Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 141 (1996)
Heft: 8

Artikel: Principes simples pour diriger un monde complexe
Autor: Rapin, Jean-Jacques
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-345673

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: 08.07.2025

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

Principes simples pour diriger un monde complexe

Par le lieutenant-colonel Jean-Jacques Rapin

On peut s'étonner que nous rendions compte ici d'un ouvrage traitant de la conduite d'une entreprise [1] – fût-elle l'une des plus importantes multinationales du monde dans son domaine. Or les enseignements que l'on en retire sont d'une telle portée, d'une valeur si générale, qu'ils concernent tous ceux qui assument des fonctions de conduite, dans les circonstances les plus diverses, économiques, industrielles, civiles ou militaires.

Helmut Maucher est né en 1927 à Eisenharz, au sud de l'Allemagne. Il acquiert une formation commerciale et entre très tôt dans l'entreprise dont il va gravir successivement tous les échelons. Président de Nestlé Allemagne de 1975 à 1981 ; dès cette date, il dirige le groupe de Vevey, en devenant son président et administrateur-délégué.

Conduite civile et militaire

Connaître tous les rouages d'une entreprise, pour les avoir soi-même pratiqués, ne suffit pas pour la diriger avec efficacité. Doivent s'y ajouter une vision claire des gens et des choses, une capacité d'analyse des problèmes générant une capacité de synthèse organique et pragmatique, le sens des relations humaines, la notion du bien de l'entreprise et de son insertion dans la collectivité locale, nationale et internationale, enfin, coiffant le tout, une dimension éthique.

Enumérer ces qualités, c'est définir le portrait du vrai chef, du vrai patron, celui qui est capable, non seulement de conduire et d'ordonner, mais aussi de transmettre et d'animer, au sens éthymologique du terme, « donner une âme ». A vrai dire, il n'y a plus ici de frontière entre des domaines civil et militaire, et notre système de milice opère une synthèse féconde entre eux deux. C'est ici qu'intervient le rôle si important des commandants qui se doivent de choisir les futurs chefs selon ces critères : heureusement que les perles rares existent...

Lire ce livre, c'est éprouver d'emblée la force de persuasion de son auteur, entièrement basée sur une vision née des convergences citées il y a un instant. Une force tranquille et souveraine que crée une maîtrise lucide des problèmes. A cette lecture, celui qui est en charge de responsabilités se sent encouragé, voire réconforté. Dans un monde en si rapide évolution, où l'adaptation continue devient primordiale – et notre armée, en cette fin de siècle, n'échappe pas à ce fait inéluctable – il est précieux de pouvoir ainsi alimenter sa propre réflexion.

Ainsi orienté, ce livre, qui aurait pu sacrifier à l'autel de la seule performance pure et dure, sait prendre en compte tous les aspects – ni ange, ni bête – de la conduite, au sens le plus général du terme.

Les grands thèmes

Sans entrer dans le détail oiseux des citations, et sans vouloir déflorer le contenu de l'ouvrage, il suffit de mentionner quelques têtes de chapitres pour saisir son intérêt, situé bien au-delà du simple marketing :

■ **Pour la stratégie de croissance :**

– Développer et utiliser systématiquement le

[1] *Marcher, Helmut :* Principes simples pour diriger un monde complexe, la stratégie Nestlé. *Paris, Editions Maxima, 1995. Edition originale allemande* Marketing ist Chefsache. *Düsseldorf, Econ Executive Verlags.*

savoir-faire de l'entreprise
- Agir sur le long terme
- Priorité aux hommes
- Se donner les moyens de la croissance
- Continuité et flexibilité

■ **Pour une vision globale des enjeux** :
- Le développement : un devoir vis-à-vis de la société
- Les pays en voie de développement
- Les pays d'Europe de l'Est
- Les pays nouvellement industrialisés
- La petite rengaine idéologique
- Contribuer à la formation professionnelle

■ **L'art de manœuvrer un paquebot** :
- Une équipe avec une tête
- L'enjeu stratégique des ressources humaines
- Diversité plutôt qu'uniformité

■ **Diriger et motiver les collaborateurs** :
- Vision à long terme
- Le rôle du service du personnel
- Choisir les cadres dirigeants
- Motiver les jeunes et transmettre son expérience
- Les subtilités de la communication interne
- Les représentants du personnel
- Les salaires
- Entre délégation et autogestion
- Confiance, contrôle et autorité : les nouveaux équilibres

■ **Pour la culture d'entreprise et la communication institutionnelle** :
- L'image et la culture de l'entreprise
- Le rôle des médias
- Image institutionnelle du groupe et culture des marques.

Les dix axomes d'un grand patron

Enfin, après un chapitre consacré aux relations entre éthique et entreprise, l'auteur résume l'essentiel de son expérience en dix axomes, que nous nous permettons de citer, tant leur valeur est permanente, aussi bien pour ceux qui ont eu pour mission de concevoir la réforme de l'Armée 95, que pour chacun d'entre nous, où qu'il se trouve.

