

Zeitschrift:	Revue Militaire Suisse
Herausgeber:	Association de la Revue Militaire Suisse
Band:	- (2017)
Heft:	5
Artikel:	Philippe Vallat : Critique de la résilience, application aux organisations et perspectives pour l'Armée suisse
Autor:	Chambaz, Grégoire
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-781606

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: 16.01.2026

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



Le colonel Philippe Vallat.
Photo © Etat de Fribourg.

Résilience

Philippe Vallat : Critique de la résilience, application aux organisations et perspectives pour l'Armée suisse

Cap Grégoire Chambaz

Rédacteur adjoint RMS+

Philippe Vallat est coach, formateur, accompagnateur de dirigeants et d'équipes. Il est chargé de cours dans trois hautes écoles de Suisse occidentale et anime des séminaires pour les cadres de la Confédération. Depuis plus de quinze ans, il aborde les questions des systèmes complexes et de leur dynamique. Comme officier de milice, il est incorporé au MSS (Etat-major militaro-stratégique, Militärstrategischer Stab en allemand) qui travaille au profit du Chef de l'Armée. Dans cet entretien, le colonel Philippe Vallat décide pour la RMS les significations et enjeux de la résilience. Il se positionne en faveur d'un changement de perception des organisations et d'état d'esprit à l'intérieur de celles-ci, de manière s'adapter avec succès à un environnement VICA (volatil, incertain, complexe et ambigu).¹

RMS: Mon Colonel, merci de répondre à nos questions. Tout d'abord, pourriez-vous préciser le sens habituellement donné à la résilience dans les organisations? Faut-il comprendre que la résilience est une nouvelle mode?

Philippe Vallat: Concept relativement récent en Occident, le mot résilience est d'abord utilisé en science des matériaux, puis en psychologie pour ensuite s'étendre aux organisations. Une définition courante considère la résilience comme «la capacité pour un corps, un organisme, une organisation ou un système quelconque à retrouver ses propriétés initiales après une altération.»²

Pour la comprendre, un détour par l'évolution des organisations s'impose. La représentation classique et courante des organisations est (encore) le modèle hiérarchique. Celui-ci est pyramidal et basé sur la

division et la spécialisation du travail (taylorisme). C'est une représentation plutôt statique et mécanistique des organisations. Depuis les années 1970, elle se voit opposer une représentation plus organique, systémique, notamment grâce aux travaux de Niklas Luhmann. Celui-ci considère les organisations non pas comme des machines, mais avant tout comme des systèmes sociaux. Et dans un système, on s'intéresse à la communication et à la dynamique plutôt qu'aux constituants isolés. Les aléas font partie de l'expérience de tout système vivant : certains meurent et d'autres s'en sortent grâce à leur capacité de résilience. C'est dans cette représentation de système social que la capacité de résilience est à comprendre.

RMS: Que pourriez-vous dire de la résilience? Quelles en sont les limites?

PV: La notion de résilience peut être rapprochée de la notion de «business continuity,» bien connue des préparatifs à des événements majeurs tels une pandémie ou un black-out électrique. Alors que la résilience est plutôt une capacité intrinsèque d'un système, le business continuity est une démarche planifiée. Elle vise à maintenir, puis à rétablir (dans un délai raisonnable) les fonctions minimales vitales de l'organisation lors d'un évènement critique.

Autant la notion de résilience que celle de business continuity comportent un présupposé limitant : celui de rétablir le statu quo ante. La notion de statu quo ante implique qu'un système peut retrouver son état initial. Cette notion sous-entend que c'était «mieux avant,» et qu'il est possible de «réparer» le système; c'est une représentation nostalgique, tournée vers le passé. Cette manière de voir les choses est limitante et contraire aux règles observées dans les systèmes vivants. D'un point de vue systémique, le temps ne s'écoule que dans un sens : il n'y a pas de «retour à avant,» le temps d'après est différent du temps d'avant. Il est peut-être pire, peut-être mieux (et de quel point de vue d'ailleurs?). Dans

¹ Philippe Vallat, «Sommes-nous aptes à gérer un monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VICA),» *Military Power Revue der Schweizer Armee*, 2/2014.

