

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 151 (2006)  
**Heft:** 10

**Vereinsnachrichten:** Défense : Société vaudoise des officiers

#### **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:** 11.01.2026

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



# Défense

## SOCIÉTÉ VAUDOISE DES OFFICIERS

Case postale 7483 – 1002 Lausanne

Le rédacteur du « Bulletin des officiers vaudois » : Cap Mermod Gérald

Chemin des Ormeaux 10 – 1066 Epalinges – Tél. +41 (0)79 623 67 89 – E-mail: mermodg@bluewin.ch

### ÉDITORIAL

#### «ZEUS»

## Quelques enseignements du commandant exercé

■ **Br Martin Chevallaz,  
commandant de la  
formation d'engagement  
Brigade d'infanterie 2**

Dans la première semaine du mois de mai 2006, j'ai eu le privilège d'assumer le commandement de l'opération «ZEUS», une opération préventive de sûreté sectorielle visant, dans un secteur donné, à garantir la capacité de conduite et de fonctionnement civile et militaire ainsi que le contrôle du territoire en cas de menace asymétrique.

Cette opération renouait avec une vieille tradition, celle des «grandes manœuvres», qui voyait force troupes, chars et canons engagés dans le cadre d'opérations de défense plus classiques ou conventionnelles. Les temps changent, c'était avant la chute du Mur de Berlin, ou juste après, à une époque où l'adversaire potentiel était plus facilement détectable, quantifiable et aussi prévisible. La menace et ses différentes formes pouvaient alors être plus aisément répertoriées et, même si le piège des certitudes pouvait ici et là entraîner un conformisme bâtit, l'effort de défense militaire portait essentiellement sur des moyens et des méthodes de combat conventionnels.

Les changements de paradigmes, l'effondrement de l'Empire soviétique, le développement de la puissance, de la présence et du rôle

joué par les Etats-Unis d'Amérique n'ont cependant pas mis fin aux affrontements mais en ont incontestablement modifié les formes. Aux guerres de type classique sont venus s'ajouter la guerre de l'information, les frappes dites *chirurgicales*, une révolution technologique permanente dans les affaires militaires et d'autres formes bien plus insaisissables mettant en danger des sociétés et des infrastructures vulnérables aux *nouvelles guerres*. Celles qui rôdent autour du terrorisme, de la déstabilisation, de la montée de la violence et de toutes les haines nées autour de l'exclusion, de la misère et des affrontements économiques et parfois ethniques.

L'opération «ZEUS» s'inscrivait dans ce cadre-là. La mission dévolue à nos troupes était essentiellement et concrètement de recréer les conditions favorables à la remise en marche d'une portion de pays secouée par des vagues de violence, de désordre et d'attentats. Un scénario hélas bien réaliste et en phase avec les épreuves traversées par tant de communautés de par le monde en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle.

Il est encore bien tôt pour tirer toutes les conséquences et tous les enseignements d'un tel engagement. Certaines réflexions doivent encore mûrir. D'autres expériences, plus personnelles, ne sauraient enrichir que ceux qui, à chaque échelon, les auront vécues. Dans l'ensemble, nous pouvons affirmer

que l'opération «ZEUS» a été un événement considérable pour toutes celles et ceux qui, à chaque échelon, auront eu le privilège de la vivre et de l'accomplir. «ZEUS» constituait le premier exercice troupe depuis bien longtemps. La simulation et les exercices en état-major occultent la perception de certains facteurs déterminants pour la conduite. S'ils constituent un nécessaire maillon de la chaîne de la formation, ils négligent aussi des aspects bien humains liés à l'esprit, à la volonté, au degré d'exigence et de discipline, bref toutes choses et facteurs qui font que l'objectif est finalement atteint ou non.

C'est sur ce point en particulier que je souhaite revenir et c'est aussi celui qui nous a apporté le plus haut degré de satisfaction, je veux parler de l'attitude, du niveau de discipline et du degré d'information de la troupe à tous les échelons.

