

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 143 (1998)  
**Heft:** 8

**Artikel:** La conduite participative par objectif  
**Autor:** Altermath, Pierre G.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-345909>

### **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:** 04.03.2026

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

## La conduite participative par objectif

Les nouvelles formes de conduite des hommes peinent à prendre pied dans l'armée. De nombreux cadres y voient une tendance incompatible avec les exigences du commandement. D'autres craignent une déviance de l'art militaire en direction d'un style de gestion civil. Cette incompréhension trouve son origine dans la désinvolture qui caractérise souvent l'introduction des nouveautés dans notre armée. Comment dès lors s'étonner que de nombreux officiers, tous grades confondus, perçoivent mal l'évolution qui a généré les nouvelles exigences de la conduite des hommes ?

■ Col Pierre G. Altermath

### Une doctrine cohérente

La manière de conduire les hommes repose essentiellement sur l'organisation des troupes. Quatre variantes peuvent être dégagées de l'évolution de l'art militaire.

a) Les bandes armées sont des groupes, généralement improvisés, d'hommes et de femmes qui ne reposent sur aucune articulation institutionnelle. L'anarchie caractérise l'équipement et les moyens disponibles. Produit d'un processus d'exaspération, ces bandes peuvent poursuivre un objectif social ou politique. Elles peuvent aussi se livrer à différentes formes de criminalité, pour leur propre compte ou dans le cadre du crime organisé. Ce genre d'organisation, qui se rencontre chez les peuplades primitives, on le retrouve régulièrement à toutes les époques de l'histoire. Aujourd'hui, des Balkans au Caucase, de la Russie à la Colombie, il réapparaît partout, en fonction du niveau de délinquance des Etats.

b) La création des armées à Sumer, il y a cinq mille ans,

poursuivait deux objectifs : disposer d'un outil permanent et politiquement fiable, rendre les troupes manœuvrables. Conséquence logique de cette intention, l'ordre serré correspond parfaitement aux possibilités techniques et pédagogiques de l'époque. Cette forme d'organisation consiste à rassembler la troupe en formations géométriques et soudées. La colonne, le carré et la ligne offrent une vue d'ensemble optimale des moyens sur le champ de bataille et facilitent le mouvement des armées. La concentration de la troupe en formations serrées ne représente qu'une solution empirique et simple, destinée à retarder l'apparition de la panique et l'implosion des formations. Ce genre d'organisation, on va y recourir jusqu'à ce que l'irruption de la mitrailleuse sur le champ de bataille, vers 1870, n'en sonne progressivement le glas.

c) Un bond technologique extraordinaire bouscule les armées dans l'entre-deux-guerres. Les formations se dispersent pour échapper au feu ennemi et l'ordre éclaté apparaît. Cette mutation s'apparente à une révolution, tant dans le commandement que dans la conduite des hommes. A l'augmentation de la vitesse, de la

mobilité et de la puissance du feu s'oppose l'isolement du combattant qui doit trouver ailleurs que dans la peur du chef une motivation pour exposer sa vie. Cette nouvelle forme d'organisation s'impose empiriquement dans les troupes qui disposent d'un niveau de formation élevé et émanent d'un système démocratique. Elle s'avère cependant impraticable, voire déstabilisatrice, pour les autres armées.

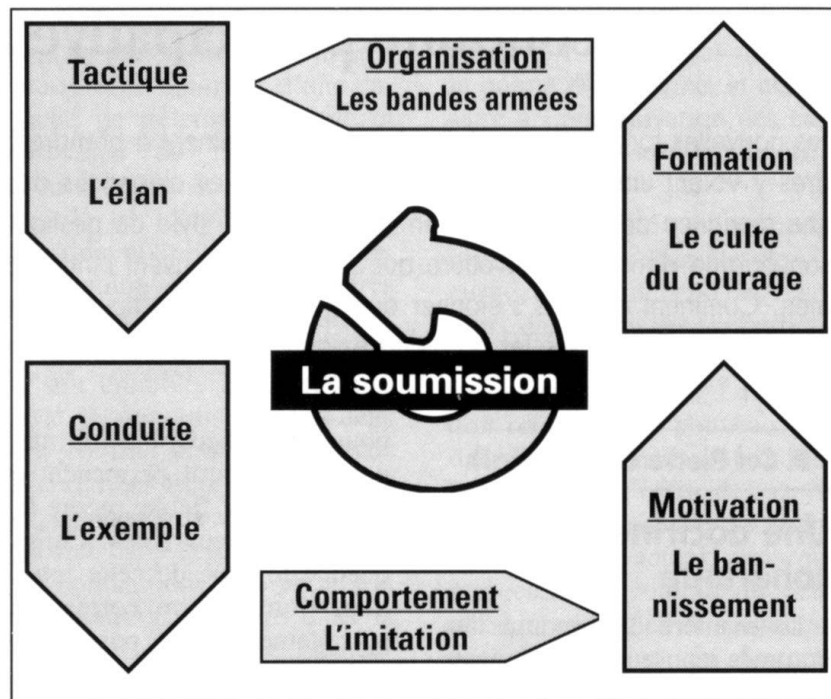
d) Dès les années 1980, l'évolution qualitative et quantitative des armées modernes, mais également les particularités contemporaines de l'action militaire influencent de manière contradictoire les effectifs des troupes et l'étendue des secteurs d'engagement. La complexité croissante des missions imparties aux forces de sécurité, à laquelle s'ajoute l'attitude souvent diffuse et évolutive des responsables politiques, condamne définitivement les comportements binaires traditionnels. L'organisation modulaire consiste à créer des formations ad hoc susceptibles de gérer des situations politico-militaires confuses, délicates et à géométrie variable. Cette forme d'organisation implique l'existence d'un très haut niveau de formation des person-

