

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2017)  
**Heft:** [2]: Numéro Thématique 2

**Artikel:** Le chef d'état-major : Ses prérogatives et ses devoirs  
**Autor:** Schaller, Flavien  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-781648>

### **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:** 29.03.2025

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



L'état-major de la brigade d'infanterie 2 se présente.

Toutes les photos © Auteur.

EM br inf 2

## Le chef d'état-major : Ses prérogatives et ses devoirs

### Col EMG Flavien Schaller

Chef d'état-major, brigade d'infanterie 2

La fonction de chef d'état-major (C EM) de la 2<sup>ème</sup> brigade d'infanterie est certainement la plus exigeante qu'il m'ait été donné d'exercer dans ma carrière de milice. Le défi principal étant la recherche permanente de la balance entre les ingrédients autorité, efficacité, adaptabilité et esprit de corps.

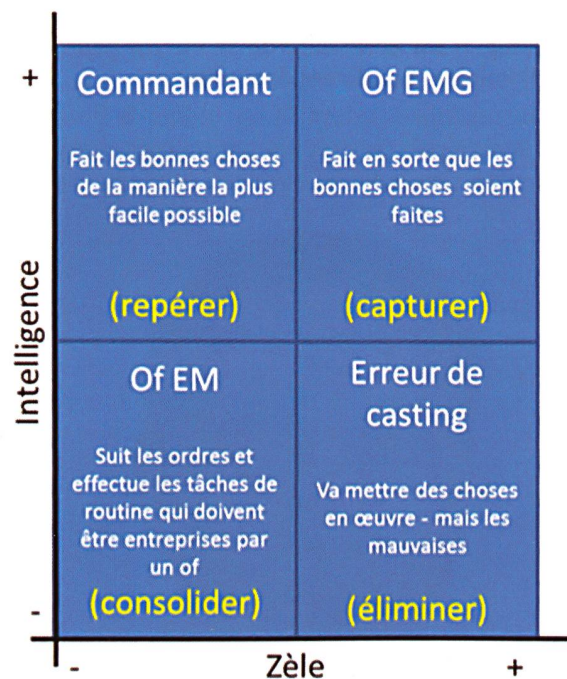
### Allumer un feu de volontés : Autorité

L'autorité du chef d'état-major ne se manifeste pas au travers de sa capacité de contraindre mais au travers de son habilité à allumer un feu de volontés au sein de l'EM et de le modeler à sa guise. Ce feu brûlant dans le cœur de chaque membre de mon EM, ma tâche ne fut pas herculéenne dans ce domaine. Toutefois la volonté ne suffit pas, encore faut-il être conscient du but à atteindre et disposer des connaissances et outils techniques pour la faire fructifier.

Le premier défi réside dans l'apport du combustible qui combinera ces flammèches éparpillées en un brasier de volonté uniforme. Antoine de Saint-Exupéry l'exprime bien dans sa citation : «[...] Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. » Deuxièmement, l'engagement des bons spécialistes dans les bons groupes de travail doit faire l'objet d'une attention toute particulière et présuppose une connaissance des capacités de son personnel qui va au-delà de la matrice des quatre attributs de Moltke l'Ancien commentée ci-dessous par le Feld-maréchal Von Manstein. Cette matrice reste cependant une première base d'évaluation simple et opérante.

« Il n'y a que quatre genres d'officiers. Premièrement, les paresseux et stupides. Laisse-les tranquilles, ils ne causent pas de dommages... Deuxièmement, les appliqués et intelligents. Ils font d'excellents officiers d'état-major, assurant que chaque détail est pris en considération. Troisièmement, il y a les appliqués et stupides. Ceux-là sont une menace et doivent être évincés. Ils génèrent

du travail inutile pour tout le monde. Finalement il y a les intelligents et paresseux. Il convient pour les plus hautes fonctions. » Feld-maréchal Erich Von Manstein (1887-1973)



Troisièmement, les contrôles de l'avancement des travaux et leur synchronisation entre les domaines de base de conduite (DBC) sont essentiels. Ce n'est que par la combinaison habile de son autorité technique, sociale et, au besoin, institutionnelle que le C EM pourra mettre en œuvre la réalisation des projets du commandant de brigade. Les raisons d'être principales d'un état-major étant de structurer la manœuvre d'ensemble des corps de troupe selon les directives du commandant et d'en appuyer la mise en œuvre par les contrôles et les mesures



de coordination. Diriger les activités des quelques 80 officiers de l'EM de brigade vers un but commun est un effort de chaque instant.

