

Zeitschrift:	Revue Militaire Suisse
Herausgeber:	Association de la Revue Militaire Suisse
Band:	145 (2000)
Heft:	12
Artikel:	"Diriger et commander au XXIe siècle" ... : Paris : échos d'un colloque à l'école militaire
Autor:	Weck, Hervé de
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-346088

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: 15.01.2026

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

«Diriger et commander au XXI^e siècle»...

Paris: échos d'un colloque à l'Ecole militaire

Alors que l'on parle beaucoup de «Révolution dans les affaires militaires» rendue possible par de nouvelles techniques d'information et de communication, un colloque organisé par le Collège interarmées de défense, le Forum du futur, le Centre de perfectionnement aux affaires et l'Association MARS s'est tenu, le 22 février dernier, sur le thème *Diriger et commander au XXI^e siècle*. Il rassemblait des militaires, ainsi que des économistes experts en gestion d'entreprises et en communication. Nous en tiendrons ce qui peut concerner notre armée suisse qui n'a pas de missions de projection comme les forces armées françaises¹...

Effets de la mondialisation

Les distinctions classiques entre «diriger», qui n'impliquerait que la gestion et «commander» qui ne signifierait que la volonté d'être obéi, tendent à s'effacer à l'heure où l'on met en évidence des similitudes entre le civil et le militaire. Après vingt siècles d'apprentissage de la vie politique et religieuse, la primauté de la collectivité se trouve mise en cause par la légitimité de l'individualisme et par ce que l'amiral Mallard appelle «le culte du brin d'herbe». A présent, «le **Nous** doit obtenir le consentement du **Je**».

Bien que l'individualiste se croit allergique à toute forme d'«embigadement», il reste très sensible à des mouvements d'empathie envers des populations souffrantes, Kosovars, Tchétchènes, colonies de phoques, de baleines ou d'oiseaux, d'où des pressions massives, avec l'aide des médias, en fa-

veur de tel ou tel groupe... Individualisme et mondialisation donnent naissance à deux attitudes contraires: l'ouverture ou la lutte pour la préservation de l'identité de pays ou d'ethnies minoritaires. D'un côté, au niveau des nouvelles technologies et des multinationales, des institutions très adaptables, de l'autre des institutions rigides, principalement publiques, dont n'importe quel groupe peut bloquer l'évolution au nom de la démocratie.

La mondialisation ne se réduit pas à la constitution d'un marché des capitaux et à la constitution de grandes entreprises multinationales. Elle exerce une forte influence sur les structures des entreprises. Les règles du jeu ont évolué: les plus rapides dévorent les plus lents, alors qu'auparavant, les gros dévoraient les petits. Les modes de direction doivent donc changer, particulièrement les organisations hiérarchiques, matricielles ou par projet, au profit de systèmes «biologi-

ques» en réseau: un problème n'a pas forcément une seule et même solution, une cause ne génère pas un seul et même problème.

La mondialisation modifie la fonction des Etats, limite leur souveraineté et les constraint à agir collectivement. Il n'empêche que des conflits internes, caractérisés par une très forte violence, souvent par leur brièveté et une grande asymétrie de puissance entre les deux camps, restent, à l'issue de leur phase «explosive», toujours latents et non résolus, tels des volcans jamais éteints. La force est raisonnée, la violence est barbare!

Dans les Etats qui ne sont pas touchés par de telles tragédies, la maîtrise de la violence devient une option stratégique qui se substitue à celle de la pure coercition militaire, donc à la guerre. Cette volonté de retrouver la paix, si possible par le chemin le moins rude, s'inscrit dans une stratégie globale où se juxtaposent des démar-

¹ Synthèse des «Pré-actes» publiés dans les Cahiers de Mars, N° 165 du 2^e trimestre 2000.

ches politiques, économiques, humanitaires, militaires, sécuritaires, juridiques, etc. L'intervention au Kosovo n'est pas un échec militaire, mais politique; les accords de Dayton n'ont pas pris en compte les problèmes qui existent depuis des éternités dans cette région et ils prétendaient réconcilier les esprits sur la base du respect des droits de l'homme, empêchant ainsi de nouveaux massacres.

Mutation et permanence du commandement militaire

Le politique impose aujourd'hui aux militaires des modes d'action nouveaux: on ne combat plus guère, on doit maîtriser la violence, le milieu, les esprits mais sans «casser d'œufs», guerre «zéro mort» oblige; il faut détruire l'appartement du deuxième gauche sans détruire les vitres d'à côté,



Commander au XXI^e siècle, c'est utiliser efficacement des moyens hyper-sophistiqués de renseignement et de conduite, c'est communiquer de façon globale, mais c'est toujours et encore entraîner des hommes. Le général Patton ne disait-il pas: «les hommes sont comme les spaghetti, on les tire derrière soi, on ne les pousse pas.»

tout cela sous l'œil pas forcément bienveillant des télévisions mondiales. Pas facile, dans ces conditions, de garder les idées claires et de maintenir les buts de l'opération. Les militaires doivent aider leurs dirigeants dans cette tâche délica-

te. Plus que jamais l'action armée prend une dimension politique: plus on a de galons ou d'étoiles et plus il faut obéir. La conduite militaire en opération, qui implique l'usage de la force, se distingue, quoiqu'on dise, par rapport à tout autre type d'organisation.

