Style de conduite civil et militaire : quelques comparaisons

Autor(en): **Koller, Jean-Claude**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue Militaire Suisse**

Band (Jahr): **125 (1980)**

Heft 3

PDF erstellt am: **29.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-344283

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Style de conduite civil et militaire: quelques comparaisons

par le capitaine Jean-Claude Koller

Introduction

Dans le cadre de l'école militaire II/78, j'ai eu la chance de pouvoir effectuer, avec quelques camarades, mon grand séminaire sur la conduite des hommes dans l'entreprise privée, de la comparer, et d'étudier ses possibilités éventuelles d'application au domaine militaire.

De ce fait, j'ai pu analyser plusieurs styles de conduite. Nombreux sont les styles utilisés par nos grandes entreprises, certaines se basent sur des modèles types élaborés dans de hautes écoles, d'autres utilisent leurs propres modèles ou adaptent des styles théoriques. Une des entreprises ainsi visitées emploie avec succès le comportement situationnel du dirigeant. Le mode de conduite utilisé par le chef de cette entreprise, son style de commandement peut se résumer de la manière suivante: celui-ci varie en fonction de l'affaire à traiter, urgence, routine, sans urgence et en fonction de la valeur du collaborateur. Le supérieur classe ensuite l'affaire sous forme de cas impératif, normal, participatif, et dirige au moyen de l'ordre, de la mission, de la délégation ou de la suggestion. Ce style de conduite est-il appliqué ou applicable au commandement militaire?

Comportement situationnel dans la sphère militaire

Il faut d'abord remarquer la différence dans les buts à atteindre de l'armée et de l'entreprise privée. Le but de la conduite des hommes au service militaire, l'éducation et l'instruction doivent préparer les chefs et les soldats à la guerre, c'est-à-dire à un état de crise que connaît rarement l'entreprise civile, et nous devons bien reconnaître que la formation civile du futur soldat ne le prépare pas aux exigences morales, physiques et psychiques que réclame le champ de bataille.

Dans la conduite de ses hommes et surtout à l'échelon du soldat, l'armée recourt à la technique des ordres qui est indispensable pour atteindre l'objectif que s'est fixé le chef militaire. Il serait impensable au

combat, là où le temps presse, que le chef mette en discussion la décision prise. L'histoire nous illustre d'ailleurs, de manière concrète, que les victoires ont été remportées par des chefs décidés, autoritaires, conduisant leur troupe de manière ferme.

Par contre, pour tout supérieur militaire, et ceci au plus bas échelon de la hiérarchie, le chef conserve une indépendance d'exécution. Il reçoit une mission où le but à atteindre est fixé mais conserve la liberté dans le choix des possibilités pour y parvenir.

Peut-on utiliser le cas participatif dans le domaine militaire? Je crois que ce mode est applicable spécialement dans le secteur de l'instruction et dans les états-majors des grandes formations. Dans l'instruction par exemple, le chef peut élaborer librement des concepts, créer des exercices de combat, mais il ne doit jamais oublier le but principal qui est l'aptitude à la guerre. Cette aptitude sera améliorée si le chef garde constamment à l'esprit cette finalité. Dans les états-majors, la collaboration est de rigueur. En effet, les cadres en faisant partie sont appelés à faire des propositions, à analyser des situations, à informer le commandant. Dans la phase de décision, ils doivent présenter des solutions possibles, soumettre des variantes afin que leur chef puisse prendre la décision optimale en connaissant l'ensemble du problème posé. Il est vrai que la décision finale appartient au supérieur qui porte seul la responsabilité de celle-ci.

La motivation

Si la conduite des hommes dans l'entreprise privée et à l'armée est très semblable, la réaction, la motivation et l'engagement des subordonnés sont très différents. Il est en effet plus difficile pour le supérieur militaire qui est en même temps l'instructeur de motiver des hommes afin de les préparer à la guerre que personne n'espère. L'armée utilise, comme le privé, la critique, le blâme qui sont de précieux facteurs de motivation. Mais le secteur privé peut, pour un collaborateur compétent, favoriser sa promotion et récompenser d'excellentes prestations par une augmentation de sa rémunération. Nous devons bien admettre qu'une telle motivation peut influencer dans une large mesure l'ardeur au travail des collaborateurs et subordonnés.

