Zeitschrift: Revue Militaire Suisse

Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse

Band: 142 (1997)

Heft: 3

Artikel: La formation militaire d'un manager, un investissement incontournable. 1re partie

Autor: Altermath, Pierre G.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-345744

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

La formation militaire d'un manager, un investissement incontournable (1)

Par le colonel Pierre G. Altermath

ERSCHLOSSEN BMDDOK
MF 467 1864

La formation militaire ne serait plus d'aucune utilité pour le management civil. Les formes de commandement en vigueur dans l'armée s'avéreraient inapplicables dans les entreprises. Les absences militaires représenteraient un investissement exorbitant. C'est sur la base de ce genre de réflexions que de nombreux employeurs exercent des pressions ouvertes ou clandestines sur leurs collaborateurs pour les dissuader d'effectuer un service militaire d'avancement.

De telles thèses sont-elles justifiées ? S'agit-il d'une carence d'informations sur la formation des cadres militaires ? Sommes-nous en présence d'un alibi destiné à éluder un investissement à long terme dans la formation continue du personnel ? Les formes d'action civile et militaire s'éloignent-elles irrémédiablement ? Ces questions s'avèrent essentielles, car la « désertion » des cadres civils représente une menace directe pour la crédibilité et l'efficacité de l'institution militaire de milice.

Commandement militaire et doctrines managériales

La plupart des objections formulées à l'encontre de la formation militaire dénote une connaissance superficielle de l'évolution parallèle des techniques de commandement militaire et de management civil au cours du XXe siècle. Voyons, pour nous en convaincre, quelques aspects de cette mutation.

Le « leadership »

Le leadership représente la manière d'exercer le pouvoir. On distingue trois formes de comportement de manager au cours de ce siècle [1].

– Le style autoritaire du patron au pouvoir absolu s'impose pendant la première moitié du siècle.

– Le gestionnaire au style technocratique apparaît après la Seconde Guerre mondiale et se maintient jusqu'à la fin des années soixante-dix.

– Le style charismatique commence à s'imposer dans les années quatre-vingts. Il repose d'abord sur une vision globale de l'entreprise, la confiance qu'il s'agit d'inspirer et de transmettre ainsi que l'adhésion active du personnel qui doit en découler [2]. « L'autorité ne consiste plus à dire aux personnes ce qu'elles doivent faire, mais à mobiliser les travailleurs pour qu'ils prennent eux-mêmes les meilleures décisions [3]. »

L'attitude du chef militaire a évolué de façon similaire :

– Jusqu'au début de la Seconde Guerre mondiale, un style autoritaire à connotation paternaliste est pratiqué. Il découle de la tactique de l'époque, la ligne de tirailleurs, une formation groupée que l'on pousse sur l'adversaire. Elle ne nécessite d'autre qualité qu'une obéissance intransigeante obtenue par le « dressage » [4]. L'attitude paternaliste doit renforcer la résistance de la troupe face aux vicissitudes du champ

[1] *Philippe Migani :* Les systèmes de management. *Paris, 1993, p. 22.*

[2] *G. Archier, H. Serieyx :* Pilotes du troisième type. *Cité dans* Les systèmes de management, *p. 19.*

[3] *L. Courville, op. cit., p. 71.*

[4] Règlement d'exercice pour l'infanterie, *1.1.1908, chi 8-9 (une seconde édition est publiée en 1920).*

de bataille et maintenir sa combativité.

– La multiplication des moyens, l'éparpillement des troupes au combat ainsi que le passage du commandement de l'arrière vers l'avant imposent une nouvelle forme de conduite des hommes. Le général Guisan inspire un style de commandement paternaliste fondé sur la recherche de l'adhésion des subordonnés.

> *« La confiance qu'un leader peut inspirer est fondée sur un équilibre entre l'audace, la compétence et l'intégrité.*
>
> ***W. Bennis***

– La guerre du XXIe siècle, à cause de ses tactiques et de ses techniques toujours plus complexes, implique un comportement réfléchi et responsable à tous les niveaux. La notion de discipline n'est pas abandonnée mais elle évolue en requérant, en plus des critères connus depuis cinquante ans, une attitude empreinte d'intelligence et de créativité. Le style de commandement d'Armée 95 est charismatique et situatif. Il repose, comme le management civil, sur

- la vision du chef, soit son intention formulée et exprimée de façon mobilisatrice ;
- la confiance envers le chef, sans laquelle aucun soldat ne suit jamais son supérieur sur le champ de bataille ;
- la recherche de l'adhésion, condition indispensable à un engagement intellectuel et à la pratique de l'initiative par la troupe.

