

Zeitschrift:	Revue Militaire Suisse
Herausgeber:	Association de la Revue Militaire Suisse
Band:	146 (2001)
Heft:	10
Artikel:	Conduite des cadres : l'affirmation et le respect de valeurs militaires conditionnent le succès de l'Armée XXI
Autor:	Monnerat, Ludovic
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-346179

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: 08.01.2026

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

Conduite des cadres

L'affirmation et le respect de valeurs militaires conditionnent le succès de l'Armée XXI

Les méthodes de commandement introduites avec l'Armée 95 sont pour l'essentiel inappliquées, car les valeurs qui les sous-tendent ne font l'objet d'aucun enseignement. Avec l'avènement d'une nouvelle armée privilégiant l'aptitude à l'engagement, la conduite de cadres aux responsabilités accrues gagne toutefois en importance. Dans cette perspective, l'affirmation d'une véritable éthique militaire et l'imposition d'une ligne directrice semblent indispensables.

■ Cap Ludovic Monnerat

Le principe de commandement essentiel de notre armée n'est autre que la conduite par objectifs: le subordonné reçoit un maximum de liberté d'action pour remplir sa mission dans le cadre de l'intention du commandant supérieur. Cette doctrine, qui tire ses origines d'outre-Rhin, n'a pas été introduite en tant que concession à l'évolution des mœurs ou par mimétisme: elle est rendue impérative par les exigences des engagements militaires modernes, de combat ou subsidiaires.

Que l'on s'imagine, en effet, une section de fusiliers mécanisés tenant un barrage et dont les groupes s'échelonnent sur une distance de 800 m¹; ou la compagnie de cette section, dont les éléments de mêlée sont répartis sur un secteur de 5 km². En aucun cas, les chefs ne peuvent avoir l'ensemble de leur formation sous les yeux; ils choisissent donc leur empla-

cement de manière à prendre le plus d'influence possible et s'appuient largement sur les liaisons sans fil.

Dans ces conditions, leurs subordonnés doivent disposer d'une liberté maximale pour réagir promptement aux actions de l'adversaire et atteindre les buts fixés, ce qui exige de leur part prise d'initiatives et capacité de jugement – des qualités que le principe de la conduite par objectifs vise précisément à développer. Cette dernière doit donc être appliquée en permanence, dans toutes les situations, qu'il s'agisse d'instruction ou d'engagement².

Tout sauf la 1^{re} page du «Blick»!

Dans les faits, les écoles y restent largement rétives. En raison surtout des programmes d'instruction, la marge de manœuvre des cadres en service pratique est très limitée, au contraire de leur responsabilité.

Plus grave, leurs initiatives sont souvent mal perçues: dans une structure où l'expérience tend à se confondre avec l'habitude, la nouveauté dérange, remet en question, est considérée de manière hostile, avant même d'être évaluée. On l'assimile même parfois à la prétention. Ce qui traduit rien de moins qu'une flagrante crise de confiance.

Mettons une fois pour toutes les pieds dans le plat: la peur règne dans la plupart des écoles de l'armée. Peur du bruit, peur des vagues, peur des reproches; l'impressionnante résonance médiatique de plusieurs chicanes, excès, délits ou fautes de commandement rendus publics, ces dernières années, entraîne des réactions ahurissantes. On oblige un commandant d'école à mener un contrôle de matériel dans l'heure, sur la base d'une dénonciation mensongère extérieure à l'armée, adressée directement au chef du Département³. On empêche des commandants d'ouvrir des enquêtes discipli-

¹Les chiffres donnés ici correspondent à une moyenne.

²Cf règl. 52.54, Commandement et organisation des états-majors.

³L'auteur a contrôlé la véracité de toutes les anecdotes évoquées dans cet article!

naires pour ne pas révéler des incidents gênants. On accorde des congés somptuaires à des recrues, sans égard à leur niveau d'instruction, pour ne pas froisser des clubs sportifs influents. On libère des militaires aux arrêts de rigueur pour satisfaire des employeurs. On impose le silence à des cadres sur certains dysfonctionnements. On se plie, on dissimule, on transgresse; bref, tout sauf la première page du *Blick*!

La confiance: un vain mot

Du coup, le courage et la confiance, indispensables à la conduite par objectifs, restent de vains mots. La méfiance leur fait place: les officiers de carrière ne sont hélas pas rares à considérer leurs subordonnés, miliciens ou professionnels, non pas comme des partenaires sur la route menant au succès, mais comme des fauteurs de troubles potentiels, éventuellement dangereux dans la perspective de l'avancement. Il ne s'agit pas ici de prétendre que le carriérisme gangrène notre

armée, même si les cadres subalternes ont parfois l'impression d'être quantité négligeable aux yeux de leurs supérieurs. Il s'agit de souligner que l'instruction pratique des cadres souffre de cette crise de confiance. Comment encourager l'initiative à l'engagement si on la décourage au quotidien?