² Wieland, A. & Wallenburg, C.M. : «The Influence of Relational Competencies on Supply Chain Resilience: A Relational View.» *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 43, 2013, No. 4, p. 300-320.

Portrait express : Philippe Vallat, Coach et accompagnateur d'intelligence collective

Après un diplôme en biochimie de l'Université de Fribourg, Philippe Vallat poursuit un doctorat à l'École de pharmacie de l'Université de Lausanne. Durant sa thèse et comme il est officier des troupes sanitaires, il saisit l'opportunité d'effectuer en 1989 une mission pour l'ONU en Namibie (UNTAG). Plus tard, il travaille au Service de l'environnement du DDPS pendant sept ans, après quoi il repart pour une mission d'observateur militaire des Nations-Unies au Proche-Orient (UNTSO). Après son retour, il travaille pendant six ans pour l'Office fédéral de la santé publique, comme responsable de la prévention du tabagisme. C'est à la suite de ces expériences qu'il se dirige vers l'enseignement, l'accompagnement et le coaching. Au niveau militaire, Philippe Vallat est colonel au sein de l'État-major militaro-stratégique, après une carrière d'adjudant dans le groupe d'hôpital 69, le régiment territorial 17 et la région territoriale 1.

Philippe Vallat est maître-praticien PNL. Il est également formé en hypnose ericksonienne, en accompagnement de l'intelligence collective, en dynamique participative et en *Remote Viewing*.

Il peut être suivi sur son blog: <http://comitans.ch/index.php/fr/blog-philippe-vallat>, son compte linkedin: <https://www.linkedin.com/in/philippevallat/> ou encore son compte de curation en ligne scoopit: <http://scoop.it/u/philippe-vallat>

tous les cas, il est riche d'une nouvelle expérience dans un environnement évolutif.

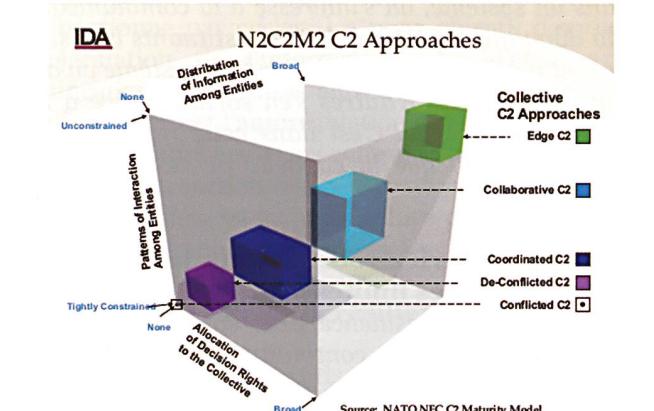
Depuis, le concept de résilience a été complété par Nicolas Nassim Taleb avec celui d'antifragilité.³ Un système antifragile est un système qui améliore ses capacités suite à des chocs, des pannes, des stress, des perturbations. Le squelette est l'exemple d'un système antifragile : il a besoin de l'action des coups répétés de la marche pour renforcer l'ossature. Ce qui est intéressant avec la notion d'antifragilité, c'est qu'elle permet de voir les perturbations non plus comme des «problèmes» à éviter ou réparer, mais comme des opportunités à s'adapter à un contexte changeant. Alors que les systèmes robustes et résilients utilisent les connaissances du passé pour résister aux ou pour guérir des perturbations, les systèmes antifragiles apprennent et s'adaptent à partir du futur émergent. Cela remet fondamentalement - et sainement - en question la vision mécanistique des organisations. La notion d'antifragilité permet de comprendre la véritable nature de ces dernières : des systèmes vivants possédant une forme d'intelligence propre, à savoir une capacité d'autoguérison et d'adaptation.

RMS : Vous êtes un spécialiste du fonctionnement des organisations. Pourriez-vous décrire ce que c'est l'agilité ? En quoi consiste un état d'esprit agile ?

