Zeitschrift: Revue Militaire Suisse

Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse

Band: 147 (2002)

Heft: 3

Vorwort: Le "Change Management" dans l'économie privée... : Applicable dans la réforme des forces armées?

Autor: Weck, Hervé de

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

RMS

SOMMAIRE

Mars 2002

Pages

Editorial

Le «Change Management» dans les forces armées? 3

Situation politico-militaire

Risques et menaces en ce début de XXIe siècle (4) 6

Dossier «Terrorisme»

Terrorisme et défense de l'Union européenne 13

Encore quelques réflexions sur la torture en Algérie 19

Eclairage

Israéliens et Palestiniens 25

Guerre aérienne

La stratégie aérienne au Kosovo (1) 28

Politique de défense

Vers l'armée virtuelle (2) 33

Engagements subsidiaires

Surveillance des résidences diplomatiques (1) 37

Défense psychologique

L'ère du «Blitzkrieg» 41

Musées

Souvenirs d'Ukraine 46

Instruction

Nouvelles du CIAL (1) 48

Compte rendu

Le totalitarisme «droit-de-l'hominien» 50

Nouvelles brèves 53

Revue des revues 55

SSO: comité central I-II

RMS-Défense Vaud III-VI

Le «Change Management» dans l'économie privée...

Applicable dans la réforme des forces armées?

L'état-major du corps d'armée de campagne 1, comme son chef, le brigadier Michel Chabloz, n'est pas en état de déprime à cause de la dissolution de cette Grande Unité à la fin de l'année 2003. Tout au contraire, puisqu'il s'agit de créer les conditions du passage à l'Armée XXI et à ses structures modulaires!

Le 18 janvier 2002, la traditionnelle journée annuelle d'information tourne autour du thème, *Changements et restructurations: expériences marquantes*, développé par le professeur Stéphane Garelli, professeur à l'Université de Lausanne, Ulrich Gygi, directeur général de la Poste suisse, le colonel EMG Bertrand Hayez des Forces armées belges, Eric Cornut, directeur général du groupe Novartis France et lieutenant colonel EMG dans notre armée. L'accent est donc mis sur les restructurations dans les entreprises, dans une grande régie comme le «Géant jaune» et dans les forces armées d'un pays membre de l'OTAN. Les expériences évoquées par les quatre conférenciers peuvent-elles ou doivent-elles être mises à profit dans la réforme «Armée XXI»?

Incontestablement si l'on en croit Stéphane Garelli! Cet ancien directeur du World Economic Forum et du Symposium de Davos doit impressionner ses étudiants lors des examens par sa verve, son humour fascinant, sa clairvoyance, sa culture et ses exigences.

Darwin, le pape de l'évolutionnisme, n'a pas dit que ce sont les créatures les plus intelligentes qui gagnent, ce sont celles qui savent le mieux s'adapter. Entre 1920 et 1925, 3000 *start-up* voient le jour aux Etats-Unis dans le secteur de l'automobile... Aujourd'hui, seules trois entreprises fabriquent des voitures dans ce pays! Le phénomène de sélection dans le monde de l'économie ne date donc pas d'aujourd'hui. Quels sont les *dix commandements du Change Management* dans l'économie privée?

1. Ne plus chercher qui est l'ennemi mais ce qu'un ennemi potentiel peut faire et comment il se battra.
2. Etre toujours en situation de recherche, avoir un haut niveau d'exigence, ce qui implique fatalement des erreurs.
3. Les firmes qui réussissent font plus d'erreurs que les autres, mais elles en tirent des expériences.

4. Excuser les erreurs stratégiques, pas les erreurs d'exécution.
5. Réussir implique de la confiance en soi, mais pas de l'auto-satisfaction. Il faut savoir changer, créer son chemin !
6. Faire face à l'échec et rebondir. C'est là qu'on voit qui sont véritablement les bons (gestion de crise).
7. Accepter l'incertitude et prendre des décisions dans un tel contexte.
8. Se réinventer tout le temps. C'est le propre des gagnants…
9. Avoir la bonne idée au bon moment. «C'est une erreur dans la vie que d'avoir raison au mauvais moment.» (Montaigne)
10. Tout cadre est successivement un «tigre», un «chat», puis un «ours». C'est une question d'âge et d'état d'esprit ! Au début, on veut tout «bouffer», on est toujours en chasse ; arrive le moment où l'on chasse encore mais où on veut ronronner au coin du feu le week-end. A stade «ours», on éprouve de la difficulté à se fondre dans un environnement nouveau, à accepter et à gérer les restructurations. On tient à rentrer chez soi dès 17 heures…

Eric Cornut souligne, quant à lui, les expériences qui l'ont marqué, lorsqu'il était à la tête du groupe «Intégration» après la fusion Ciba-Geigy - Roches. Dans une entreprise, qu'elle soit ou non en restructuration, il y a des collisions entre des cycles courts, dus par exemple au fait que l'entreprise soit cotée en bourse, et des cycles longs (il faut entre huit et douze ans pour développer un médicament). Dans tout changement important, on éprouve à mi-chemin une impression d'échec. Un tel processus déstabilise les collaborateurs qui interprètent l'information, même excellente, en fonction de leurs problèmes, de leurs soucis et de leurs craintes. De nombreux cadres compétents, même haut placés dans la hiérarchie, quittent volontairement l'entreprise pour trouver de l'embauche ailleurs.

L'information et la communication ne peuvent pas résoudre tous les problèmes car, au sein des entreprises à fusionner ou dans la nouvelle entreprise, tous les collaborateurs ne se trouvent pas au même stade de perception. Le petit groupe, qui a organisé la fusion dans le secret, a une avance intellectuelle considérable sur les autres cadres, quel que soit leur niveau ; il pense déjà à la suite des opérations, alors que d'autres ne font qu'apprendre la nouvelle. Ce décalage va subsister pendant l'ensemble de l'opération.

Les propos de ces deux personnalités amènent deux constatations. Les «dix commandements» du professeur Garelli, comme les expériences d'Eric Cornut devraient inspirer les hauts responsables de la réforme «Armée XXI», car le *Change Management* civil s'applique dans le domaine militaire. D'un autre côté, ces deux personnalités faisaient remarquer qu'une entreprise en restructuration a besoin de cadres endurants, capables de travailler dans l'incertitude et de supporter le stress. La formation dispensée aux cadres de l'armée peut s'avérer intéressante dans le monde économique !

Colonel Hervé de Weck