Commander en opération en 2000, c'est...

- ...être en relation constante avec les niveaux supérieurs, comprendre leur manœuvre et accompagner sans délai leurs décisions, voire les anticiper à son niveau.
- ...communiquer de façon globale et vers chacun des intervenants, quels que soient son rang et ses responsabilités.
- ...passer du virtuel au réel, c'est-à-dire à l'emploi maîtrisé des armes, pas seulement sur des simulateurs.
- ...donner à ses subordonnés des ordres précis, ainsi que les délégations qui s'y rattachent.
- ...leur donner, sans les submerger, les informations qui leur seront utiles pour anticiper intelligemment leur comportement.
- ...exploiter un rapport extraordinaire entre les hommes, basé sur la confiance, l'exigence bien comprise, la mise à l'écart sans faiblesse de ceux qui ne sont, momentanément, pas à la hauteur.

A cause de la révolution dans le domaine des communications (comme dans la vie civile), les structures hiérarchiques militaires changent, mais la technologie ne modifie pas fondamentalement le facteur humain. Des échelons intermédiaires tendent à disparaître, soit en garnison, soit à l'engagement, afin d'accélérer le flux du renseignement et de l'information. Vu la diversité des moyens nécessaires, propres à chaque intervention, la modularité des forces s'impose. Poussey à l'extrême, elle nuit à la cohésion des formations, quel que soit leur niveau.

Ces changements donnent au monde politique la possibilité d'intervenir jusqu'au plus bas niveau; il n'empêche que le commandant militaire conserve son devoir de décider où qu'il se trouve. La réalité du commandement se situe au milieu des hommes et des populations concernées, qu'il s'agisse d'une opération de coercition ou de maîtrise de la violence.

Pendant les phases de crise, le commandant communique: il donne des explications, les clés de son appréciation de la situation, il fait, avec la prudence qui s'impose, des hypothèses sur la suite des événements. Dès que l'action est déclenchée, les subordonnés ne font qu'exécuter les missions. Il s'agit pour le commandant d'assurer la direction et la conduite, ce qui implique l'alourdissement de ses responsabilités par rapport à un engagement «classique», parce qu'il se trouve dans une articulation Air, Terre, Mer de forces internationales. Dans de telles opérations, l'art et la prospective sont difficiles...

L'exercice du commandement reste donc une affaire d'hommes, avec des valeurs partagées autour du chef, notamment le problème incontournable de la légitimité du recours à la force. Il faut s'inscrire en faux contre l'affirmation (il s'agit souvent de désinformation) selon laquelle le commandement militaire repose sur une obéissance «bêtement disciplinée», alors que les struc-

De nouveaux axes d'effort

- **Anticiper.**— Les crises sont de moins en moins prévisibles; on est loin des manœuvres cent fois répétées. Les planifications sont réalisées dans l'urgence, au mieux sur court préavis.
- **Comprendre.**— Bien au-delà de la simple suprématie de technologies hyper-sophistiquées de l'information prônée dans le document américain *Joint Vision 2010*, l'enjeu réside dans l'acquisition d'une véritable intelligence des situations. Il s'agit de laisser l'homme, avec son esprit et son expertise, au centre de la boucle décisionnelle. Pour ce faire, il faut appliquer le principe de subsidiarité et de commandement de proximité.
- **Décider.**— Sans traduction claire sur le terrain d'une volonté ferme, aucune solution n'est envisageable à plus ou moins long terme (l'attitude de la coalition durant l'opération aérienne au Kosovo le confirme).
- **Contrôler.**— Si l'art de la guerre est tout d'exécution, celui de la crise est tout d'exécution sans faille. La définition des règles d'engagement et de comportement se trouve donc au cœur des préoccupations du chef militaire.
- **Communiquer.**— Le succès se fonde sur l'influence, donc sur la présence et l'adhésion.

tures civiles impliquent l'adhésion volontaire et collective à l'action en cours.

Aujourd'hui comme hier, un chef militaire, au niveau supérieur, reste un homme qui doit gagner. «Que puis-je garantir ou laisser espérer au Gouvernement, avec les hommes et les moyens qui me sont confiés?» «Que dois-je demander pour être à même de bien faire ce qu'on est susceptible de me demander?» Ces deux questions-types, adaptées à son échelon, tout commandant de troupe, quel que soit son niveau dans la hiérarchie, doit se les poser.

L'exercice du commandement constitue une base qui permet d'éviter toute rupture à une époque de réformes ininterrompue des forces armées et d'assurer des transitions aussi sereines que possible: il en va de la cohésion d'une armée. L'exercice du commandement ne doit donc pas connaître de révolution et continuer à poursuivre deux objectifs essentiels — accomplissement de la mission et épanouissement des hommes — que sous-tend la formule «Echanger — Expliquer — Associer — Sanctionner».

H. W.