Il n'existe pas, en 1997, de véritable différence entre leadership civil et militaire. La réalité démontre, de part et d'autre, beaucoup de difficultés à en promouvoir la version moderne.

La communication

La communication interne dans l'entreprise apparaît sous trois visages [5].

– La conception « scientiste », en vigueur au début du siècle, se résume en une forme de donnée d'ordre unilatérale entre un cadre investi d'une fonction de commandement et un employé dont on n'attend rien d'autre que l'obéissance.

– La conception « relations humaines », introduite dans les années soixante, repose sur une information interne qui revêt essentiellement un aspect descendant. On reconnaît aux salariés le droit de savoir. La direction affiche une certaine transparence à coloration paternaliste et diffuse une information de plus en plus diversifiée mais contrôlée [6]. L'encadrement devient un relais d'information avec le personnel qu'il s'agit de persuader de l'excellence de l'entreprise et de la qualité des choix de sa direction [7]. L'objectif global de cette démarche se situe dans la paix sociale.

– La conception « ressources humaines » apparaît au cours des années quatre-vingts. Crise économique, environnement concurrentiel et accélération des mutations technologiques contraignent l'entreprise à porter l'effort sur son potentiel humain. Cette conception repose sur l'information et tente de mobiliser les énergies. Cela implique une adhésion profonde et raisonnée du personnel à quelques valeurs fondatrices et à quelques objectifs fédérateurs exprimés par exemple dans un projet d'entreprise [8]. La communication, parce qu'elle est au service de la participation, devient un outil de management pour un encadrement promu au rôle de catalyseur d'énergies [9]. « L'objectif du leader ne se limite plus à orienter mais à stimuler et à accélérer les échanges [10]. »

[5] Les systèmes de management, *p. 53.*

[6] *Ibidem, p. 54.*

[7] *Ibidem, p. 55.*

[8] *Ibidem, p. 55.*

[9] *G. Donnadieu, dans* Entreprise et personnel. *Cité dans* Les systèmes du management, *p. 55.*

[10] *L. Courville, op. cit., p. 119.*

La communication militaire franchit des étapes identiques :

– Jusqu'en 1914 règne une conception « scientiste », quelque peu atténuée par la discipline relative qui caractérise l'armée suisse du XIXe siècle.

– La création, au début de la Première Guerre mondiale, du Bureau des conférences de l'état-major de l'armée introduit la conception « relations humaines » dans le commandement. Guisan, en 1939, poursuit dans cette voie lorsqu'il met sur pied Armée et Foyer. Dans les deux cas, il s'agit de lutter contre l'opposition à la défense nationale et contre le découragement, tant dans l'armée que dans le pays.

> *« Les principes infaillibles de jadis – organisation, contrôle, planification – ont perdu leur efficacité : ils sont même devenus des handicaps. »*
>
> ***Léon Courville***

– L'évolution de la menace depuis 1989, les nouvelles missions imparties à la défense nationale imposent un changement parfaitement pris en compte par Armée 95. La recherche d'une participation intellectuelle de la troupe, de son initiative et de son adhésion représente aujourd'hui un objectif prioritaire pour tous les cadres. La virtualisation de la conduite ne permet plus au chef d'imposer personnellement le respect des missions données. Un subordonné moderne doit savoir les adapter intelligemment à l'évolution permanente de la situation ainsi qu'aux conditions locales ou momentanées.

Dans la communication, non plus, il n'existe pas de différence entre conceptions civiles et militaires.

Les doctrines managériales

En simplifiant beaucoup, on peut voir trois phases dans l'évolution du management au XXe siècle :

– Le management scientifique apparaît au début du siècle et représente l'époque des structures. Division des tâches, répartition de l'autorité, unité des lignes de commandement puis, dès les années trente, recherche des gains de productivité [11]. Le management scientifique insiste sur l'impersonnalité des rôles et des individus. Le fonctionnement optimum de l'entreprise est assuré par des règles établies selon une logique uniforme et constante [12].

> *« Jamais nos élites n'ont été plus mal formées pour la tâche à laquelle elles devront faire face. »*
>
> ***Michel Crozier***

– La fin de la Seconde Guerre mondiale amène le management scientifique moderne. L'époque s'avère favorable à la croissance et à la prospérité des entreprises. Les techniques de gestion et d'information prennent de l'ampleur et des domaines précis du management (tels que marketing et finance) s'affinent [13]. L'évolution technologique influence la direction de l'entreprise de façon considérable.

– Différents blocages font apparaître une nouvelle conception dans les années quatre-vingts : le management systémique. Il introduit la culture d'entreprise et la participation des salariés aux prises de décision. Son aptitude à anticiper et à se transformer acquiert une importance décisive [14]. Le management du XXIe siècle doit créer une structure intelligente, susceptible d'exploiter ses expériences ou des connaissances nouvelles en se perfectionnant continuellement [15].