Ce manque de facteurs motivants doit être compensé, dans le

domaine militaire, par la valeur du chef. Ce chef qui doit faire preuve d'imagination, d'esprit de créativité, de rayonnement et de connaissances humaines indispensables à la conduite des hommes au service militaire. Il doit, en outre, préparer ses hommes aux exigences de la guerre, à ses horreurs et à l'incertitude du combat. Un chef exigeant avec ses soldats, apte à enthousiasmer sa troupe sera capable de mener à bien cette tâche difficile, même dans une époque de paix relative comme celle que nous vivons.

Un sondage d'opinion effectué dans les forces armées américaines nous révèle qu'il n'y a pas de différence fondamentale entre les aspects psychologiques de la conduite des hommes au privé et au militaire. En effet, il s'agit finalement de l'art d'être chef et il n'existe pas deux façons de l'être. Les seules différences sensibles entre la sphère civile et la sphère militaire concernent la motivation.

Rythme et technique de conduite

Dans le privé, le rythme de commandement est déclenché par des événements extérieurs ou par ordre d'un tiers. Dans le domaine militaire, c'est plutôt un ordre ou une mission reçue qui déclenche le processus. Par contre, dans le rythme des opérations, les modes de commandement civil et militaire ne s'écartent qu'assez peu l'un de l'autre.

Dans chaque cas, des mesures immédiates doivent être prises après avoir reçu un ordre ou une mission. Ces mesures sont, pour l'entreprise privée, des changements de priorités, la formation d'équipes spéciales ou des informations particulières; dans le domaine militaire, elles prennent le nom d'alarme, de reconnaissance, d'informations ou d'ordres préalables. Ces mesures immédiates permettent, dans les deux cas, de gagner le temps nécessaire à la prise d'une décision optimale. D'autre part, nous devons constater que de nombreuses entreprises civiles utilisent les schémas établis par l'armée pour apprécier une situation donnée, faire ressortir les différentes solutions possibles pour atteindre l'objectif fixé.

Nous devons bien reconnaître que le commandement militaire offre de nombreux procédés éprouvés dans le domaine de l'information; par exemple, recherche des renseignements, leur évaluation et finalement leur diffusion. La technique et la tactique des ordres se complétant, la

donnée d'ordres reste simple et de ce fait certainement plus efficace. «Commander, contrôler, corriger.»

Du point de vue de la technique du commandement, l'armée est un modèle pour beaucoup d'entreprises; je pense spécialement aux différentes formes d'organisation, à la présentation des documents, aux systèmes de qualifications et au choix des cadres.

Conclusion

Force est de constater que nul système de conduite n'est parfait, mais les relations, les complémentarités entre les cadres civils et de l'armée sont si étroitement liées que la conjugaison des efforts des deux permet de préparer le civil et le militaire dans son rôle de chef.

Y-a-t-il une différence entre le chef civil et le chef militaire? Je ne le pense pas. Dans les deux cas, être chef signifie savoir faire travailler des hommes en commun, les utiliser au mieux de leurs capacités, canaliser et discipliner leur liberté individuelle pour atteindre l'objectif fixé. Pour tous travaux, il est important de réunir les efforts du groupe qui, dispersés, resteraient stériles. Ce n'est pas parce que la voie qu'indique le dirigeant est la meilleure qu'il faut la suivre, mais bien plutôt parce qu'elle fera l'union féconde des forces et des volontés. Le meilleur chef ou dirigeant ne peut ni tout connaître, ni tout savoir; l'ardeur que ses collaborateurs ou subordonnés mettront au travail sera en relation avec le sentiment qu'ils auront de leurs responsabilités dans l'œuvre à accomplir.

Pour que le dirigeant soit suivi par ses collaborateurs et ses subordonnés, il doit être pour eux un exemple. Cet exemple est capital pour le chef militaire, plus particulièrement dans les moments difficiles du combat. N'oublions pas qu'à la guerre un chef abattu, qui n'a plus la foi, est battu d'avance.

Edgar Schumacher l'a exprimé ainsi: «L'être humain se sent irrésistiblement attiré vers celui qui laisse reconnaître ou deviner l'assurance et la lucidité. Le chef qui a lui-même acquis cette sérénité ne manque jamais de partisans.»

J.-C. K.