PV : Il existe plusieurs écoles pour aborder la question, telles que l'école holistique, systémique, complexe, agile (pour le monde de l'entreprise), résiliente, «libérée»,⁴ antifragile ou encore liquide.⁵ Elles ont en commun de considérer les organisations comme des systèmes vivants qui n'ont pas besoin d'un contrôle centralisé pour fonctionner et fournir des prestations. Elles s'appuient, entre autres, sur des principes tels que l'auto-organisation, la décentralisation (de l'information et des décisions), la redondance des compétences, la simplicité, un sens et des valeurs partagés, la capacité d'apprendre et se transformer, l'anticipation et la proactivité.

Avoir un état d'esprit agile ou systémique, c'est avant tout abandonner la vision dominante occidentale et anthropocentrique d'un environnement⁶ qu'on pourrait «maîtriser», car considéré comme séparé. Or nous ne sommes pas séparés de notre environnement, nous en faisons intégralement partie, et l'adaptation continue à cette réalité offre la plus grande chance de survie (Darwin).

Un état d'esprit agile fait preuve d'humilité et abandonne les notions de pouvoir et de contrôle - qui visent à maintenir un équilibre connu -, se focalise sur le lâcher-prise, le ressenti, la cocréation, et l'adaptation à des équilibres en permanente redéfinition.



Les travaux de l'OTAN sur l'agilité indiquent que les équipes C2 (Command & Control) fonctionnant en mode décentralisé et horizontal de la prise de décision sont les plus performantes par rapport à celles fonctionnant en mode centralisé et stratifié.

C2 Approach	Allocation of Decision Rights to the Collective	Patterns of Interaction Among Participating Entities	Distribution of Information (Entity Information Positions)
Edge C2	Not Explicit, Self-Allocated (Emergent, Tailored, and Dynamic)	Unlimited As Required	All Available and Relevant Information Accessible
Collaborative C2	Collaborative Process and Shared Plan	Significant Broad	Additional Information Across Collaborative Areas/Functions
Coordinated C2	Coordination Process and Linked Plans	Limited and Focused	Additional Information About Coordinated Areas/Functions
De-Conflicted C2	Establish Constraints	Very Limited Sharply Focused	Additional Information About Constraints and Seams
Conflicted C2	None	None	Organic Information

3 Taleb, Nassim Nicholas, Lucien d'Azay, et Christine Rimoldy. *Antifragile: les bienfaits du désordre*. Paris: les Belles lettres, 2013.

4 https://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise_lib%C3%A9e

5 <http://liquido.cocoonaProjects.com/>

6 Ecologique comme d'entreprise.

De nombreuses études documentent les difficultés à développer l'agilité dans les entreprises : c'est bien une question de culture, d'état d'esprit, guère de méthode. Nous avons à ce point la croyance que tout peut être maîtrisé avec suffisamment d'effort et de volonté (ce que mon collègue Olivier Zara appelle le « management incantatoire et gesticulatoire »⁷), que le non-contrôle est généralement perçu comme de l'incompétence, le non-savoir comme de la bêtise, et qu'il doit bien y avoir un coupable... Il n'y a qu'à observer le vocabulaire managérial : « maîtrise des risques », « gestion du changement », « contrôle qualité », etc.

RMS : Dans la suite de la question précédente, que dire des organisations capables de s'adapter à leur environnement ? Pourriez-vous en donner quelques caractéristiques ?

PV : Précisons d'abord que toutes les organisations n'ont pas besoin d'être agiles ou résilientes : dans certaines circonstances, les formes traditionnelles d'organisation sont largement satisfaisantes. Ce qui nous intéresse ici, c'est la question des formes d'organisations adaptées pour des environnements complexes ou chaotiques (VICA) dans lesquels la vitesse du changement (volatilité), l'incertitude, la complexité (degré d'interconnexion entre les systèmes) et l'ambiguïté sont la règle.