Ces valeurs et ces éléments sont fondamentaux. Ils ne s'improvisent pas mais se gagnent à force de volonté, de patience et de réflexion. Il peut paraître banal d'affirmer que rien ne se fait sans avoir gagné les esprits et les coeurs, mais c'est bien de cela qu'il s'agit. A l'heure où, trop souvent, l'on se cache derrière force modules, formules et autres fiches de contrôle pour se justifier du bien fondé de la formation, il ne faut pas négliger la nécessité de convaincre, d'informer et d'exiger. Le degré d'exigence est moins un



facteur technique que moral. Seule la volonté permet d'améliorer ses performances comme celles du groupe, de la section, de l'unité que l'on sert.

L'absence de discipline et l'indifférence peuvent torpiller l'application de la décision la plus inspirée qui soit. La discipline, c'est la fidélité à la mission et la volonté de la remplir au plus près de sa conscience et de toutes ses forces. Elle comprend naturellement le respect des formes de politesse qui marque la confiance réciproque que se doivent mutuellement les soldats. Cela est vrai dans toutes les armées du monde, de tout temps et pour tous les temps. Le respect de la discipline n'est pas synonyme de rigidité mais d'efficacité, d'unité d'action et de donne de soi. Elle doit être librement consentie. Ce consentement n'est ni

naturel, ni institutionnel. Il passe aussi par le respect que le supérieur hiérarchique aura de ses subordonnés, sa capacité à montrer le chemin, tout comme sa volonté d'informer, de communiquer et finalement de convaincre.

L'engagement «ZEUS» nous a tous obligés à faire un gros effort au niveau de l'information et de la communication. Bien avant et durant le cours de répétition. A la veille et tout au long de l'exercice. Cet effort a concrètement contribué à transmettre et expliquer à tous les échelons en quoi consistait l'engagement. Dans quel cadre il allait être conduit et quelles étaient nos exigences. Le parler vrai, un degré d'exigence élevé en matière d'instruction et de discipline tout comme la présence des chefs auprès de la troupe sont quelques-unes des clés de la crédibilité de l'engagement.

Cette énumération n'est pas une leçon donnée. Chacun a commis des fautes ou omis de traiter tel ou tel thème. Il faut savoir rester humble. Tirer les leçons des manques apparus. Vouloir sans cesse s'améliorer. Disons simplement que la direction de marche était la même et que, dans ce sens, «ZEUS» constitue une très grande satisfaction.

Je souhaite qu'à l'avenir, d'autres Grandes Unités et d'autres corps de troupe aient l'occasion d'être confrontés plus souvent à des exercices de ce type. Ils sont riches d'expériences et, contrairement à l'avis du philosophe chinois, l'expérience n'est pas «une lanterne que l'on porte dans le dos, et qui n'éclaire jamais que le chemin parcouru», mais bien le fondement de l'efficacité et de la crédibilité.

M. C.

# L'explorateur polaire Sir Ernest Shackleton (1874-1922) : un modèle de leadership pour les officiers du XXI<sup>e</sup> siècle ? (I)

«The loyalty of your men is a sacred trust you carry. It is something which must never be betrayed, something you must live up to» Sir E. Shackleton

Il a été surnommé «un des plus grands leaders que la terre ait connu», et pourtant Sir Ernest Shackleton n'a jamais conduit un groupe de plus de vingt-sept hommes, n'a atteint quasiment aucun de ses objectifs et était jusqu'à il y a peu encore relativement inconnu. Aujourd'hui s'il est considéré comme un modèle de leadership et de conduite en situation de crise, c'est peut-être parce qu'il n'a échoué que face à l'improbable mais a réussi l'inimaginable. «J'adore le combat et je déteste quand les choses sont faciles» écrivait-il un jour à son épouse Emily.

Robert F. Scott dans la conquête du pôle Sud, devant faire demi-tour à 460 milles du pôle, le corps ravagé par le scorbut et un froid abominable. Six ans plus tard, à la tête de

sa propre expédition, il doit rebrousser chemin alors qu'il n'est plus qu'à 27 milles du pôle Sud, ayant réalisé que toute l'équipe mourrait d'inanition au retour s'il

Membre de l'expédition «DISCOVERY» en 1902, il échoue avec

<sup>1</sup> Président de la SVO, Vincent Piguet donne régulièrement des conférences sur le thème du leadership et de la gestion d'équipe.

tentait d'aller plus loin. «Mieux vaut un âne vivant qu'un lion mort», aimait-il à dire. L'énormité de l'effort accompli lui valut d'être anobli à cette occasion par le roi Edouard VII et d'être honoré comme un héros à travers le monde.

