Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2019)
Heft: 4

Artikel: Réflexion sur le principe d'Eisenhower
Autor: Grangier, Mavrik
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-867976

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

Ci-contre : Une photo très connue du général Eisenhower visitant les parachutistes de la 101e division aéroportée le 5 juin 1944, peu avant le déclenchement de l'opération OVERLORD et la création d'une tête de pont alliée en Normandie.

Conduite

Réflexion sur le principe d'Eisenhower

Cap Mavrik Grangier
Officier de carrière, ER art 31, Bière

Le général Eisenhower nous a appris la chose suivante : les tâches urgentes et importantes sont à faire en premier, alors que la sagesse populaire nous apprend qu'il faut savoir sacrifier l'urgent à l'important. Alors nous sommes troublés et nous ne savons plus à quel saint nous vouer. En réalité, il n'y a pas de contradiction entre les deux principes, il s'agit simplement d'une différence d'échelle. Nous allons le saisir ensemble.

Le principe d'Eisenhower est un outil qui tient son nom du général et président américain Dwight D. Eisenhower (1890-1969). Engagé pendant la Seconde Guerre mondiale, celui-ci avait en effet constaté une chose étonnante : lorsque les soldats recevaient un ordre unique, ils obéissaient correctement, mais s'ils en recevaient plusieurs, il leur était souvent impossible — notamment dans l'urgence — de les exécuter dans un ordre logique. C'est pour qu'il soit plus facile pour les soldats de décider l'ordre de priorité entre les différentes tâches qui devaient être effectuées que le général Eisenhower développa la matrice qui porte son nom.

La matrice comporte un axe d'importance des tâches et un axe d'urgence des tâches ce qui permet de définir quatre zones pour les classifier : pas importante et pas urgente ; importante, mais pas urgente ; pas importante, mais urgente et importante et urgente.

Ce principe se retrouve dans beaucoup d'ouvrages traitant de leadership et de technique de travail. Prenons tout de même le temps d'analyser ce principe pour trouver le secret de sa réussite qui est également son point faible lorsqu'il est utilisé de la mauvaise manière.

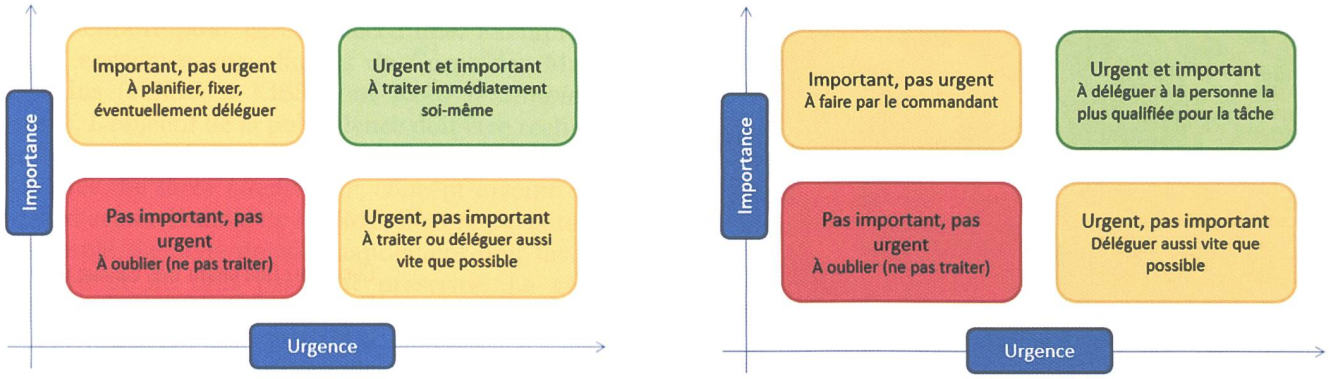
La matrice doit son succès à sa simplicité, tout le monde comprend en 2 minutes comment l'utiliser. Elle permet d'établir des listes de tâches à faire en prenant en compte deux facteurs qui sont fondamentaux. Nous pouvons constater qu'une personne normalement constituée pourrait également développer un modèle de gestion de tâches sans rien connaître de cette matrice. Alors pourquoi le général Eisenhower a-t-il inventé cette matrice ? Elle a été inventée pour répondre à un besoin d'organisation (oui, mais encore) ! Mais pas n'importe lequel ! Pour aider les soldats à définir les priorités dans leurs tâches.

