

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 142 (1997)  
**Heft:** 4

**Artikel:** La formation militaire d'un manager, un investissement incontournable.  
2e partie  
**Autor:** Altermath, Pierre G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345760>

### **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:** 10.01.2026

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

# La formation militaire d'un manager, un investissement incontournable (2)

Par le colonel Pierre G. Altermath

A quoi correspond le profil du manager moderne ? Forte personnalité, mobilité intellectuelle, charisme confirmé, esprit de décision, aptitude à entraîner les collaborateurs et à gérer la crise, résistance au stress et à la fatigue, la liste n'est pas exhaustive. On ne peut que constater le fossé inquiétant qui se creuse entre ce catalogue impressionnant et les jeunes qui sortent des études conventionnelles fondées sur le savoir ! Des voix se font dès lors entendre pour demander un élargissement des programmes d'études à des domaines périphériques. D'autres prônent une interruption obligatoire d'une année des études, afin d'acquérir des expériences dans un domaine différent. Dans un tel contexte, la formation militaire représente pour de jeunes cadres, mais aussi pour leur entreprise, une opportunité qui mérite la meilleure attention. Elle représente, en effet, la possibilité la plus rentable d'acquérir une expérience managériale pratique et intensive <sup>1</sup>.

## Nécessité d'une formation pratique

Le commandement n'est pas une science mais un art. Il ne suffit pas au chef de savoir, il lui faut encore savoir-faire et savoir-être. L'autorité impartie dans le cadre d'une fonction n'est qu'un outil souvent maladroitement utilisé par les

débutants : attitude timorée et indécision chez les uns, excès autoritaires et réflexion par trop expéditive chez les autres. La formation d'un cadre comprend ainsi trois facettes.

### Le savoir

Commandement et management obéissant à des

critères identiques, la formation théorique ne devrait pas beaucoup différer. La qualité des enseignants, leur expérience ainsi que les moyens didactiques disponibles font généralement la différence. L'introduction, par l'armée, de simulateurs de commandement sophistiqués permettra d'intensifier encore davantage la compréhension et l'usage intelligent des règles de conduite fondamentales.

### Le savoir-faire

Le savoir ne suffit plus. « Ce ne sont plus des penseurs dont nous avons besoin à la tête de l'entreprise, mais des personnes qui agissent et qui résolvent les problèmes <sup>2</sup>. » Max Shoop prétend que plus de la moitié des managers sont au-

## Petit glossaire comparatif

### Civil

Management  
Leadership  
Vision  
Culture d'entreprise  
Direction par objectif  
Controlling  
Qualité totale  
Ressources humaines

### Militaire

Commandement  
Conduite des hommes  
Intention  
Esprit de corps  
Contrôle par objectif  
Contrôle de déroulement  
Entretien de compagnie  
Conduite à visage humain

<sup>1</sup> Voir RMS, mars 1997, pp. 19-24.

<sup>2</sup> Piloter dans la tempête, p. 107.

jourd'hui dépassés par les exigences de leur fonction<sup>3</sup>.

Il s'avérerait vain d'imposer un leadership uniforme, la pratique du coatching tente d'influencer individuellement chaque jeune chef en fonction de sa personnalité et de ses carences, pour l'amener à découvrir et optimiser, par lui-même, son propre style de commandement. Cette démarche exige beaucoup de temps. Elle ne peut produire des résultats bénéfiques qu'à la suite d'une expérience pratique intensive.

## Le savoir-être

Solidarité avec la hiérarchie, solitude et éthique du commandement, sens des responsabilités, équité et rigueur dans la conduite, courage de prendre des décisions et d'en assumer les conséquences, le commandement ne se limite pas à une accumulation de connaissances, il implique aussi une manière d'être particulière. A l'époque de la gestion des ressources humaines, de la culture d'entreprise, de la participation du personnel à la gestion de l'entreprise, l'attitude personnelle du chef et son comportement représentent des facettes essentielles de sa crédibilité.

La sensibilisation des cadres à ces aspects, la perception des forces et des faiblesses individuelles, l'optimisation du potentiel personnel dans ces do-

## Les onze stratégies du marketing de combat

1. Attaque frontale : attaquer les concurrents sur leurs forces plutôt que sur leurs faiblesses. Pour attaquer, il est préférable de détenir une réelle supériorité.

2. Attaque de flanc : attaquer les concurrents sur leurs points faibles. Il ne faut pas hésiter à concentrer ses ressources dans cette direction.

3. Débordements : attaquer les concurrents simultanément sur leurs points forts et leurs points faibles, pour les obliger à fragmenter leurs ressources.