1. Commencer par ce qu'il est normal et raisonnable de faire : fabriquer des produits vendables, s'occuper de la gestion, de son personnel et de ses clients, surveiller sa trésorerie. En bref, faire ce qui est évident, revenir aux fondamentaux.

2. Faire évoluer les critères de recrutement des cadres. En plus de leurs compétences professionnelles, les cadres doivent faire preuve de créativité et d'engagement. Ils doivent réfléchir davantage à leurs responsabilités qu'à leur plan de carrière ou aux intrigues de pouvoir et faire preuve de courage et de sang-froid.

3. Prendre conscience de l'importance du plus bas niveau d'encadrement. Ce sont eux, le plus souvent, qui représentent l'entreprise. Donc concentrer son attention sur les hommes plutôt que sur les systèmes.

4. Penser sur le long terme plutôt que rechercher les avantages à court terme. Avoir également conscience de l'importance d'un bon timing, ce qui suppose plus de rapidité que de perfection dans la prise de décision, d'où la nécessité de trois phases :

- anticiper les besoins ;
- accélérer les étapes de la prise de décision ;
- mettre rapidement en pratique les décisions.

5. Etudier avec réalisme toute possibilité de rationalisation puis les moyens de sa mise en œuvre (...) Les compressions de coût doivent être considérées comme des opportunités d'envisager le long terme et de générer des moyens pour des investissements d'avenir.

6. Ne pas oublier la rénovation en complément de l'innovation. De plus, l'innovation ne doit pas être limitée aux produits mais s'appliquer aussi au management, à la gestion et à l'organisation.

7. Accorder une importance grandissante à la communication comme outil mais, évidemment, ne jamais oublier que les actes et les faits sont toujours plus importants que de simples mots.

8. Etablir de bonnes relations entre dirigeants et salariés, tout en sachant bien qu'un climat idyllique est peu probable.

9. Instaurer un nouveau style de direction et de relation avec les collaborateurs : *management commitment* et *employee involvment.*

10. Etre crédible et cohérent en paroles comme en actes.

On le voit et on le sent : dans un style direct, éloigné de tout jargon pseudo-scientifique, ce livre offre une vision claire de l'acte de conduire, basée sur le respect de l'autre, et ouverte sur la réalité globale des rapports. Il fait penser à ce mot du commandant de corps Robert Frick : « Commander est aussi un acte d'amour. »

J.J. R.

Avenir de l'UEO : un rôle clé pour les pays non alignés ?

Les relations futures de l'Union de l'Europe occidentale (UEO) avec l'Union européenne (UE) et l'OTAN ont été au centre de plusieurs discussions au début du mois de mai. Les secrétaires généraux de l'UEO et de l'OTAN ont signé un accord aux termes duquel les deux organisations entendent collaborer plus étroitement. Les ministres des Affaires étrangères et de la Défense de 10 Etats membres et de 17 pays associés et observateurs ont abordé la question du rôle futur de l'UEO pour la politique de sécurité.

Au début de l'année déjà, des commissions de l'UEO ont tenté de répondre aux questions sur l'organisation de la sécurité de l'Europe sous l'angle de la politique et de la défense. Entre-temps, les difficultés de conduire un débat stratégique clair sur l'avenir de l'organisation semblent être devenues toujours plus grandes en raison de l'appartenance plus ou moins étroite à des alliances selon les pays. Ce sont avant tout l'Allemagne et la France qui plaident pour un renforcement de l'identité européenne de défense – des intérêts dans le domaine de la politique d'armement n'y sont pas étrangers (développement de capacités propres de transport aérien et de techniques en matière de satellites). A l'inverse, l'Islande, la Norvège et la Turquie (membres de l'OTAN et membres associés de l'UEO) prennent leurs distances – avec l'appui de la Grande-Bretagne et du Portugal – par rapport à une future intégration complète dans l'UE. En tant que partenaires associés, les Etats d'Europe de l'Est sont susceptibles de se rallier aux deux options, étant donné qu'ils misent sur la double stratégie d'une adhésion à l'UE et/ou à l'OTAN. Pays observateurs, la Finlande, l'Irlande, l'Autriche et la Suède n'approuveraient un rapprochement avec l'UE que sous réserve du respect inconditionnel de leur statut de non-appartenance à une alliance.

Dans cette situation bloquée, il n'est pas impossible que précisément ces pays réussissent à faire passer leur idée de donner avant tout à l'UEO une vocation de promotion de la paix (opérations de maintien de la paix, aide en cas de catastrophes, etc.). Comme le soulignait une contribution d'un participant finlandais, le statut d'observateur à l'UEO choisi par les membres non alignés de l'UE « n'est nullement révélateur d'un désir d'être passifs. Les méthodes de travail de l'UEO permettent même à des observateurs de participer activement à la conception de la nouvelle architecture de sécurité en Europe. »

Office central de la défense, *Situation et évolution*, N° 85, 15 mai 1996.