Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 128 (1983)
Heft: 1

Artikel: Réflexions sur la conduite d'activités hors service
Autor: Favre, Roland-R.
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-344496

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: 14.07.2025

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

Réflexions sur la conduite d'activités hors service

par le colonel Roland-R. Favre

« Ce qui dépend de moi, je peux le faire ; ce qui dépend de l'ennemi n'est jamais assuré. »-
Sun Tzu, *L'art de la guerre*, chapitre IV, 3

Dans un pays comme le nôtre, où l'armée de milice constitue un vecteur force et une composante essentielle de la politique de sécurité, il semble aller de soi que l'instruction militaire et la cohésion des cadres ne sauraient être générées exclusivement durant les périodes de service militaire. Sans doute l'effort de préparation est-il une tâche permanente dont l'existence même découle du statut de cadre. Cette constante endémique qu'est le perfectionnement des cadres hors service ne saurait toutefois susciter un enthousiasme absolu ou acquérir une adhésion unanime. Nombreux sont les organes dirigeants de telles associations militaires à qui il a été donné d'entendre sur ce sujet des expressions et des critiques non dépouillées de complaisance. A titre d'exemples, des commentaires de cette nature: « L'instruction hors service, certes oui, au niveau des chefs de section... » ou encore « Les sous-officiers et les spécialistes techniques en ont bien besoin... »

A tout ceux qui affichent une telle indifférence à la volonté de perfectionnement, à ceux qui boudent les activités hors service, voire qui feignent d'ignorer existence, rôle et importance des associations militaires, je tiens à affirmer la conviction d'une nécessité permanente de perfectionnement, besoins profondément ancrés sur les perspectives de réalisation du citoyen-soldat et de l'homme tout entier. Celui-ci n'est-il pas le constituant fondamental des volontés et des instruments en matière de politique de sécurité?

Au sein des associations militaires, les composantes des programmes de perfectionnement des cadres doivent être fondées sur les besoins évolutifs et adaptées aux environnements particuliers de chaque association. Ces besoins peuvent donc répondre à un éventail très large et fortement diversifié. Si la conférence-débat, l'exposé d'informations ou la visite-démonstration demeurent au nombre des activités traditionnelles des associations militaires, celles-ci s'adressent plutôt aux générations ayant déjà accumulé une longue et solide expérience. Les adeptes des méthodes de pédagogie ouverte et non directive seront plutôt attirés par des travaux en groupe, workshops et séminaires, dans

lesquels le principe universellement éprouvé du «learning by doing» rencontre un effet plus dynamisant et un terrain plus efficace et plus propice au perfectionnement des connaissances. Tenter de définir les critères d'une méthodologie pour déterminer des programmes d'activités serait, sans doute, une démarche par trop ambitieuse, qui dépasserait cadre et objet du présent propos. Qu'il soit permis toutefois de mentionner quelques paramètres dont la réalisation, fondée sur l'expérience cumulée, semble évocatrice d'intérêt et porteuse de réussite.

S'il est vrai, en matière de planification d'entreprise, que le développement d'une stratégie ne repose pas sur une simple extrapolation du passé, cette hypothèse se vérifie d'autant mieux dans l'élaboration de stratégies et dans la détermination d'efforts principaux pour les activités d'associations militaires. Tout changement dans les conditions de l'environnement implique une nouvelle appréciation de situation, une analyse différenciée et, cas échéant, l'élaboration d'une nouvelle stratégie. Cela est d'autant plus vrai que l'expérience acquise dans le passé est confrontée à des phénomènes d'obsolescence, de vieillissement technologique, d'érosions et de changements de mode. Ces composantes évolutives permettent cependant une saine compétition, offrant de multiples «challenges» qui ont des impacts sur chacun des membres et, par ce biais, sur les associations militaires comme entités. Réaliser des programmes d'activités attractifs parce que répondant à des besoins réels équivaut souvent à anticiper l'évolution, à percevoir indices et facteurs de changement et à en tirer toutes les conclusions en matière de conduite d'associations. Les facteurs de succès et les objectifs vers lesquels se polarisent des programmes attractifs peuvent être résumés en trois domaines:

— créativité et innovation,
— potentiel de réalisation,
— dévelopement personnel.

Développer des stratégies orientées vers la créativité et l'innovation présuppose identifier et saisir assez tôt les indices significatifs d'évolution. Il s'agit, pour les organes dirigeants d'associations, d'être ouverts et perméables à toutes les sources d'informations, même celles qui sont hétérogènes et ingrates, afin de saisir les événements tels qu'ils sont et de tenter, sur la base d'analyses de ces réalités et de ces défis, des démarches novatrices hors des sentiers battus et des cadres de référence habituels. L'exercice de ce pouvoir d'imagination, d'originalité et de différenciation constitue une force de créativité et un potentiel dans l'élaboration de stratégies. Les solutions qualifiées de standards ou les simples extrapolations de prestations du passé ne sauraient à elles seules, dans un processus répétitif à l'infini, générer le futur. Qu'il soit permis, à titre d'exemple, d'évoquer l'évolution picturale,

champ permettant de percevoir aisément les notions de créativité et d'innovation dans une certaine forme d'art. Si fauvisme et cubisme sont à l'origine des renversements décisifs du XXe siècle, après un espace chronologique de près de quatre siècles de classicisme, ne fallait-il pas trouver des moyens d'expression nouveaux, exigences qui requéraient des potentiels de créativité et d'innovation sans précédent? Une conception stratégique repose donc sur des choix à effectuer dans le spectre des variantes développées. Celles-ci devraient être orientées vers le futur et inclure des scénarios conjuguant performance et efficacité.

A l'encontre des phases d'élaboration de programmes, axées sur la créativité et l'innovation, qui font appel au «brain storming» et à la non-directivité, la réalisation, quant à elle, doit être structurée, hiérarchisée et conduite avec rigueur. Mettre en œuvre des potentiels de réalisation, c'est-à-dire promouvoir l'exécution de programmes d'activités et de plans d'action, exige polarisation des volontés, identification des cadres aux objectifs et application généralisée de règles du jeu univoques. Ne fallait-il pas Paul Valéry pour affirmer: «Il n'y a pas de jeu, sans règles du jeu»? Cette citation souligne l'importance des servitudes et des enjeux de la réalisation, de la phase d'exécution, y compris des notions trop souvent oubliées ou qualifiées de surannées telles que contrôle et répétition, si le contenu pédagogique n'a pu être pleinement exploité, autrement dit si les objectifs n'ont pas été atteints. Enfin, qu'il soit permis d'affirmer de façon pragmatique que la créativité, l'attractivité des programmes d'activités et l'efficacité sont à l'image des profils des organes dirigeants des associations, que ces organes soient civils ou militaires. Le développement personnel des membres des associations militaires est donc étroitement associé à celui des organes dirigeant ces associations, en dehors de tout effet charismatique qui n'est parfois qu'un heureux complément ou un catalyseur bienvenu.

En conclusion, la démarche proposée permet d'affirmer que la conduite d'associations militaires ne saurait être un domaine d'exception. L'approche anglo-saxonne tendant à définir la conduite comme un mélange de motivation, d'exemple et de contrainte demeure, toutes nuances mises à part, pleinement applicable au niveau de la conduite d'associations militaires et d'activités hors service.

R.-R. F.