

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 128 (1983)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Paradoxe dans l'évolution de la conduite  
**Autor:** Favre, Roland R.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344520>

### **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:** 12.01.2026

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

# Paradoxe dans l'évolution de la conduite

par le colonel Roland R. Favre

Dans la situation de la civilisation industrielle que nous vivons aujourd'hui, plus que jamais dans le passé, l'un des principes de la conduite semble s'affirmer: la *simplicité*. En effet, plus les situations deviennent complexes, plus grande est la nécessité de s'appuyer sur des organisations simples. Tenter, au travers d'une démarche d'approche, de décrire ce paradoxe dans l'évolution de la conduite exige une perception de la notion de simplicité.

Au cours des années 70, les situations et les ensembles complexes semblaient se prêter à des solutions globales, à des approches modulaires ou intégrées prétendument garantes d'évolution et de pérennité. Au travers de jeux de l'esprit, il s'agissait d'exploiter des effets tirés de l'expérience et des économies d'échelle afin d'engendrer une plus grande efficacité et un plus total dynamisme dans la conduite, que celle-ci s'applique aux domaines militaires ou civils. Promotion des effets de synergie et focalisation d'espérances devenaient des slogans ayant pignon sur rue et étaient appliqués avec un académisme répétitif à la quasi-totalité des situations de conduite. D'autres qualités moins spectaculaires et moins ambitieuses, qui avaient pour nom *flexibilité, vitalité, robustesse et dimension humaine*, étaient reléguées au

rang de critères secondaires, donc non prioritaires. Les mutations de l'ordre économique et le ralentissement structurel ont donné un nouvel éclairage aux critères susmentionnés qui s'inscrivent dorénavant en défi à l'élégance structurelle des solutions utopiques issues des années 70. Des *structures simples et linéaires* n'offrent toutefois pas les aspects nuancés à l'infini et les résonances complexes que peuvent présenter des *organisations matricielles*. A quoi bon de telles organisations si elles sont équivoques, ambiguës, génératrices d'incertitudes et de désordres en paralysant la mobilisation des énergies et des volontés d'action?

Dans un monde évolutif où nous assistons à des décentralisations, à des régionalisations à différents niveaux, il paraît nécessaire de conduire *par objectifs et par délégation* tout en renforçant unité de doctrine, concentration et force de pénétration de solutions univoques. Qu'elles viennent du Japon ou d'ailleurs, les modes de conduite fondées sur le consensus ou la gestion participative ne sauraient être que fuite en avant si elles ne s'appuient sur des principes solides de simplicité et de discipline, cela au niveau des cadres et des exécutants. Il est nécessaire de confronter néo-conformistes et opportunistes à des situations de choix, à des scénarios

offrant des variantes simples. Aussi un certain pragmatisme est-il de bon aloi face aux prétendues logiques cartésiennes des systèmes intégrés ou globaux. A vouloir à tout prix rechercher des approches optimales dans des zones éthérées, on finit par se perdre et par jeter aux orties des solutions suboptimales qui ont fait les preuves de leur efficacité.

Le processus mental humain sur lequel se construit la conduite comprend les paliers de la *connaissance*, de la *production* et de l'*évaluation*. Si la connaissance est découverte, invention ou redécouverte, elle tend à percevoir et à saisir des informations nouvelles. Produire, c'est engendrer différents types de manières de penser et répondre répétitivement, et par convention, à des effets de convergences. Evaluer fait appel à des comparaisons, à des analyses dans lesquelles, sous des formes déterminées et en appliquant certains paramètres, l'on tente de relativiser, de déterminer la valeur intrinsèque, autrement dit le contenu objectif et émotif de l'invention. Au réalisme on oppose le surréalisme ou le néo-réalisme, à la communication on associe la transcommunication ou la métacommunication. Si l'éthique et la philosophie sont surtout guidées par des espérances et des potentiels de réalisations futures, la conduite dans son acception habituelle tend à matérialiser ses espérances et ses promesses par des objectifs quantitatifs et qualitatifs. Aux promesses à

long terme des plages stratégiques s'opposent les résultats espérés et les objectifs du court terme. De même que, sur un plan militaire, il s'agit pour les cadres de survivre et de conduire dans l'environnement électromagnétique et nucléaire d'une guerre moderne, et non; sur le plan économique il se révèle nécessaire de développer les capacités de conduite, soit réaction, flexibilité et mobilité, afin de promouvoir l'efficacité en situations de mutations socio-économiques et d'incertitudes. Traduire l'échelle des besoins en termes de volontés et d'actions implique une prise de conscience des devoirs du citoyen envers la nation et de l'égalité des hommes devant le droit.

Si d'aucuns prétendent que planifier c'est substituer à l'aléatoire l'erreur, *conduire, c'est avant tout résoudre des situations complexes avec des solutions simples*. Une telle perception sensitive fait appel, à différents degrés, à des notions de *flexibilité*, d'*habileté*, d'*élégance* et de *générosité*. L'originalité de la pensée créative exprimée par «flexibility and fluency of thinking» est une qualité qui ne saurait être l'apanage de quelques marginaux, chercheurs ou artistes, mais qui constitue un lien commun entre les cadres, qu'ils soient civils ou militaires. A la mystification dramaturgique de la complexité il s'agit donc de substituer une liturgie de la simplicité et du dépouillement situationnel.

R.-R. F.