Prenons un exemple tiré de la réalité. Un commandant d'unité en service pratique reçoit la mission d'effectuer une marche de 40 km, pendant un exercice d'endurance, selon un parcours donné. Durant la reconnaissance, deux jours avant la marche, il constate qu'un secteur est jonché d'arbres abattus suite à «Lothar»; jugeant la situation dangereuse, renforcé dans sa conviction par plusieurs écrits interdisant le passage, il modifie le parcours et l'envoie au commandant d'école, un jour avant la marche. Ce dernier, venu directement sur le parcours sans passer par son bureau, peine à trouver la compagnie, finit par le faire et interroge vivement son commandant; refusant de croire les explications de celui-

ci, qu'il soupçonne d'avoir raccourci la marche, il prononce quelques reproches bien sentis, avant d'envoyer un instructeur contrôler le secteur – effectivement dangereux.

Imaginons le même incident, mais dans une situation de crise. Comment peut réagir un officier subalterne que son chef refuse de croire? Quelle crédibilité accorder à un supérieur qui, loin du secteur d'engagement, s'en tient à un ordre insane? Peut-on choisir entre la loyauté à un supérieur et la responsabilité de ses subordonnés? Et pour en revenir à la conduite, ne voit-on pas encore dans notre armée les traces laissées par des décennies d'autoritarisme?

Le recours à la communication unilatérale

Rien n'est en effet plus frappant en ce domaine que de voir le recours fréquent à la communication unilatérale, l'usage abusif de l'anti-échange. Lorsque nous conduisons un exercice, nous transmettons ses enseignements sous la forme d'une critique unilatérale, comprenant certes des éléments pratiques, mais dont la chute reste un clou lapidaire et incontestable. Nous ne procérons pas – ou trop rarement – à des *after action review*, qui permettent de revoir le déroulement de l'exercice, de poser des questions aux militaires exercés au sujet de leurs actions ou de leurs décisions, et d'ainsi déceler ensemble et avec précision les actes judicieux et les erreurs commises. Nous préfé-



«Armée XXI»: une école de recrues plus longue et six cours de répétition.

rons juger sommairement et arbitrairement, attribuer bons et mauvais points, sanctionner sans appel. Comme si les directeurs d'exercice n'avaient rien à apprendre !

Nous procédons de même pour les qualifications de nos subordonnés. Seule une minorité de militaires croient encore en ces formulaires désuets aux phrases amputées, aux épithètes standardisés, aux verdicts définitifs, et dont les signataires n'ont de toute manière pas autorité sur le contenu. Les conventions sur les objectifs peinent à s'imposer, alors qu'elles devraient permettre le dialogue, donc une progression issue d'un échange, mais pas lorsqu'elles moisissent quatre mois au fond d'un tiroir avant d'être opportunément redécouvertes lors de la remise des qualifications finales, ni quand elles sont pour l'essentiel remplies à l'avance ou portent sur des objectifs chiffrés – pourcentage de distinctions, etc. – sans rapport avec l'aptitude à l'engagement. L'utilisation du système de contrôle de l'instruction AFUCO renforce encore cette dérive, puisque les qualifications, notamment des cadres de métier, dépendent parfois étroitement des résultats obtenus lors d'exercices formels⁴.

L'échec éthique de l'Armée 95

L'habitude du recours à la communication unilatérale est parfois contrecarrée par certaines initiatives, comme ces



Le chef ne peut plus tout voir!

tables rondes, organisées chaque semaine dans plusieurs écoles et qui réunissent par unité un *panel* de recrues, un chef de section, le commandant, l'instructeur et le commandant d'école. Mais cette habitude demeure et traduit encore une crainte de la critique du subordonné, un refus de la remise en question qui reste l'une des plaies de toutes les armées et qui n'a absolument rien à voir avec une institution sûre d'elle-même, de ses hommes et femmes, de ses missions et surtout de ses valeurs.

Tous les problèmes de conduite, notamment des cadres, peuvent en effet être assimilés à des questions éthiques. La conduite par objectifs exige des chefs courage, confiance et respect pour leurs subordonnés ; le maintien de la santé de la troupe nécessite un style de conduite marqué par l'ouverture, la transparence et l'empathie. Tout cela fait partie de nos règlements, sans pour autant être appliqué. Pour la simple et

bonne raison que l'enseignement de ces valeurs est pour ainsi dire inexistant.

Toute armée repose pourtant sur des valeurs précises, distinctes de la vie civile, qui doivent préparer chaque soldat à accomplir sa mission : sans elles, la structure militaire n'est qu'un édifice creux, qu'une apparence sécuritaire pouvant s'effondrer à la moindre boursouflure, c'est-à-dire à la première crise. L'erreur de l'Armée 95 est d'avoir voulu introduire de nouveaux principes de commandement, sans imposer les valeurs qui les rendent applicables. Echec inévitable !