Divers travaux ont cherché à caractériser comment effectuer cette transformation.⁸ En premier lieu, et ce n'est rien de très étonnant, il doit y avoir une volonté déclarée et perceptible des dirigeants. Et comment les dirigeants en viennent-ils à souhaiter de nouvelles formes d'organisation ? Par la sagesse et la lucidité : la confrontation avec la réalité telle qu'elle est et le constat d'inadéquation de l'organisation avec cette réalité. Cela relève du bon sens pour qui a le courage de se confronter à la réalité. Le premier levier concerne donc les schémas mentaux, les représentations du réel, au niveau individuel comme collectif.

Aussi bien l'OTAN⁹ que le Département américain de la défense (Command and Control Research Program) ont récemment étudié la question de l'agilité dans le commandement militaire.¹⁰ Dans ces travaux, l'agilité est définie comme la « capacité à faire face, influencer et/ou exploiter avec succès des changements de circonstances ». Ses fonctions sont au nombre de six : la réactivité, la polyvalence, la flexibilité, la résilience, la capacité d'adaptation et la capacité d'innovation. Il y a là largement matière pour inspirer l'Armée suisse.

RMS : En tant que membre du MSS, pouvez-vous nous renseigner où en est l'Armée dans le développement d'une culture agile ? Quelles sont les prochaines étapes ?

⁷ <http://www.blog.axiopole.info/2014/10/21/mig/>

⁸ Par exemple, voir <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-1-page-127.htm>

⁹ http://dodccrp.org/files/SAS-085_Overview.pdf

¹⁰ Voir les travaux de David S. Alberts, suivi d'un manuel pour la mise en application pratique. http://www.dodccrp.org/files/agility_advantage/Agility_Advantage_Book.pdf et http://www.dodccrp.org/files/c2agility_handbook.pdf

PV : Comme officier de milice (plus de 1'000 jours de service), je n'ai actuellement que l'expérience des cours d'état-major. Je ne dispose donc pas d'une vue d'ensemble. A ce jour, je n'ai toutefois pas eu connaissance d'un intérêt significatif d'une quelconque instance de l'armée pour les questions de complexité et d'agilité. J'observe et j'entends, aussi par le biais de mon réseau, que l'utilisation des règlements, formulaires et procédures demeure très figé. Les notions de contrôle et d'obéissance aux formes semblent passer bien avant l'adaptation et l'intelligence du contexte. Certaines approches tournent même au dogme, telle la prise de décision que j'ai critiquée dans de précédents articles.¹¹

Il se peut que cette situation soit aussi le produit des attentes du système politique. C'est peut-être le prix à payer d'être une armée qui, à l'exception des engagements internationaux (qui malheureusement ne semblent guère faire école au sein du système), ne connaît plus la réalité du « terrain », la confrontation à un environnement véritablement VICA avec le prix du sang à payer. La logique dominante actuelle relève plus de l'addiction à la certitude et la planification à outrance que de la curiosité et l'adaptation. Les crises sont source d'apprentissage, un pays en paix depuis des décennies est peut-être moins enclin à se remettre spontanément en question.

RMS : Pour terminer : Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous dans l'Armée ?

PV : Je proposerais au Chef de l'Armée d'ordonner à la Formation supérieure des cadres de l'armée (FSCA,) de développer systématiquement les capacités cognitives et les schémas mentaux des officiers. Les approches existent déjà et sont multiples : méditation en pleine conscience, pensée systémique, complexité, intelligence collective, agilité devraient être au menu de tout dirigeant en responsabilité dans un environnement VICA. A ce propos, j'aime bien citer le Général Mark A. Milley, chef d'Etat-Major de l'US Army : « It is better for us to slaughter our sacred cows ourselves, rather than lose a war because we are too high bound to think the unthinkable. »

Propos recueillis par Grégoire Chambaz

¹¹ « La décision dans un monde VICA, » Bulletin SFO / FOG - N° 5-6 2014, <https://sfo-fog.ch/index.php/societe/bulletin/download-file?path=2014%252F2014-5.pdf>