

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 144 (1999)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Le coaching : vers un nouveau style de management  
**Autor:** Bugnion, René  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348673>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 19.03.2025

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

## Le coaching: vers un nouveau style de management

Le simulateur de conduite dans « Renard véloce », l'exercice joué en septembre et en octobre 1998 par les brigades blindées 1 et 2, a impliqué la mise en place d'un réseau de coaches, successeurs des anciens arbitres. Dans une guerre orientée vers le virtuel, ils jouent le rôle de véritable « interface » entre l'ordinateur et les adversaires en présence. L'homme, le combattant, demeure encore le cœur de la guerre.

### ■ Maj René Bugnion<sup>1</sup>

L'arbitre correspond à un système d'évaluation en phase avec le management des trois C, commander, corriger, contrôler et un quatrième, où la hiérarchie mêlait à loisir culpabilisation et coup de pied au cul. La guerre était simple, binaire, rouge et bleu, réussite ou échec, des fuseaux cartésiens reproduisant le symbolique mur de Berlin, clivage quasi naturel entre le bien et le mal. L'arbitre était juge et, lors de la critique, l'exercé n'avait même pas le droit à l'auto-critique.

What's coaching? Le soldat, souvent seul, est devenu un indépendant, expert en systèmes d'armes complexes, interdépendant de multiples réseaux d'appui, de communication, de logistique. Environnement systémique, virtuel. La hiérarchie, travaillant en projet, sous-traite les missions, la victoire se calcule à l'avance par ratios. On ne commande plus par la peur ou l'exemple: il s'agit de faire adhérer.

Le combattant est un acteur précieux, il participe au dialogue tactique ou opératif. Adulte, il mesure les enjeux. Exercé, il est évalué sur sa contribution globale. Le paradigme a changé: le subordonné est maintenant partenaire.

Son excellence réside ainsi dans sa capacité à s'adapter, améliorer en permanence ses prestations, celles de son entourage tactique et ce, sans acception de niveaux hiérarchiques ou d'appartenance à telle ou telle arme. Il perfectionne aussi bien des processus de décision que de combat.

Le coach vise ce « permanent self-improvement ». Il est intégré à la réussite de l'équipe qu'il entraîne. À l'instar du sport, le coaching exige un haut degré d'expertise, de connaissance et de sens tactique, de communication interpersonnelle, de charisme.

« Renard Véloce » fournissait un coach à chaque commandant et à chaque état-major exercé. L'intention y est, la

bonne volonté aussi. Le concept, les outils, le professionnalisme en restent à leur début.

#### Les rôles possibles d'un coach

C onseiller  
O ptimiser  
A ider  
C ontrolling  
H armoniser

### Le conseiller privé

Le simulateur exige un élément humain d'interface. Le coach est un régulateur, facilitateur du système de jeu mais aussi messenger dans le sens d'expliquer, d'interpréter les intentions et actions des intervenants. Il questionne, suggère, à la fois maître d'armes et ange gardien. Par le conseil, le dialogue s'instaure et permet un effet de miroir, indispensable dans un processus de perfectionnement.

### Optimiser

Ce rôle est proche de la consultation et requiert des compé-

<sup>1</sup> Directeur de projets à l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne; directeur de Management Coaching Services à Pully. L'auteur se tient à disposition pour faire avancer le débat, au civil comme au militaire. E-mail: r.bugnion@vtx.ch.

<sup>2</sup> Voir RMS, janvier 1999.

tences-métiers. Après observation, il faut amener les exercés à améliorer de façon durable leurs processus de travail, de décision, de technique de combat. Tâche difficile, car le coach devrait pouvoir agir sur la durée, au travers de plusieurs exercices. L'idéal serait plusieurs petits «Renards subtils» de 2 jours, 4 fois par an et, pourquoi pas, le week-end.

Mais le manager, officier, militaire et citoyen, doit y trouver son compte. Il est partenaire, exige de réelles valeurs ajoutées, veut pouvoir mesurer l'augmentation de ses compétences et performances. C'est aussi le postulat de la nouvelle gestion publique et, de facto, du «New Military Management».

## Aider

Aider à atteindre ses objectifs. Là intervient la volonté, la ténacité, l'esprit gagnant, voire la culture d'un panache qui risque vite de se perdre dans nos simulateurs-éprouvettes. Le coach doit intervenir pour en faire oublier les imperfections ou le risque qu'une fougueuse compagnie joue contre l'ordinateur!

«Renard Véloce» vous transpose directement sur le champ de bataille. Un conditionnement préventif semble utile pour ancrer des procédures simplifiées ainsi que l'utilisation de checklist et outils.

Au niveau des compagnies, des missions annexes, formantes ou informantes, permet-

traient d'utiliser au mieux le temps investi.

