## Le rapport du chef local dans le canton de Zurich

réd. L'Office cantonal de la protection civile du canton de Zurich souhaite apporter son soutien à ces chefs locaux et à leurs suppléants et les assister dans l'accomplissement de leur mission qui n'est guère aisée. C'est pourquoi il les invite généralement deux fois par an à venir pendant deux jours faire un rapport sous la direction du chef de l'Office cantonal. Cette année, il a été organisé en mars – cinq fois à cause du grand nombre de participants. Le premier jour, ce sont les chefs des offices communaux de la protection civile, les responsables des affaires administratives au sein de la commune qui sont invités à participer. Au total, cette manifestation réunit 129 chefs locaux (CL), 116 suppléants du chef local (suppl CL) et 88 chefs des offices communaux de la protection civile (COf cne PCi). Le rapport du chef local ne joue pas le rôle premier d'une information unilatérale et d'une instruction classique. Cet exercice doit plutôt être une tribune, une rencontre destinée à échanger des expériences et rassembler des suggestions et offrir ainsi l'occasion de transmettre une information et une formation continue.