Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 125 (1980)
Heft: 6

Artikel: Créativité
Autor: Chouet, Jean-François
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-344300

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: 18.01.2026

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

Créativité

par le major Jean-François Chouet

Dans sa rubrique *Revues* de mars dernier, la RMS consacrait quelques lignes au bulletin d'information du Centre d'histoire et de prospective militaires: «Le Hussard». Son second numéro de 1979 publiait, en effet, quelques extraits du résultat d'un sondage d'opinion sur le thème de la créativité du chef de section. Ce résultat présente, dans son ensemble, une unanimité d'avis assez remarquable en faveur d'une plus large autonomie, et cela quel que soit le grade (du colonel au soldat) du répondant. Notre intention n'est pas ici de reprendre les textes qu'a publiés «Le Hussard» mais, nous fondant sur le large consensus dégagé de ce sondage, d'apporter notre pierre à un édifice d'intérêt général.

*
* *

En parlant de la créativité du chef de section, on pourrait, d'une part, parler tout aussi bien de sa liberté de manœuvre ou de sa marge d'initiative dans la conception de l'instruction ou de la mission de combat. Mais l'on pourrait, d'autre part, parler tout autant de la créativité du commandant d'unité, de bataillon, de régiment, d'école ou même au-dessus.

On pourrait tout aussi bien parler de la marge de manœuvre ou de la liberté d'action laissée à un chef de service d'une administration, à un directeur ou fondé de pouvoir de l'économie privée. C'est dire, pour nous résumer, que nous sommes bel et bien en face de ce que l'on nomme aujourd'hui un «problème de société». Un problème, ou «le» problème? La question, à tout le moins, mérite d'être posée, et la réponse qui doit y être faite ne saute pas aux yeux.

Contentons-nous, sur le plan militaire qui nous intéresse plus directement, d'examiner quelques éléments de réponse.

*
* *

Notre «Conduite des troupes» fixe en son chiffre 72 les qualités que l'on attend du chef. Elles sont nombreuses et dignes d'être rappelées: le chef a une pensée claire, il est intellectuellement mobile; sûr de lui,

il fait preuve d'initiative et d'imagination, tout en ayant clairement conscience du possible. Capable de s'imposer, il fait preuve de compréhension envers sa troupe et de sens des responsabilités. Il maîtrise les principes tactiques et connaît les caractéristiques de nos moyens, comme de ceux de l'adversaire.

A relire cette liste de capacités, on croit se trouver, n'est-il pas vrai, devant l'une de ces offres d'emploi rédigée par une entreprise spécialisée dans la sélection des cadres. De sorte que nous nous croyons fondé à dire que les qualités du chef civil — les principes tactiques et les moyens propres ou adverses étant différents — sont en définitive les mêmes que celles du chef militaire.

Or, dès l'instant où l'on demande de ses cadres subordonnés un certain nombre de qualités, c'est que l'on entend s'en servir. Il est, par exemple, parfaitement vain de demander d'un chef de l'initiative si, dès le départ, on est décidé à ne lui en laisser aucune. De même est-il totalement inutile qu'il sache s'imposer si, d'entrée de jeu, on entend passer par-dessus sa tête pour s'imposer directement aux subordonnés.

*

* *

Comment se fait-il, alors, que le problème de la liberté de manœuvre des subordonnés se pose?

A cette question, trois réponses possibles et, sans doute, complémentaires en ce qu'elles contiennent chacune une part de vérité.

Première réponse: nous vivons une phase de centralisation de la vie sociale dans toutes ses composantes. La maîtrise (plus ou moins parfaite d'ailleurs) de l'électronique en est l'un des moteurs. La rationalisation présente, sur le plan technique, certains avantages que nous ne voudrions pas contester. Mais elle présente, de même, sur le plan humain, des vices non moins contestables. La preuve en est que, tout en centralisant à outrance les organes de décision, et, donc, en les éloignant des exécutants, on n'a jamais autant prôné la valeur du contact humain, personnel, le nombre de «discussions», symposiums et rencontres de tout genre. C'est donc bien que les adeptes du centralisme eux-mêmes voient le défaut. Ils tentent d'y remédier avec les moyens que ce centralisme leur laisse encore. Reste à savoir s'ils suffisent. Rien n'est moins sûr.