Son plus grand échec sera son expédition de 1914-1916 surnommée «ENDURANCE» du nom de son bateau et qui visait à réussir la première traversée à pied de l'Antarctique, Amundsen ayant réussi dans l'intervalle la conquête du pôle Sud, suivi quelques semaines après par Scott qui y laissera sa peau avec ses équipiers sur le chemin du retour. «Mieux vaut un âne vivant...».

Avant d'atteindre la côte de l'Antarctique, le navire fut pris dans les glaces et ce fut le début d'une épopée hallucinante qui permit à Shackleton ramener ses vingt-sept hommes vivants après presque deux années d'errance sur la banquise et sur l'eau, dans l'environnement inhumain de cette partie du globe, en ne mangeant quasiment que du phoque et des pingouins. On se demande pourquoi une aventure aussi incroyable ne figure pas au programme de lecture de tous les enfants ou adolescents... Quand il était totalement insensé d'imaginer qu'ils pourraient s'en sortir vivants, il arrivait à convaincre ses hommes que seul un fou oserait prétendre qu'ils ne s'en sortiraient pas.

Comme l'a dit le physicien de l'expédition, Reginald W. James: «On était au fond du trou et le boss était celui qui pouvait nous en sortir. Et c'était donner la mesure de ses qualités de leader que de dire qu'une telle issue nous apparaissait comme quasi axiomaticque.» «Le boss», comme ses hommes l'avaient surnommé affectueusement, a fondé son succès d'avoir sauvé ses hommes sur des bases ayant pour nom camaraderie, loyauté, responsabilité, détermination et, par-dessus tout, optimisme.

Alors qu'à l'époque aucune expédition dans l'Antarctique ne se terminait sans mort (que ce soit par suicide, accident, folie, inanition, cannibalisme, etc.), Shackleton a, non seulement ramené tous ses hommes vivants, mais a encore réussi à créer, au milieu de l'enfer, un environnement où il faisait bon vivre! Pour Shackleton, ce qui venait en premier, toujours, c'était les gens. Et s'il n'a pas toujours aimé tous les membres de son équipe, il a toujours aimé l'équipe!

Au-delà de l'intérêt actuel pour les histoires d'aventures, les vrais héros, ou des besoins d'identifier de nouveaux modèles plus efficaces de leadership, le regain de popularité d'un Shackleton s'explique peut-être aussi par le fait que nous sommes fatigués d'une culture basée sur la victimisation et le désespoir et que nous voulons des leaders qui soient des survivants et des optimistes!

La stratégie de Shackleton est l'antithèse des vieux modèles de type «command-and-control»: elle valorise la flexibilité, le travail d'équipe et le succès individuel. Shackleton n'avait pas de qualités surhumaines. C'était une personne dans la moyenne qui a appris à devenir exceptionnel tout en gagnant la loyauté indéfectible de ses hommes. Un des legs de Shackleton est l'exemple qu'il a su donner de la persévérance quand tout est contre vous. En réponse à un directeur d'école qui lui demandait quel message il pourrait transmettre à ses élèves, il répondait: «Le seul message que je puisse leur donner c'est: quand vous êtes dans l'anxiété, le danger, la déception, ne perdez jamais espoir. Le pire peut toujours être surmonté.»

En 1999, Lawrence A. Palinkas, professeur à l'Université de Californie, San Diego (USA) a été chargé par la NASA d'identifier un modèle de leader idéal d'un groupe

d'astronautes chargés d'effectuer une mission de longue durée dans l'espace. Le nom qui lui vint à l'esprit fut celui de Shackleton: «Ce qui m'a impressionné chez Shackleton, c'est sa flexibilité – sa capacité d'admettre la défaite quand c'est nécessaire et d'accomplir des exploits surhumains quand c'est nécessaire aussi! Je pense que la flexibilité ou l'adaptabilité, plus que toute autre chose, est essentielle pour survivre dans des environnements extrêmes et isolés.»