nels ainsi que d'une technologie de pointe, ce qui ne s'avère accessible qu'à un très petit nombre d'armées.

Si ces quatre formes d'organisations apparaissent successivement dans l'histoire militaire, elles sont toutes encore présentes aujourd'hui sur les champs de bataille et dans les cités. Elles représentent la base dont vont dépendre l'instruction, le commandement et le comportement de la troupe. En effet, c'est la forme d'organisation d'une armée qui définit le genre de tactique applicable. En découle un style de conduite des hommes à quoi doivent correspondre un comportement individuel et collectif ainsi que des moyens de motivation idoines. Le choix pédagogique, finalement, assure la faisabilité de l'ensemble. Ces paramètres forment un tout cohérent et sont intimement liés les uns aux autres. On ne saurait en influencer l'un sans déstabiliser l'ensemble.

### La soumission

Les caractéristiques d'une bande armée en limitent largement les possibilités. Après un conditionnement psychologique, le chef amorce un mouvement, généralement par son exemple. Ce faisant, son potentiel d'influence s'avère déjà presque épuisé. La structure lacunaire et la formation insuffisante de la bande armée n'autorisent guère la manœuvre. L'impulsion initiale engendre l'élan nécessaire à l'action. Que cet élan vienne à s'essouffler et voilà l'ascendant moral qui change de camp. Il n'en faut guère plus pour que l'ap-



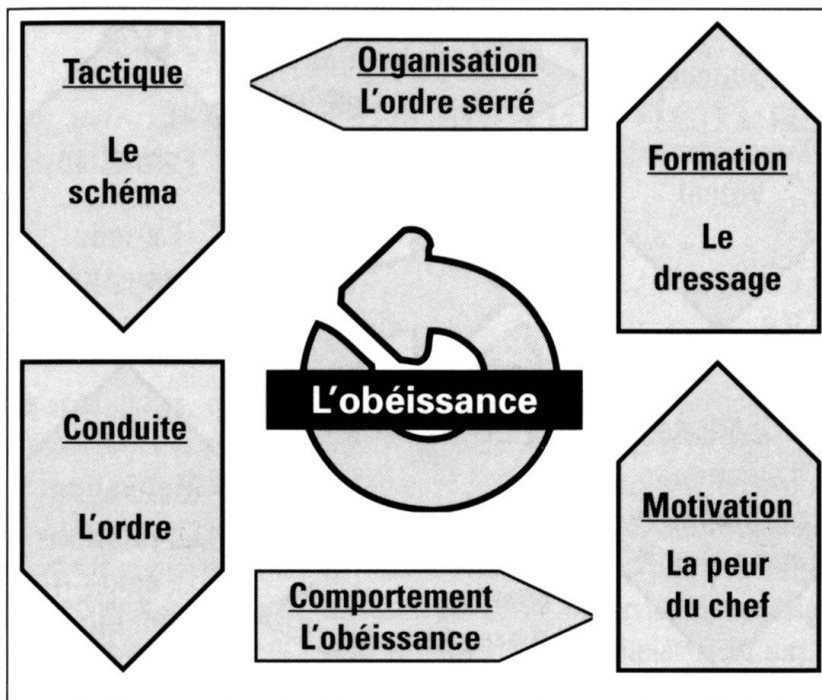
parition de la panique disperse la bande et que l'action se termine. «Ralliez-vous à mon panache blanc», lançait Henri IV à ses officiers avant l'engagement d'Ivry-la-Bataille en 1590.

Conduite des chefs par l'exemple et imitation de la troupe représentent deux formes de comportement souvent liées. La motivation repose sur l'exclusion du groupe. Le bannissement tente de retarder la panique et la désertion. Son efficacité se limite toutefois à bien peu de choses, d'où le recours occasionnel à des formes coercitives plus violentes. Quant à la formation, en l'absence d'une structure et d'un programme quelconque, elle se contente de développer le culte du courage.