## Controlling

Le contrôle a posteriori est remplacé par du controlling proactif. Quel est ce jargon d'apprenti-mousquetaire? D'ici peu la qualité totale sera intégrée aux rythmes et méthodes de conduite. Le controlling, dans une approche TQM (Total Quality Management), permet d'anticiper les résultats et, en conséquence, d'influer en avance sur ceux-ci par des corrections permanentes. Trop souvent nos cours de répétition se succèdent et se ressemblent! Il s'agit de répondre à la question: «Que dois-je faire aujourd'hui pour que «Schneller Fuchs 99» génère des plus-values mesurables?». Conduire, c'est aussi gérer.

## Harmoniser

Coordonner tant les actions que les processus, y compris dans le combat interarmes. Nous avons été frappé, pendant «Renard Véloce», de constater que des états-majors rigoureux et formalistes fonctionnaient et réussissaient moins bien que ceux, manifestant un certain amateurisme, où il y avait un véritable travail d'équipe. Le «one man show» du commandant ne suffit plus.

Le coach intervient sur les comportements, il est sensible au «team building». Harmoniser, c'est aussi humaniser: une armée moderne devient très technique; en compensation, la communication, la vraie, se doit d'être renforcée.

## Coach de paix et coach de guerre

Armée 95 et Armée XXI. Moins de temps, plus de contraintes! Le coaching doit assurer un support dans la durée. Pour l'amélioration, répétition, fréquence, attention sont indispensables. Imaginons un réseau de coaches, responsables de bataillons ou d'états-majors, des plus-values mesurables sur des périodes déterminées. Le cours de répétition se prépare, non plus seulement sur la base d'une planification surchargée, mais sur des objectifs réels de transformation. Coaching et controlling. Pour y arriver, fusion des compétences civiles et militaires. Management cohérent et efficient. Echange et collaboration de tous les experts. Il s'agit d'un nouveau dialogue, de vraies perspectives d'action.

En temps de guerre ou de crise, il faut comprendre deux échelons au-dessus, contrôler deux échelons en-dessous et, ajouterions-nous, il faut coacher chaque échelon en-dessous. Le corps coach la brigade, la brigade coach les bataillons, les bataillons coachent leurs compagnies... Complexité, dureté, vides. Si le management civil a tant besoin de support dans la guerre économique, le parallèle est vite tiré. L'étude est à développer...

## Notre conclusion sera un appel

Le coaching est l'une des solutions d'aide au changement s'intégrant dans les nouveaux

concepts d'instruction de notre armée. «Renard Véloce» a montré sa volonté, elle est à perfectionner.

Le vrai coaching est réellement efficace mais difficile: il faut agir sur les compétences-métiers et les comportements,

ceci dans la durée. C'est le prix de l'amélioration.

Souhaitons que nos prochains exercices et l'instruction d'ensemble de nos troupes puissent bientôt bénéficier de coaches, qu'ils soient professionnels ou miliciens. Nous aimerions ici relever le rôle dé-

terminant que peuvent jouer les adjudants sous-officiers instructeurs.

En définitive, nous devons trouver des structures et des hommes garantissant que nos troupes conserveront leur aptitude au combat.

**R. B.**

André Martel:

## Leclerc, le soldat et le politique

Lorsqu'en juin 1940, le capitaine de cavalerie Philippe de Hauteclocque, refusant l'armistice, décide de rejoindre de Gaulle, il ne peut imaginer que ce geste de défi va le conduire vers la gloire et en faire un personnage de légende. Vainqueur de Koufra, libérateur de Paris et de Strasbourg, négociateur d'Hanoï, tout ressemble, chez cet homme qui fut nommé maréchal de France en 1952 à titre posthume, à une lutte contre son propre destin.

André Martel évoque ici un Leclerc que l'on connaissait peu: l'élève des jésuites d'Amiens, le disciple intellectuel de Bainville, lecteur attentif de l'Action française, le condamné à mort de Vichy, le fidèle inconditionnel et ombrageux du général de Gaulle. Un homme et un soldat en qui la nation et le pouvoir ont eu recours aux heures difficiles de 1947.

Cinquante et un ans après sa mort tragique dans un accident d'avion, à un moment où il aurait pu remplir un rôle politique d'importance, cette biographie apporte un éclairage particulier sur ce personnage dont la complexité est aussi celle de l'histoire de France.

Professeur émérite à l'Institut d'études politiques d'Aix-en-Provence, André Martel a enseigné à la Faculté de lettres de Tunis, puis à l'Université Paul-Valéry de Montpellier qu'il a présidée de 1975 à 1981. Colonel de réserve de l'Arme blindée-cavalerie, il a fondé en 1968 le premier centre universitaire d'histoire militaire et de défense. On lui doit en particulier le tome IV de *Histoire militaire de la France de 1940 à nos jours*.

**Commande: Centre d'histoire et de perspectives militaires, case postale 618, 1009 Pully.**