Nous rappelons qu'un soldat porte la responsabilité de ses propres tâches et n'a, normalement, pas de tâche de planification/coordination. La matrice a été développée comme technique de travail personnel, non pas pour un travail de groupe. Voici comment la nature du principe a été abusée jusqu'à perdre son utilité (enfin presque) lorsque le soldat devient un cadre supérieur et continue à l'utiliser. Laissez-moi vous expliquer :

Imaginons maintenant une compagnie qui applique à la lettre le principe Eisenhower dans sa conduite des tâches. Le commandant, lui, s'occupe des tâches urgentes et importantes. Tous les jours, il règle les soucis qui apparaissent et les règle le plus rapidement possible. Le reste du temps, il contrôle son unité. Tout vous semble normal n'est-ce pas ?

Maintenant, passons aux officiers à qui le commandant délègue les tâches urgentes, mais pas importantes. Les chefs de section passent donc leurs journées à régler des problèmes de subsistance, de commande munition ou d'infrastructure.

Regardons maintenant les tâches des aides de conduite du commandant : son remplaçant, le sergent major d'unité et le fourrier. Eux portent la responsabilité des tâches importantes, mais pas urgentes. Les aides de conduite planifient les instructions et les semaines suivantes, ils contactent également les partenaires pour réserver les infrastructures et participent eux-mêmes aux rapports avec les autres unités. Cela ne vous semble pas bizarre ? Est-ce que les tâches de planification et de coordination entre unités sont des tâches pour les aides de conduite ? Oui, non, peut-être !



Le principe d'Eisenhower, présenté sous forme graphique. Comment évaluer l'information (à gauche) et comment la traiter (à droite). Illustrations de l'auteur.

Dans le cas décrit ci-dessus, le commandant applique à la lettre la matrice Eisenhower dans la conduite de son unité. Ce qui, à mon avis, va rapidement lui poser problème pour conduire son unité, car il ne planifie pas lui-même le travail, mais délègue à ses aides de conduite. Vous allez me dire qu'il peut également s'occuper des tâches de planification ! Oui, mais il ne peut se multiplier alors s'il planifie qui s'occupe des tâches importantes et urgentes ? Et surtout que font ses aides de conduite ?

Si le commandant est occupé toute la journée à régler des choses importantes et urgentes, il ne peut pas planifier correctement. Il faut bien que quelqu'un prenne cette responsabilité. Je vous sens dans le doute. Voici mon explication :

Photo officielle du général d'armée D. Eiseinhower, commandant suprême des forces alliées du front Ouest.

Pour utiliser la matrice afin de conduire une unité, il faut modifier les responsabilités de l'exécution. Il ne faut plus penser comme un individu, mais penser à l'échelle d'unité. Les tâches urgentes et importantes sont à réaliser par la personne la plus qualifiée pour la résoudre, ce qui peut également être le commandant dans certains cas. Un problème de subsistance ? Hop, le fourrier ! Un problème avec la réservation d'un stand ? Pour le commandant remplaçant.

Le commandant s'occupe dès lors des tâches importantes, mais pas urgentes. Son objectif ? Aucune tâche de l'unité ne doit devenir urgente et importante ! Mais il y a les impondérables, alors ses aides de conduite sont là pour ça ! Comme cela, il a l'occasion de planifier le travail de son unité, de participer aux rapports et même de boire un café avec ses collègues commandants (si les collègues en questions appliquent également la matrice Eisenhower modifiée).

L'utilisation du principe Eisenhower est possible (je le recommande même) pour conduire une unité, mais il faut lui apporter les modifications nécessaires, car comme je le rappelle, elle a été créée pour une gestion personnelle des tâches.

Pour conclure, revenons maintenant à la contradiction entre le général et la sagesse populaire. La matrice « normale » comme technique de travail personnel et la sagesse populaire pour la conduite des unités. Tout est une question d'échelle. Vous allez me dire que cet article est une évidence ! C'est bien là la malédiction des évidences : elles le deviennent dès qu'elles ont été exprimées. Pour continuer avec une petite dose de sagesse populaire qui est bonne de rappeler de temps en temps en citant Talleyrand : « *Si cela va sans dire, cela ira encore mieux en le disant* ».

M. G.