### L'obéissance

L'ordre serré transforme le général en un joueur d'échec qui, perché sur un monticule,

déplace schématiquement et laborieusement ses troupes au gré d'une observation limitée et de maigres informations transmises par l'exploration. Ce système limite le commandement à une suite d'ordres précis ne laissant guère de liberté de manœuvre aux échelons inférieurs. De la vitesse des mouvements et des changements de formations ainsi que de la cadence du feu dépend l'efficacité de ce genre d'armée. Cela implique, non seulement un comportement parfaitement réglé, mais également une obéissance aveugle et intransigeante. Le niveau de cette exigence influence directement la manœuvrabilité des formations et leur cohésion. Le soldat doit craindre davantage son chef que l'ennemi. Voilà comment on tente, sans grand succès, de résoudre le problème de la peur au combat. Les Romains recommandaient de contrôler le regard des vieux sol-



nécessaires et laisse son subordonné choisir la manière optimale de réaliser sa tâche.

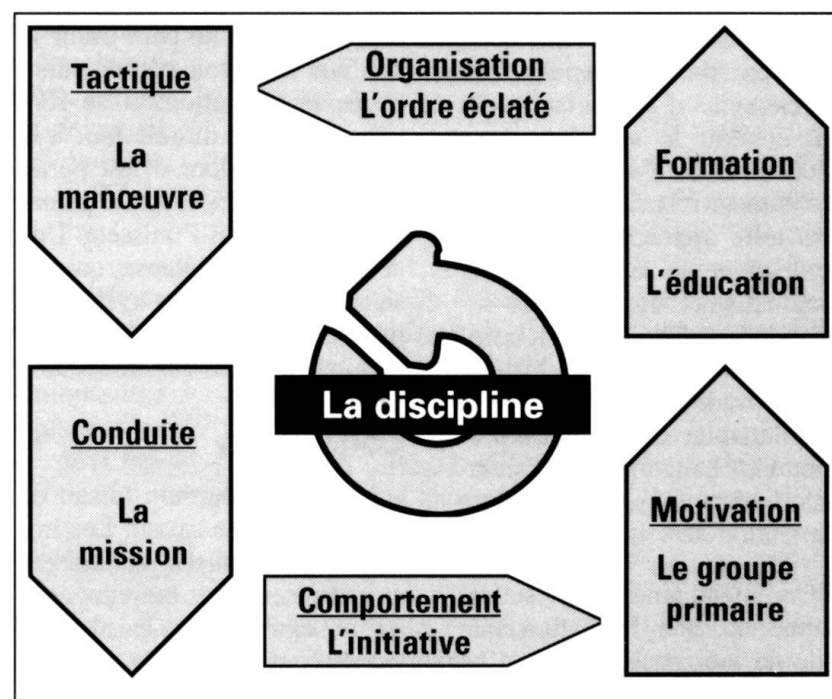
Le comportement du soldat change complètement. Il ne suffit plus d'obéir passivement, il lui faut faire preuve d'initiative, donc d'un engagement intellectuel et d'une prise de responsabilité. L'éclatement des formations éloigne le soldat de son chef. Le peur du supérieur ne sert plus à rien, puisque celui-ci n'est plus présent pour faire sentir une quelconque influence coercitive. Par conséquent, la troupe n'est plus poussée par la menace contre l'ennemi, elle est tirée par les excitations du geste, de la voix ou de l'exemple de son chef. La motivation repose dès lors sur la pression du groupe primaire. Il s'agit de l'influence qu'exerce un groupe organisé et homogène sur le comportement individuel de ses membres. Cette influence assure la cohésion optimale du groupe et

datés avant le combat. Si les yeux fuient, affirmaient-ils, différez la bataille! La formation repose essentiellement sur le dressage. Il s'agit de créer les mécanismes automatiques permettant au soldat et aux formations de réagir sur ordre dans la confusion et la terreur du combat.

der à leurs subordonnés une certaine liberté de manœuvre. Il s'agit de profiter d'opportunités en adaptant les comportements à des conditions locales et momentanées. Ainsi, le supérieur se contente d'indiquer l'objectif, fournit les moyens

## La discipline

Avec l'ordre éclaté apparaissent, sur le champ de bataille, la plupart des types d'armes, de véhicules et d'appareils que nous connaissons aujourd'hui. Les techniques de conduite, le potentiel de mouvement et de feu nouvellement disponibles permettent un engagement combiné de tous les moyens sur une surface dépassant largement les possibilités d'observation du général. L'éparpillement des formations ainsi que les changements permanents et rapides de situations contraignent les chefs à accor-