Deuxième réponse: nos subordonnés — cadres, s'entend — ne correspondent pas à l'image flatteuse de la «Conduite des troupes» ou d'autres règlements, tel le RS. Ce qui signifierait qu'ils sont mal choisis ou insuffisamment formés, l'un n'excluant d'ailleurs pas l'autre! Cela reviendrait à dire que l'on a préféré la quantité (ou le respect d'un organigramme laborieusement établi) à la qualité des cadres. Ou encore que, pour des raisons sans rapport aucun ni avec l'organigramme ni avec les qualités du candidat, on n'a «pas pu faire autrement» que de promouvoir tel ou tel personnage. Nous voulons croire que, si de telles pratiques ont pu exister, elles se sont aujourd'hui totalement effacées devant l'exigence primaire de l'efficacité.

Troisième réponse enfin: la marge de manœuvre des cadres subordonnés est limitée parce que le supérieur n'est pas prêt à prendre sur ses épaules le risque d'erreurs de ses sous-ordres. Ne barguignons pas: cette réponse s'applique dans la majorité des cas. Et pourtant, cette attitude est néfaste à la préparation d'un combat qui, impérativement, exigera de chacun à la fois discipline, imagination et initiative. Notre prochaine «Conduite des troupes» devrait exiger du chef qu'il soit apte à prendre sur lui les éventuels faux-pas de ses subordonnés, dans la mesure, bien entendu, où ceux-ci auront été commis dans la seule et louable intention de bien faire.

*

* *

L'initiative et la liberté d'action des cadres devraient sortir des règlements pour plonger dans notre vie militaire de tous les jours.

Rien ne sert d'ordonner dans les moindres détails: la mission fixe ce qu'il faut faire. Celui qui accomplit la mission en détermine le comment: c'est sa décision. Or, un chef qui ne peut plus décider parce que tout ou presque lui est imposé perd tout intérêt à son commandement. Dans la ou les écoles de cadres qu'il a suivies, il a appris à formuler son intention, à faire passer son idée de manœuvre chez ses subordonnés. Il n'a pas appris à n'être qu'une courroie de transmission. La motivation est une préoccupation constante dans notre armée. Soit dit en passant, elle est parfaitement honorable. Motiver un chef, même et surtout jeune, c'est d'abord lui permettre de faire la preuve de l'imagination et de l'initiative que, par ailleurs, on requiert de lui.

Et puis, il faut se rappeler aussi que la capacité d'ordonner a une limite précise: celle de la capacité à contrôler l'exécution des ordres. Un ordre (ou une directive, ou tout autre synonyme) non contrôlé

tend, assez rapidement, à n'être plus ou que partiellement exécuté. Avant d'ordonner, d'émettre un «papier» sur quelque sujet que ce soit, le chef doit d'abord se demander s'il est à même, dans le temps et avec les moyens dont il dispose, de s'assurer de son exécution. Cette seule discipline intellectuelle devrait, en limitant les ordres de détail inutiles, à la fois renforcer la motivation des cadres subordonnés et alléger les soucis du commandant supérieur si prompt, d'autre part, à se plaindre que le temps lui manque pour marquer ses efforts principaux.

*
* *

En définitive, l'émission d'un ordre — et, par là, la limitation de la marge de manœuvre des subordonnés — doit correspondre à un besoin parfaitement avéré. C'est la première démarche qu'il convient de faire, celle qui consiste à examiner la justification objective de l'émission d'une volonté. Un deuxième examen doit porter sur la capacité de contrôle lors de l'exécution. Un troisième, enfin, permet d'assurer (lors même que l'ordre a été reconnu indispensable et contrôlable) que les cadres subordonnés jouiront de la plus grande liberté d'action compatible avec l'exécution de cet ordre.

Entre cours de répétition et «paiements de galons», la longueur de la rêne devra sans doute varier quelque peu. Le principe, lui, ne devrait pas être touché.

Le chef est celui qui sait décider, commander et s'imposer. Si on ne l'engage que pour transmettre une volonté supérieure, un bon téléphone ferait tout aussi bien l'affaire.

J.-F. C.

Personne ne peut sauver un peuple contre sa propre volonté.

CONSTANTIN CARAMANLIS