Le commandement militaire subit une mutation très semblable :

[11] *Ibidem, p. 57.*

[12] *Ibidem, p. 59.*

[13] *Ibidem, p. 60.*

[14] *Ibidem, p. 62-67.*

[15] *Crozier, M, Sérieyx, H. :* Du management panique à l'entreprise du XXIe siècle. *Fleury, 1993, p. 40, 86.*

– Jusqu'au début de la Seconde Guerre mondiale, il consiste généralement à faire évoluer des formations géométriques sur le champ de bataille, souvent sur la base d'une idée préconçue. L'engagement des armes d'appui et d'une réserve permet parfois d'influencer le déroulement du combat.

– La multiplication et la diversification des armes et des matériels, dans les année trente, renforce la nécessité d'un engagement combiné de tous les moyens. L'introduction de la défense combinée, dans les années soixante, pousse cette logique jusqu'à sa dernière conséquence. Elle repose sur un a priori relatif à l'adversaire et sur une planification extrêmement précise du déroulement du combat. Cette méthode crée de savantes constructions interarmes et accorde le rôle prépondérant à la doctrine, au papier et à la technique.

– Armée 95, avec son concept d'engagement de la brigade blindée ou ses engagements subsidiaires, exige une nouvelle forme de commandement ressemblant à s'y méprendre au management systémique. En effet, l'engagement militaire du XXIe siècle requiert :

- une aptitude à s'organiser en fonction d'une nécessité et non d'un dogme ;
- la volonté et la capacité de s'adapter rapidement à une évolution de la situation ;
- une structure permettant d'anticiper l'action adverse ;
- une réflexion globale tenant compte de paramètres écologiques, médiatiques, politiques, psychologiques et économiques ;
- une organisation offrant aux subordonnés des possibilités de participation aux décisions ainsi qu'une liberté de manœuvre optimale ;
- une conduite du personnel fondée sur la motivation et la recherche de l'adhésion.

Dans le domaine des doctrines managériales, l'armée pratiquait, fin 1994, comme la majorité des entreprises, le management scientifique moderne. Le nouveau *Règlement de service*, la *Conduite tactique 95* posent les bases nécessaires à un passage vers le management systémique.

Le commandement ne diffère pas du management

De nombreux auteurs prétendent établir une différence entre commandement et management. Ce genre de propos résulte d'une approche superficielle du problème. Le commandement ne se limite pas à une forme unique de comportement. La conduite d'une compagnie de chars n'est pas celle d'une unité de transmission. Le comportement d'une troupe est différent en cours de répétition et en temps de guerre. Ces nuances apparaissent également dans le management. On ne dirige pas une banque à Echallens comme une plate-forme de forage dans l'Atlantique Nord. La conduite d'un corps de pompiers professionnels ne correspond pas à celle d'une fiduciaire. Commandement et management ne sont que des démarches protéiformes et pragmatiques, adaptées à des circonstances précises et destinées à produire le résultat escompté. Vouloir a priori cantonner le management dans une forme donnée est la plus sûre garantie d'échec.

Quelle influence le commandement peut-il exercer sur le management ?

La rupture de la croissance, en 1973, engendre une stagnation des marchés, associée à une accentuation violente de la concurrence, ce qui déclenche une véritable guerre commerciale. « Le client a désormais droit de vie et de mort sur les entreprises [16]. » Un combat impitoyable qui peut déboucher sur une victoire : parts de marché en augmentation, affaires arrachées à l'adversaire, lancement d'un nouveau produit réussi. Mais ce combat connaît aussi ses défaites : contrat enlevé par un concurrent, mévente d'un produit, changement de mode imprévu. Ce

[16] *Ibidem, p. 87.*

combat, finalement, provoque des pertes : faillites, licenciements, chômage. La guerre commerciale ne connaît ni la pitié, ni le fair-play. Dilettantisme ou expérimentation n'y trouvent pas de place. Le manager n'a plus le droit à l'erreur.

Exemple d'une contre-attaque

La marque de vodka Smirnoff fut attaquée par un concurrent qui fixa le prix de sa vodka un dollar plus bas, afin de lui ravir une part de marché. La réponse de Smirnoff consista à utiliser l'effet de surprise en

– augmentant le prix de sa vodka d'un dollar afin de consolider dans l'esprit du consommateur l'image d'une différence de qualité ;
– introduisant sur le marché deux nouvelles marques de vodka dont le prix fut fixé, pour l'une au niveau de la concurrence, et pour l'autre à un dollar plus bas.