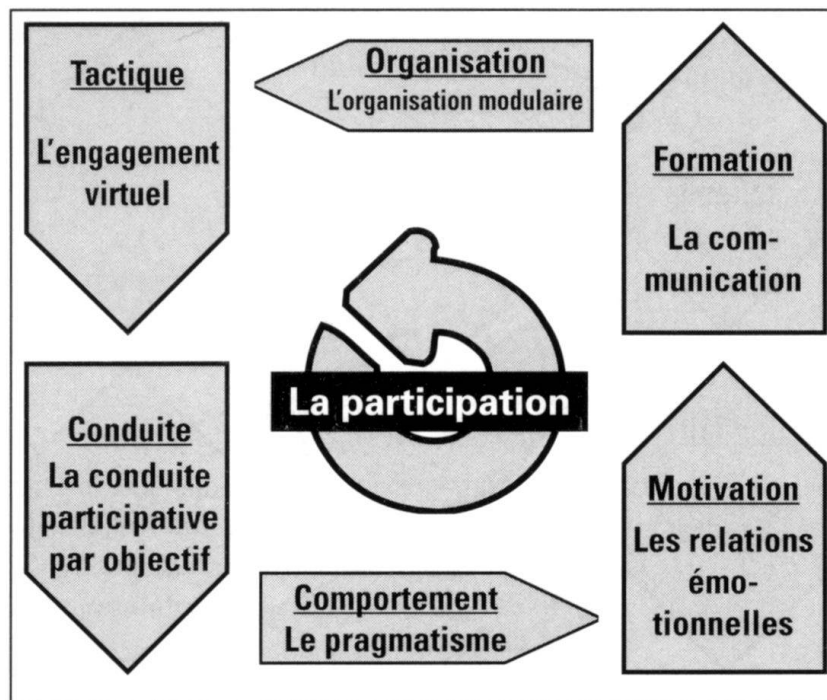


peut différer l'apparition de la peur. Elle représente encore aujourd'hui, avec la confiance produite par l'instruction, la technique la plus réaliste pour affronter la peur du combat. La création du groupe primaire ainsi que l'apprentissage de la discipline et de l'initiative représentent le produit de l'éducation.

### La participation

La dispersion extrême des troupes et les particularités de la guerre moderne ont fait éclore une nouvelle tactique. La conduite virtuelle désigne une technique d'engagement dans laquelle l'éparpillement des moyens ne laisse au commandant aucune possibilité efficace de contrôle ou d'influence. Comment conduire des formations que l'on ne voit pas et sur lesquelles l'empreinte du chef se limite à des contacts radio parfois aléatoires. L'isolement du subordonné impose la conduite participative par objectif. Elle doit lui permettre de saisir les tenants et aboutissants de la situation, de comprendre tous les éléments d'appréciation qui ont conduit le supérieur à sa décision et de s'identifier ainsi pleinement à la mission. Seule, une telle approche permet au combattant de faire preuve de pragmatisme sans trahir le cadre général. En plus d'un comportement situatif, on lui demande maintenant d'être capable d'adapter sa mission à d'éventuels changements de situations, afin de rester fidèle à l'intention de son chef.

Comment amener un subordonné ou une formation que l'on ne voit pas et dont on ne peut pas contrôler l'activité à



prendre des risques au profit de l'ensemble? L'influence exercée par le groupe primaire ne suffit plus. Elles doit être renforcée par des relations émotionnelles unissant le subordonné d'une part, ses chefs et ses camarades d'autre part. Le subordonné agira parce que, décemment, il ne peut trahir la confiance de son commandant et de sa formation. Il se sent une obligation morale face à la communauté dont il fait partie et à laquelle des liens de camaraderie profonds l'unissent. Une communication intense, qui enrichit une éducation systématiquement pratiquée, peut engendrer ces relations émotionnelles.

### Conclusion

Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir. Les militaires, eux aussi, conduisent et instruisent sans toujours connaître exactement les leviers psychologiques qu'ils manipulent. Généralement, l'expérien-

ce et la raison maintiennent ces activités dans une dispersion gérable mais rarement efficace. «Lorsque l'on ne sait pas où l'on va, il est difficile d'arriver quelque part», prétend un manager japonais.

Nous ne pouvons plus nous permettre d'expérimenter, lors de chaque service, des formes de conduite et d'instruction au gré de l'initiative et de la fantaisie de chaque responsable. Le développement des sciences humaines nous offre aujourd'hui l'occasion d'abandonner enfin notre amateurisme traditionnel. Nous disposons dans nos écoles militaires d'un groupe important et pluridisciplinaire de chercheurs dont on peine parfois à entrevoir la raison d'être. Pourquoi ne pas en profiter pour professionnaliser enfin nos techniques de conduite, d'éducation et d'instruction?

P.G. A.