Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2009)
Heft: 5

Artikel: Quels chefs pour l'avenir?
Autor: Froidevaux, Denis
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-348849

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: 22.11.2025

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

Une section exploration reçoit ses ordres pour la « Phase 0 ».
Toutes les illustrations © bat chars 17.

Conduite

Quels chefs pour l'avenir ?

Br Denis Froidevaux

Cdt br inf mont 10

Dans le cadre de la table ronde organisée fin mai 2009 par la SNO, j'ai eu l'opportunité de partager quelques principes que j'essaie d'appliquer dans mes fonctions tant civile que militaire. Précaution liminaire aussi nécessaire qu'évidente...il n'est nullement question ici de livrer une recette toute faite et encore moins de dispenser un discours moralisateur !

Au cours des quelque 5 métiers civils et 6 fonctions militaires que j'ai eu la chance de pratiquer au cours des 20 dernières années, mon expérience me permet de suggérer quelques jalons à celles et ceux qui ont le privilège d'occuper ou de briguer une fonction de chef, à quelque échelon que ce soit. Ces jalons, ces repères, se veulent d'abord et avant tout être un moteur de réflexion et qui sait... de remise en question de certaines certitudes ou habitudes. Certains de ces jalons peuvent déranger et doivent nous rappeler la phrase de Ken Adelman : « Un *leader* sait ce qu'il faut faire; un manager sait seulement comment le faire.

Jalon no 1

- Etre en charge et être responsable, cela implique aussi, parfois et malheureusement, de fâcher les autres.
- La conduite implique la responsabilité pour le bien être du groupe parfois au détriment de ses composantes.
- Vouloir être aimé par tous est un signe de médiocrité... n'en déplaise à d'aucun. Il ne s'agit pas de rechercher le conflit, non... juste de toujours privilégier l'intérêt du groupe !

Jalon no 2

- Le jour où les collaborateurs et les collaboratrices (subordonnés ou non) arrêtent de vous parler de leurs problèmes est le jour où vous avez cessé de les conduire.
- Les barrières à la communication ascendante à travers les hiérarchies sont mortelles... et dans les structures hiérarchisées, ce risque est réel.
- La culture d'entreprise qui définit la demande d'aide en tant que faiblesse ou échec est nuisible pour la motivation et la longévité des collaborateurs.

Jalon no 3

- Ne négligez jamais les détails, même si ceux-ci ne font pas la saveur de la conduite.
- Quand l'esprit de tous est endormi ou distrait, le chef doit être doublement vigilant.

Jalon no 4

- Vous ne savez pas à quoi vous pouvez arriver tant que vous n'avez pas essayé !
- Il est plus facile d'obtenir la rémission que la permission.
- Que diriez vous? Si on ne m'a pas explicitement dis « oui », c'est que je ne peux pas le faire. Ou : si on ne m'a pas explicitement dis « non », c'est que je peux le faire !

Jalon no 5

- L'organisation en soi-même n'accomplit rien. Les plans n'accomplissent rien non plus, parce que...
- Les projets réussissent ou échouent d'abord et avant tout en raison ou à cause des personnes impliquées ou non.

- C'est seulement en attirant les meilleures éléments que vous pourrez accomplir les grandes choses et pas uniquement en élaborant les plus beaux plans.
- Créer un environnement où les meilleurs, les plus brillants sont attirés, retenus et libres d'agir... créer de la liberté de manœuvre et accepter la part de risque qui en découle !

Jalon no 6

- Les organigrammes et les titres glorieux comptent pour peu.
- Les titres annoncent un statut officiel conférant la capacité de donner des ordres et d'induire l'obéissance.
- Le titre signifie peu en terme de vraie puissance, qu'est la capacité d'influencer et d'inspirer... oui inspirer plutôt qu'ordonner et ce dans les limites du possible.

Jalon no 7

- L'optimisme perpétuel du chef est un multiplicateur de puissance.
- L'enthousiasme et l'optimisme d'un chef ont un effet de vague connu et reconnu !
- La même chose est valable dans le sens inverse pour le cynisme et le pessimisme...

Jalon no 8

- Les règles pour choisir ses propres collaborateurs : rechercher l'intelligence et le jugement, la capacité de prévoir, de voir l'invisible et le plus important.
- Recherchez aussi les valeurs essentielles que sont la loyauté, l'intégrité, mais encore aussi élevées, un ego équilibré et l'envie de faire avances les choses.
- N'accordez pas trop d'importance aux titres antérieurs, aux diplômes... mais plutôt aux acquis, aux expériences pratiques... aux métiers pratiqués.

Jalon no 9

Les grands *leaders* sont presque toujours des grands simplificateurs. Essayez donc de privilégier :

- Des visions et des priorités simples et attirantes.
- Des décisions puissantes et claires.
- Une clarté des buts, la crédibilité de la conduite et du comportement, l intégrité dans l'organisation.

Jalon no 10

- Employez la formule P= 40 à 70. Et ensuite, suivez votre intuition !
- P = Probabilité de succès.
- 40 à 70 = % d'information disponible.
- Evitez la paralysie par l'analyse sans fin.

Jalon no 12

- Le chef et son *leadership*... une affaire de solitaire.
- L'essence même de la conduite réside dans la volonté ou la nécessité de faire des choix difficiles et non ambigus qui auront un impact sur le destin de l'organisation et sur vos collaborateurs et collaboratrices.
- Même en créant une culture informelle, ouverte et collaborative, soyez prêts à être seul.

Conclusions

Une évidence s'impose : un *leader*, qu'il soit civil ou militaire (ou les deux !) doit dans son comportement et ses attitudes être aussi naturel que possible, et en cela ne saurait se contenter d'appliquer des recettes toute faites.... fussent-elles excellentes.

Pour ma part une chose est sûre, un bon, un vrai chef doit d'abord et avant tout être un *leader* car comme chacun le sait le *leadership* est l'art de faire plus que ce que la science du management rend possible !
Et puis n'omettons pas de parler des valeurs, qui sont essentielles à mes yeux, car il n'y a pas de chef digne de ce nom exempt de valeurs. Les miennes sont : crédibilité, loyauté et simplicité.

Bonne chance à toutes et à tous et soyez vous-même !

D.F.

Sous la conduite des sous-officiers chefs de groupe, la troupe prépare les cartes, les liaisons, les véhicules, les rations.