4. Contournement : consolider ses positions, tout en investissant dans de nouveaux produits et de nouveaux marchés.

5. Guérilla : action menée principalement par des manœuvres latérales, en agissant rapidement et de façon imprévisible pour obtenir la conquête progressive de portions de marché.

6. Défense fixe : utiliser toutes les ressources disponibles pour consolider ses positions sur l'ensemble des domaines d'activités stratégiques, sans s'aventurer ailleurs.

7. Défense mobile : au lieu de placer toutes les ressources disponibles dans des segments existants, il faut investir dans des segments nouveaux, tant que la rentabilité est encore satisfaisante.

8. Défense active : prévenir et anticiper l'attaque d'un concurrent.

9. Contre-attaque : prendre l'initiative, lorsque l'entreprise est en position d'attaquée, en exploitant les faiblesses de l'entreprise attaquante. Il s'agit de retourner la force de l'attaque contre le concurrent.

10. Défense des positions latérales : renforcer les domaines d'activités stratégiques déficients pour éviter les attaques des concurrents et les rendre plus coûteuses et moins efficaces.

11. Retraite stratégique : se retirer des domaines d'activités stratégiques attaqués les plus vulnérables, et mettre en œuvre une rationalisation économique du nouvel espace productif de l'entreprise.

J. Allouche ; G. Schmidt : *Les outils de la décision stratégique*. Paris, 1995, p. 59.

<sup>3</sup>M, Shoop, *Verwaltungspräsident der Unternehmungsberatungsgruppe DMS, Der Bund*, 4. Oktober 1995.

maines nécessitent un processus éducatif. Les changements d'attitude et de comportement que cela implique ne peuvent découler que d'une formation pratique de plusieurs mois. Ils rendent aussi indispensable la présence permanente d'un coach spécialisé.

## Particularités de la formation militaire

La formation militaire, en Suisse, offre différentes caractéristiques qui en optimisent l'attractivité pour un manager.

L'instruction militaire est caractérisée par la présence d'écoles et de stages de formation de courte durée, suivis de services pratiques plus longs. Cette structure pédagogique s'avère la solution la plus efficace et aussi la plus moderne. Elle a été choisie par le plus prestigieux centre de formation managérial d'Europe, le CEDEP de Fontainebleau<sup>4</sup>. D'autre part, des cours de répétition annuels ou bisannuels représentent autant d'exercices managériaux de très courte durée, autant de remises en question régulières, permettant de se soustraire au piège de la routine et à la torpeur des habitudes<sup>5</sup>.

Certes, la conduite d'une formation militaire n'a guère de rapport direct avec

une activité économique traditionnelle. L'action managériale découle cependant d'une forme de comportement similaire : transformer une situation confuse en une vision dynamique, mobiliser des collaborateurs pas toujours motivés autour de celle-là et tenter d'en imposer une application intelligente. Ainsi les expériences managériales accumulées à la tête d'une troupe représentent une ouverture d'esprit ainsi qu'une source de créativité et d'enrichissement considérable. De plus, les expériences négatives accumulées pendant une formation militaire n'exercent aucun effet négatif sur les résultats ou sur la bonne marche de l'entreprise civile.

La conduite d'une unité militaire représente une épreuve d'une complexité et d'une intensité dépassant largement la moyenne. Une réflexion globale permanente, la présence de gens parlant différentes langues, une pression incessante du temps et la gestion de crises incessantes assurent l'efficacité de la formation. Ajoutons-y la présence de subordonnés pas toujours motivés, une densité extrême de problèmes complexes à résoudre, et l'on obtient une vision honnête d'un service militaire pratique. Une telle formation ne garantit pas,

bien entendu, la présence de managers efficaces, mais elle optimise, dans une proportion spectaculaire, les potentiels disponibles.

## Conclusion

Dans leur excellent ouvrage sur le marketing de combat, les auteurs suédois attribuent la clé du succès aux managers qui

- comprennent et maîtrisent l'interaction psychologique entre les différents protagonistes présents sur le marché ;
- savent notamment prendre l'initiative et agir avec détermination ;
- satisfont aux impératifs de surprise, d'accumulation des forces et de liberté de manœuvre ;
- disposent d'un esprit suffisamment combatif pour repousser les attaques<sup>6</sup>.

Les entreprises helvétiques ont l'occasion de faire bénéficier leurs cadres de ce genre de formation, tant théorique que pratique. Sauront-elles, dans les conditions économiques difficiles qu'elles affrontent, profiter de cette opportunité en consentant l'investissement modeste qu'il représente ?

**P. G. A.**  
(Fin)

<sup>4</sup> Centre européen d'éducation permanente.

<sup>5</sup> Buzatti, D. : Le désert des tartares. Paris, 1950.

<sup>6</sup> Le marketing de combat, p. 195.