

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 140 (1995)  
**Heft:** 2

**Vorwort:** Le chef doit être un acteur!  
**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:** 14.04.2026

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

**Sommaire**

RMS/Février 1995

**Editorial**

Le chef doit être un acteur 3

**Dossier****«Europe centrale»**Vers une guerre  
des civilisations?  
Prof Miklos Molnar 6Quelle sécurité pour la  
Pologne?  
Prof André Liebich 11A Varsovie... un colloque  
sur les insurrections  
nationales  
Hans Rudolf Fuhrer  
et Hervé de Weck 19**Prospective**L'appréciation  
de la situation politico-  
stratégique (1)  
Col EMG  
Laurent F. Carrel 25**Armées étrangères**Autriche: évolution de la  
politique de défense (1) 31**Armée 61**Mise hors service  
des «Hunter» et des  
«Pilatus P-3»  
DMF-Info 36**Armée 95**Opportunité de notre  
système de milice (1)  
Lt Alexandre Mossu 38**Musées**Le Musée militaire vaudois  
Col Raymond Rapin 43**Le chef  
doit être un acteur!**

Dans le répertoire traditionnel du théâtre français, il existe une pièce dont nous n'avons pas pu retrouver l'auteur. Une scène met en présence Pie VII et le futur empereur Napoléon Ier; ce dernier exerce une forte pression sur son interlocuteur, exigeant que le Souverain pontife le couronne à Notre-Dame de Paris. Le Pape, peu convaincu, répond laconiquement avec tout le mépris que peut manifester un grand noble italien: «Comediantel!», «Tragédiantel!»

Ce dramaturge, sans en être conscient, met en évidence une des qualités qui fait le vrai chef politique ou militaire, le meneur d'hommes et de femmes, qu'il se trouve à la tête d'une unité, d'une entreprise ou d'une école. Il doit être un comédien au sens noble du terme, car il joue un rôle sous le regard d'un certain public. Sa fonction l'amène à cacher des préoccupations, des réactions qui pourraient ulcérer ses subordonnés.

Ainsi, un directeur d'école ne dira pas de but en blanc à sa collègue qui vient lui annoncer qu'elle est enceinte que la nouvelle l'ennuie parce qu'il devra trouver un remplaçant pendant seize semaines. Même si l'information ne fait pas vibrer sa fibre sensible, il donnera l'impression d'être en communion avec la futu-

re heureuse maman. Même s'il entretient des relations tendues avec certains de ses maîtres, il n'oubliera pas de les féliciter «chaleureusement» à l'occasion de leurs vingt-cinq ans de service, de compatir aux malheurs qui les touchent. Se taire dans de telles circonstances, c'est laisser s'installer une atmosphère délétère. L'école, l'entreprise ou l'unité est un assemblage délicat d'individus qui donneront le meilleur d'eux-mêmes si on sait les motiver, les entraîner, les conduire.

Quel que soit son niveau de responsabilité, on tiendra compte des spécificités de ses collaborateurs, de ses subordonnés. «Pour être un chef efficace, écrit le général Schwarzkopf dans ses *Mémoires*, il faut posséder un côté manipulateur, comprendre les gens qui travaillent sous vos ordres et confier à chacun des tâches qui valorisent ses capacités.»

Le succès de la conduite, dans toutes les activités, dépend aussi de l'engagement du patron au profit de ceux qu'il dirige, du soutien et de la protection qu'il leur accorde lorsqu'ils se trouvent en butte à des critiques ou des attaques plus ou moins honnêtes. Il examine d'une manière critique les plaintes qu'on lui soumet, afin de détecter la mauvaise foi, l'ambition, la

défense d'intérêts particuliers ou simplement la bêtise. Dans la majorité des cas, le «dossier» n'aura pas d'autres suites.

S'il s'avère qu'un subordonné a commis une erreur somme toute excusable – qui n'en commet pas –, le patron le lui dira franchement, les yeux dans les yeux, sans pour autant «déballer le linge sale» en public et communiquer automatiquement sa sentence aux plaignants. Une telle solution risquerait de faire perdre son autorité à un subordonné qui doit continuer à remplir sa mission. Dans tous les cas, jouant lui-même au médiateur (il ne déléguera en aucun cas cette compétence à un tiers), le patron favorise une reprise du dialogue entre les parties, jouant le rôle que l'on rencontre si souvent dans les pièces de Molière, celui du personnage raisonnable, du confident qui souhaite désamorcer les tensions.

Enfin et surtout, le chef civil ou militaire est un communicateur qui veille comme à la prunelle de ses yeux à l'«esprit d'entreprise», à l'«esprit de corps» dans les formations militaires. Pour y parvenir, il profite de toute occasion favorable pour réunir son monde. Il rencontre le plus souvent possible les personnes qui travaillent sous ses ordres, il les écoute et il leur parle. Est-ce normal qu'un collaborateur direct n'ait jamais un entretien informel avec son patron, que l'absence d'atomes crochus empêche le dialogue? Un vrai chef sait parler, même à ceux qui ne lui inspirent pas une évidente sympathie.

Dans notre armée, les commandants l'ont compris, qui ne restent pas enfermés dans leur PC et vont à la troupe. La plupart de nos officiers généraux, investis d'une fonction à dimension militaro-politique, savent parler à leurs hom-

mes et au public en général, prenant le temps de recevoir tous ceux qui leur demandent un entretien. En cas de crise, ils seraient suivis parce qu'ils disposent d'un bon capital-confiance.

Un certain Lafontaine – il n'a rien avoir avec le fabuliste – rappelle que «les galons sont comme les reliques: quand on les porte, il faut se garder de certaines illusions vaniteuses.» Incontestablement, s'il n'y prend garde, le pouvoir tend à isoler, à transformer l'individu qui en est investi, à l'«enivrer». Pour éviter un tel danger, ne devrait-il pas s'inspirer du ministre jurassien Pierre Kohler qui, déguisé en père Fouettard le 6 décembre dernier, suivait le bon saint Nicolas lors de sa tournée dans les bureaux du Département de l'Environnement et des Travaux publics à Delémont?

**Colonel Hervé de Weck**

## **Voyage d'étude de la Société suisse des officiers à Vienne du 18 au 21 avril 1995**

La Commission SSO «International» met sur pied un voyage d'étude à Vienne, avec visite de l'Académie pour la défense nationale et de l'Académie militaire, du Centre d'instruction pour les missions de l'ONU et du Musée de l'Armée. Un programme spécial est prévu pour les dames.

Le prix de 1320 francs (230 francs de supplément pour chambre individuelle) comprend le vol, les transferts, le logement et les repas.

Les inscriptions sont à envoyer jusqu'au 28 février 1995 au divisionnaire Louis Geiger (Obstgartenstrasse 11, 8302 Kloten, fax 01/803 07 59).