### Faire les bonnes choses : Efficience

80 officiers, 20 jours de travaux EM répartis sur 4 semaines pour finaliser les planifications d'engagement annuelles de 6'000 militaires! L'efficience est le facteur centrale de réussite. Faire les bonnes choses, fixer les priorités et les modalités de mise en œuvre des travaux EM est une des tâches centrale du C EM. Si lors d'un rapport de coordination avec le cdt br vous vous dites que la réalisation d'un projet est particulièrement ardue, il s'agira de ne pas transmettre ce sentiment à l'ensemble de votre EM. Chaque fois que l'un de mes chef de domaine de base de conduite (DBC) me disait: « *c'est impossible,* » je lui rétorquais en souriant: « *Tu as tout compris, tu es l'homme de la situation, au boulot!* » Mes officiers ont souvent réalisé de grandes choses car ils ignoraient qu'elles étaient potentiellement impossibles.

C'est le vendredi matin des cours d'état-major que vous constatez l'ampleur de ce que vous avez ordonné et que vous en récoltez le fruit. Ordres, directives, concepts, lettres de demandes et de remerciements, invitations, qualifications et j'en passe atterrissent sur votre bureau. C'est là que le contrôle des produits et parfois un long week-end commence. A cet instant, une métamorphose doit s'opérer. Il est nécessaire de se mettre dans la peau des récipiendaires des divers documents.



### Savoir s'accommoder : Adaptabilité

Savoir travailler dans l'idée de manœuvre du Commandant et faire transformer ses lignes directrices en concepts puis en ordres, gérer les ressources afin de s'adapter aux imprévus et à de nouvelles idées en cours de planification, c'est ça l'art du C EM. Mon *leitmotiv* en cas de revirement de situation a toujours été: « A chaque problème, il y a au moins deux solutions. » S'affairer à rechercher la source d'une complication plutôt que de se concentrer sur sa solution est un exercice chronophage auquel je me suis toujours refusé. Mes officiers ont reçu pour directive de ne jamais franchir le seuil de mon bureau sans avoir préalablement formulé les demandes découlant de la possible mise en œuvre de la solution au problème qu'ils étaient venus m'exposer. Un officier qui se bute à n'exposer que le problème en devient une partie intégrante.

### L'EM est une famille : Esprit de corps

Trouver la juste balance entre le camarade aidant et le chef exigeant n'est pas simple; cependant cet équilibre est primordial pour le bon fonctionnement de l'EM. Le paradoxe entre une oreille attentive et une main de fer dans un gant de titane doit s'harmoniser sans disparaître dans l'action du C EM. Ici, il s'agira de sensibiliser vos officiers sur les moments opportuns de traiter des sujets appropriés; sans quoi le travail et votre préparation personnelle s'en trouveront fortement perturbés.

Laisser ses subordonnés directs faire un pas dans sa vie privée et connaître certaines facettes de la leur, conduire les séquences de préparation des cours d'état-major chez soi et à cette occasion leur préparer un repas et les servir, planifier des événements qui favorisent l'échange entre tous les officiers de l'EM en fin de journée de travail: voici quelques ingrédients qui peuvent engendrer la confiance, la franchise, la motivation ainsi qu'un climat général de travail favorable à la réalisation des objectifs fixés.

Mais la conduite d'un EM c'est aussi une expérience humaine unique. Pouvoir partager cet esprit de camaraderie et ce sentiment d'appartenance à la 2<sup>ème</sup> brigade d'infanterie et à l'Armée avec des officiers provenant des quatre coins de Suisse, de toutes les armes, de plusieurs corps de métier, de diverses couches sociales, représentant volontaires ou involontaires (qui pourrait donc souhaiter avoir l'accent valaisan, vaudois, jurassien ou bernois?) mais toujours fiers de leur région et de leurs valeurs locales est un grand privilège et une énorme leçon de vie.

La balance entre les ingrédients que sont l'autorité, l'efficience, l'adaptabilité et l'esprit de corps ne suffira cependant pas à atteindre les objectifs en l'absence de l'ingrédient principal: le travail!

F. S.