L'indétermination des valeurs

Quelles sont exactement les valeurs fondamentales de notre armée ? A dire vrai, répondre à cette question est particulièrement difficile. Plusieurs valeurs peuvent être soulignées au fil des règlements, notam-

⁴En conséquence de quoi il n'est, hélas, pas rare que les résultats soient inscrits avant même les inspections !

ment du *Règlement de service 95*: la discipline, l'indépendance, l'initiative ou encore l'esprit de corps. De manière générale, sur l'ensemble des écoles, les valeurs mises en exergue sont la loyauté, l'engagement, la sécurité, la bonne humeur, voire l'absence de pertes en matériel ou la satisfaction des recrues quant à leur service. Autant dire que chaque échelon procède à sa guise, puisqu'aucune ligne directrice, nécessairement établie au plus haut niveau de la hiérarchie, n'existe en ce domaine.

Notre armée compte, il est vrai, de nombreux chefs remarquables, capables d'apporter à leurs subordonnés davantage qu'un savoir-faire technique. Mais prétendre que tous les chefs militaires sont de première valeur serait un mensonge.

Rendons-nous à l'évidence: nous renonçons à l'éducation de nos soldats. Nous n'avons pas d'éthique militaire précise, établie en fonction de nos missions. Nous manquons d'un ensemble de valeurs codifiées, enseignées, communiquées, qui

deviendraient à la fois le guide et la distinction de tous les militaires. Nous ne pourrons toutefois pas en faire l'économie; une armée de techniciens, à la conscience formée par la vie civile, est un concept vide de sens.

La nécessité de l'éducation

Dans une société où les valeurs se diluent au gré des modes, où la liberté individuelle et l'absence de responsabilités deviennent un but en soi, où l'hégémonie des droits sur les devoirs mène au complexe de «victimisation», une armée de milice a en effet l'obligation d'éduquer ses soldats. Entre les parents absents, l'école surchargée, les associations délaissées et les Eglises oubliées, plus rien ou presque, aujourd'hui, ne prépare les jeunes hommes et femmes aux exigences de la vie militaire, à la primauté de la mission sur tout le reste, à l'inclusion forcée dans un groupe. La génération actuelle n'est pas pire ou meilleure que les précédentes: elle

traduit simplement l'écart entre la société civile et la sphère militaire. Croire que l'armée doit s'appliquer à réduire cet écart constitue une erreur, hélas commune.

En effet, les engagements militaires modernes confient aux soldats comme aux cadres subalternes des responsabilités bien plus grandes. Le comportement de chaque militaire, qui prend part à une mission de soutien à la paix hors de nos frontières ou à un engagement subsidiaire en Suisse, peut avoir d'importantes implications politiques et diplomatiques. La nécessité de la proportionnalité dans les missions infra-guerrières donne à chaque décision un immense *feed-back* potentiel. Sous les feux de la rampe, la moindre erreur est aussitôt grossie et jetée en pâture au public. Or c'est précisément là que les futurs chefs de l'Armée XXI seront davantage attendus!

Les besoins de l'Armée XXI

La nouvelle armée va en effet augmenter considérablement ses engagements, pour répondre aux besoins nationaux en matière de politique de sécurité. Avec l'introduction du service militaire en un bloc et du système de disponibilité échelonnée, plusieurs compagnies de militaires en service long seront rapidement disponibles pour répondre à des dangers existentiels; à plus long terme, un bataillon d'infanterie suisse pourrait participer à une opération multinationale de soutien à la paix en assu-



Les «militaires en service long» des Forces terrestres sont prévus pour assurer des engagements subsidiaires.



Des méthodes de commandement qui visent à développer l'indépendance...

mant la responsabilité de son propre secteur. Autant dire que les interactions avec les populations civiles, les médias, les forces armées étrangères et les organisations non gouvernementales pourraient largement se multiplier. Fini le temps des

unités calfeutrées dans leur caserne !

Dans ces conditions, le strict respect des règles d'engagement et des prescriptions de sécurité ne suffirait pas : lorsque le comportement du militaire

individuel a des implications politiques, médiatiques ou diplomatiques, le succès dépend étroitement de méthodes de commandement modernes, visant à développer l'indépendance, la responsabilité et le sens de l'initiative chez le subordonné, donc de l'enseignement des valeurs qui les sous-tendent.

Nous devons en prendre conscience. Nous devons affirmer et respecter en permanence nos valeurs. Nous devons expliciter et enseigner l'éthique conditionnant les engagements militaires du XXI^e siècle. Ne pas rompre avec les habitudes héritées d'un environnement stratégique révolu nous ôterait pour longtemps l'espoir de rendre à l'armée son efficacité et sa crédibilité.

L. M.