Si Shackleton nous fascine tant aujourd'hui, ce n'est pas tant parce qu'il a survécu, contre tout pronostic, et son équipe avec lui lors de l'expédition «ENDURANCE», mais plutôt parce qu'il a réussi dans les choses essentielles: on envie le travail d'équipe et le sens de la camaraderie qu'il a su inspirer, on admire sa capacité à reconnaître à la fois les défauts et le potentiel de ses hommes, ainsi que sa volonté de conduire par l'exemple. On sympathise avec la solitude qui a accompagné ses prises de décision les plus difficiles. Et on ne peut que louer sa compréhension du fait que le respect de la vie humaine prime sur tout autre intérêt à court terme.

Shackleton n'a jamais pu planter son drapeau au pôle Sud, il n'a jamais atteint la plupart de ses objectifs et il n'a jamais gagné tout l'argent qu'il voulait. Cependant, il faisait ce qu'il avait envie de faire et il l'a fait suffisamment bien pour gagner sa place dans l'histoire. Son environnement de travail était créatif, productif et gai. Il a réalisé de grandes choses parce qu'il a su encourager l'engagement total de chacun des membres de son équipe. On admire Shackleton aujourd'hui parce qu'on aimerait avoir son énergie, son courage, son sens de la camaraderie – et son irrésistible capacité à aller de l'avant.

(A suivre)

# AGENDA SSO-SVO

Octobre 2006



## Invitations à tous/toutes les membres de la Société vaudoise des officiers

### Activités cantonales

- 24.01.07 Commémoration de l'Indépendance vaudoise (organisation Groupement Lausanne)  
09.03.07 AG de la section Tir  
24.03.06 Assemblée générale de la SVO (Organisation par le Gouplement Est)

## Groupement EST

Voir la liste des activités concernant tous les groupements

- 24.03.07 Assemblée générale de la SVO (Organisation Goulement Est)

Renseignements: lt col Ruben Melikian, 079 301 03 41

## Groupement de Lausanne

- 15.11.06 Conférence du div Lupi «Risques de pandémies: que peut faire l'Etat, quelle place et quelle mission l'armée devrait-elle accomplir face à une telle menace?»  
24.01.07 Commémoration de l'Indépendance vaudoise  
09.03.07 AG de la section Tir

Renseignements: maj EMG Chr. Buache, président SVO-Lausanne, 079 607 79 32

## Groupement NORD

Voir la liste des activités concernant tous les groupements

Renseignements: Maj Gilles Hurni, 079 566 22 22

## Section Cavaliers

- Oct.-déc. 06 Vendredi à 20h00: Manège des Grands-Champs, Poliez-Pittet: cours de dressage  
14.10.06 Tour du Mont-Pèlerin/Galop du Rhône  
03.11.06 Raclette au Club house  
Jan.-mars 07 Cours à 20h00: Manège des Grands-Champs, Poliez-Pittet: cours de dressage

Renseignements: maj C-A Bürgi, 079 623 03 25.

## Groupement OUEST

Voir la liste des activités concernant tous les groupements

Renseignements: Maj Claude Friderici, 079 213 31 19

## CENTRE D'HISTOIRE ET DE PROSPECTIVE MILITAIRE

### Programme 2006 2<sup>e</sup> semestre

**Cours N° 7:** 16 novembre 2006 à 18h30: Le régiment de Meuron et la prise de la forteresse de Seringapatam, capital du sultanat du Mysore, en 1799 (*Mme Hélène Dubey Mock, conservatrice du Musée militaire de Colombier*)

### Thème annuel 2007:

### la défense européenne, histoire, enjeux, perspectives

(Le CHPM recherche des conférenciers. Contact: chpm-pully@bluewin.ch) Sauf avis contraire, les cours d'histoire ont lieu au Pavillon ouest du Centre Général Guisan à Pully; le symposium à la salle de la Fondation Pohl du Centre Général-Guisan à Pully.

Case postale 618 – CH 1009 Pully (CCP 10-22125-2)

Tél. 021 729 46 44 – Fax 021 729 46 88

## Section Sports

Cours selon programme envoyé en septembre 2006

Renseignements: plt G-A Carrel, Centre sportif de Dorigny, 021 692 21 50.

## Section Tir au pistolet

- Déc. 06 Tir de Noël, Yverdon

- 09.03.07 AG de la section Tir

Renseignements: maj E. Gugisberg, 079 212 76 36.