Par cette démarche inattendue, Smirnoff contre-attaqua à la fois de front et de flanc. Une démarche que le concurrent « n'avait jamais pu imaginer, même dans ses pires cauchemars. »

Le marketing de combat, p. 148.

La chance et le hasard ne participent guère aux succès des uns ou aux échecs des autres. L'action de guerre commerciale repose sur une pensée stratégique, confirmée et appliquée dans sa globalité de manière conséquente. Si ce genre de réflexion commence à apparaître au XXe siècle dans certaines entreprises, il est pratiqué, dans le domaine militaire, depuis le 14 mai 1483 avant Jésus-Christ, alors que la pharaon égyptien Thoutmosis III affronte l'Empire hittite sur le champ de bataille de Megiddo [17]. Depuis cette époque, les penseurs militaires n'ont cessé d'accumuler expériences, analyses et enseignements, une masse extraordinaire de connaissances que le XVIIIe siècle synthétise en principes d'action. Or les grandes victoires militaires reposent toujours sur l'application intelligente et pragmatique de ces principes immuables.

« Il est devenu fréquent d'associer pensée militaire et stratégie marketing. Ce n'est guère nouveau, puisque la démarche stratégique militaire a toujours été appliquée aux affaires et à la politique de manière plus ou moins sensible. Toutefois, cette association est devenue bien plus tangible aujourd'hui, alors que la distinction entre politique, stratégie et économie tend à disparaître sous la pression des faits. Les théories militaires seront ainsi utilisées avec profit dans le cadre de la véritable guerre pour les marchés à laquelle se livrent les entreprises [18]. »

Formation théorique et exigences pratiques

A quoi correspond le profil du manager moderne ? Forte personnalité, mobilité intellectuelle, charisme confirmé, esprit de décision, aptitude à entraîner les collaborateurs et à gérer la crise, résistance au stress et à la fatigue, et la liste n'est pas exhaustive. On ne peut que constater le fossé inquiétant qui se creuse entre ce catalogue impressionnant et les jeunes qui sortent des études conventionnelles fondées sur le savoir. Il ne s'agit pas de jeter la pierre à nos grandes écoles qui ne peuvent, pour des questions de temps d'études mais aussi de structures, répondre aux exigences modernes des entreprises.

L'application administrative des connaissances scolaires ne suffit plus pour survivre et gagner dans la guerre commerciale. L'accumulation des diplômes prestigieux n'impressionne plus, ni la concurrence, ni les clients. Des voix se font dès lors entendre pour demander un élargissement des programmes d'études à des domaines périphériques. D'autres prônent une interruption obligatoire d'une année des études, afin d'acquérir ses expé-

[17] *Perré, Jean :* La guerre et ses mutations. *Paris, 1961, p. 31.*

[18] Le marketing de combat, *p. 12.*

riences dans un domaine différent [19].

Dans un tel contexte, la formation militaire représente pour de jeunes cadres, mais aussi pour leur entreprise, une opportunité qui mérite la meilleure attention. Elle représente, en effet, la possibilité la plus rentable d'acquérir une expérience managériale pratique et intensive.

> *« Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui. »*
>
> ***Hervé Sérieyx***

P.G. A.
(A suivre)

[19] *Schweizer, A. : « Am Ziel vorbeigaloppiert »*, Forum *8-9/1996, p. 8-9.*

GENERALSTAB
ETAT-MAJOR GENERAL
STATO MAGGIORE GENERALE
STAB GENERAL

Remplaçant/e du chef de l'information de l'Etat-major général (EMG)

- En tant que remplaçant/e du chef de l'information, vous dirigez également le service d'information et de documentation de l'EMG.
- Vous participez activement à l'élaboration des informations internes et externes de l'EMG, soit journaux internes, publications diverses, communiqués de presse et documentations à l'attention des médias et du public.
- Vous supervisez les activités de la Bibliothèque du centre administratif du Département militaire fédéral (DMF).
- Vous êtes au bénéfice d'une formation de généraliste avec des bases solides en journalisme et/ou dans le domaine des relations publiques.
- Les questions relatives à l'armée et à la politique de sécurité doivent aussi vous être familières. A ce titre, une formation d'officier est souhaitable.
- Vous êtes si possible de langue maternelle française et avez de très bonnes connaissances d'une autre langue nationale.

Si vous répondez à ces critères, savez faire preuve de flexibilité et êtes ouvert à une activité variée en relation avec les questions touchant la conduite de l'armée, à la charnière entre le DMF et les médias, n'hésitez pas à faire acte de candidature.

Etat-major général, Section du service du personnel, 3003 Berne, réf. 0/7.4

Pour de plus amples renseignements:
Bruno Letsch, Chef des Services centraux à l'Etat-major général, tél. 031 324 77 46