

Développement du potentiel des cadres par la qualification participative

Autor(en): **Curtenaz, Sylvain**

Objekttyp: **BookReview**

Zeitschrift: **Revue Militaire Suisse**

Band (Jahr): **146 (2001)**

Heft 10

PDF erstellt am: **27.09.2024**

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.

Développement du potentiel des cadres par la qualification participative¹

«Comme une barre à l'embouchure d'un grand fleuve, le service militaire se dresse désormais devant toute la jeunesse à l'entrée de la vie. Sera-t-il un péril où risqueront de sombrer son corps, son cœur et son esprit, ou sera-t-il l'épreuve fortifiante dont elle sortira mieux trempée ? Toute la question est là²».

Le problème du développement des personnels de milice n'est pas nouveau, même si cette citation du Maréchal Lyautey s'inscrit dans un cadre un peu différent. Il reste que, aujourd'hui comme hier, il importe de s'interroger sur le pourquoi et le comment de la qualification. Cette question s'adresse aussi bien au monde professionnel civil qu'à l'armée. Elle est d'autant plus importante chez nous que, de par notre système, ces deux « corps sociaux » sont intimement liés.

■ Lt-col EMG Sylvain Curtenaz

Plutôt que de se lancer dans une compétition pour s'approprier les meilleurs cadres, les Forces terrestres ont choisi d'intéresser les patrons aux avantages que procure la formation des cadres militaires. Ceci implique un profond changement de la culture d'entreprise, comme de la « Führungskultur ».

L'auteur, dont l'ouvrage est la version publiée de sa thèse de doctorat, a conçu, développé puis testé « au front », soit dans plusieurs écoles de recrues et d'officiers, un nouveau système de qualification. Il s'appuie sur le modèle très en vogue actuellement de la méthode participative, où l'opinion du qualifié est appelée à balancer celle du « qualifiant », le but final étant de permettre et d'encou-

ager l'évolution positive de la personnalité du chef par la définition et l'évaluation en commun d'objectifs. Hubert Annen organise son travail autour de trois questions :

1. Comment doit se présenter un système moderne de qualification pour les cadres de milice, qui serve à la fois la « Führungskultur » et le développement de la personnalité du chef ?

2. Comment juger de la qualité du processus d'évaluation, et les instruments qui en découlent ?

3. Quels sont facteurs clés du processus de transformation vers une nouvelle culture d'entreprise ?

La structure de l'ouvrage découle naturellement de ces questions. Un premier chapitre est consacré à la théorie. Un second traite de la méthode, et

le dernier du déroulement de l'action sur le terrain. L'auteur n'oublie pas d'y intégrer ses considérations sur le développement de son projet et la société militaire. Tous les documents et formulaires utilisés sont livrés en annexe à l'ouvrage.

Le sujet n'a-t-il pas d'emblée soulevé l'enthousiasme du personnel instructeur. Hubert Annen ne cache pas avoir dû déployer bien des efforts pour être entendu. Le corps militaire serait-il rétif à la nouveauté ? Quelles que soient les conclusions qui puissent en être tirées, il importe de ne pas négliger l'importance du facteur temps. Avec des périodes d'instruction restreintes et des matières toujours plus complexes, les qualifications, si elles ne sont pas comprises dans le temps d'instruction, ne sont qu'une charge pour les cadres.

¹Annen, Hubert: Förderwirksame Beurteilung; Aktionsforschung in der Schweizer Armee. Frauenfeld/Stuttgart/Wien: Huber Verlag, 2000.

²Lyautey: Du rôle social de l'officier. Paris: Julliard, 1946.

La phase d'application a néanmoins permis de démontrer que, bien appliqué, ce système peut être la source d'un enrichissement certain. Bien des craintes ont ainsi pu être levées. Afin d'en garantir le succès dans la durée, une approche globale à l'échelle de l'armée est pourtant nécessaire. Par ailleurs, de nombreux points de détails sont à régler, comme par exemple la définition pré-

se des profils de compétence attachés à chaque fonction. De plus, le système ne porte ses fruits que si les deux parties sont convaincues de son sens et de son efficacité.

S'interroger sur la valeur de ses outils d'évaluation est pour un organisme faire la preuve, sinon de sa santé, en tout cas de sa capacité à s'améliorer, ce qui est tout à l'honneur des

Forces terrestres. L'approche de l'auteur, qui ne s'est pas limité à développer un système théorique, mais a su le confronter dans une démarche constructive à la réalité de la troupe, mérite d'être saluée, même si, selon toute vraisemblance, il s'est limité à la part germanique du contingent.

S. Cz.

ÉNERGIE

Agilité, réflexe, esprit d'équipe.

Une victoire point par point.

ROMANDE ÉNERGIE

L'impulsion qu'il vous faut

0848 802 900
www.romande-energie.ch