Zeitschrift: Revue Militaire Suisse

Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse

Band: 146 (2001)

Heft: 2

Artikel: Ouverture de certains stages de formation militaires à des cadres civils : six ans de cours "TRANSFER PLUS" au Centre d'instruction de l'armée à Lucerne

Autor: Arnold, Michael

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-346108

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: 09.07.2025

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

Ouverture de certains stages de formation militaires à des cadres civils

Six ans de cours «TRANSFER PLUS» au Centre d'instruction de l'armée à Lucerne

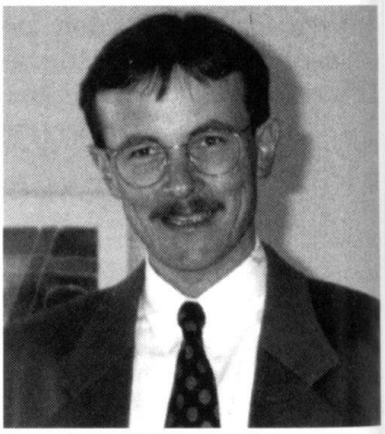
En novembre 2000 s'est déroulé au Centre d'instruction de l'armée de Lucerne le septième cours «TRANSFER PLUS». Quatre jours durant, des cadres supérieurs civils se sont familiarisés avec la méthodologie du commandement militaire, à travailler en collaboration avec des états-majors militaires. Ils ont été amenés à résoudre un cas d'école tiré de leur environnement professionnel. Que se cache-t-il derrière un tel projet?

Lt-col EMG Michael Arnold[1]

1. Dominer l'adversaire grâce à l'excellence des principes de commandement

Celui qui s'enquiert de l'origine des termes tels que stratégie, opérations, tactique, activités d'état-major ou doctrine est renvoyé systématiquement à l'histoire militaire. L'art et la méthodologie du commandement ont, tous deux, leur origine dans l'obligation de diriger, au sens propre du terme, de grandes armées et d'importantes flottes dans des conditions guerrières. Innombrables sont les exemples de guerres prouvant que la domination de l'adversaire passe par l'excellence des principes de commandement. Cependant, lorsqu'on analyse les succès ou, mieux, les échecs du passé, on constate qu'il n'est pas possible de mettre en lumière un principe global unique, capable de garantir à coup sûr la victoire, même si on l'applique de manière correcte, en l'adaptant aux conditions du moment. Le fait est que les grands personnages de l'histoire connaissaient les secrets du commandement et qu'ils appliquaient les meilleures méthodes avec résolution.

La finalité de la formation ne peut, par conséquent, pas se résumer à l'apprentissage intensif de recettes infaillibles permettant de résoudre toute sorte de situations problématiques; elle se situe dans la capacité à générer soi-même des solutions en alliant savoir, expérience et créativité. Dans ce contexte, la personnalité du chef revêt une importance cruciale. C'est le chef en effet qui, en fin de compte, détermine la doctrine de commandement, laquelle englobe l'esprit d'équipe, l'identification avec la tâche à accomplir, l'exemplarité du comportement, la capacité de se surpasser, la concentration sur ses forces ou la défense des valeurs morales communes, l'attachement à co-responsabiliser ses subordonnés et à partager des visions. Un chef, incapable de développer une stratégie motivante et efficace, de tenir compte des dispositions productives fondamentales de ses subordonnés, de placer sciemment ses collaborateurs devant des défis en alliant patience et fermeté, est tôt ou tard voué à connaître l'échec. Tout ce qui vient d'être rappelé constitue la quintessence même d'innombrables exemples militaires depuis la nuit des temps jusqu'à nos jours.



Lt col EMG Michael Arnold

[1] *Chef du projet «TRANSFER PLUS».*

2. L'art de commander peut s'apprendre au civil comme au militaire

La pédagogie moderne et les théories relatives au commandement admettent qu'en grande partie, l'art de commander peut s'apprendre. Derrière cette affirmation se cache aussi le fait que l'expérience génère un accroissement permanent des compétences et des qualifications relatives au commandement. Sur le chemin menant aux compétences de commandement, il n'y a donc pas que les connaissances propres au commandement qui soient déterminantes, mais aussi la capacité à s'auto-évaluer de façon critique et à améliorer son propre comportement en tant que chef. Lorsqu'on dit de quelqu'un qu'il est un chef compétent, on sous-entend sa faculté de discerner le potentiel de ses collaborateurs et de les engager de façon ciblée pour aboutir au succès. Sans oublier que le chef compétent doit toujours répondre aux attentes de deux groupes de personnes: celles de l'organisation qui l'emploie et celles de ses subordonnés.

Selon les principes d'apprentissage et d'instruction des cadres supérieurs de notre armée de milice, l'accent est mis sur les champs de compétence technique et méthodologique; la compétence sociale, par exemple, est présupposée ou couverte par le système de sélection des cadres. Cet état de fait est dû à la brièveté des périodes de service militaire que connaît notre armée de milice, dans laquelle les chefs disposent d'une expérience du commandement acquise dans leur environnement professionnel civil. Leurs qualifications essentielles ne peuvent qu'être stimulées, que ce soit sur le plan de la technique ou sur celui de la fonction.

La conduite, militaire et civile, est fonction de la personnalité du chef...

3. Reconnaissance des compétences militaires en matière de commandement

L'Armée 95 peut se targuer d'avoir développé une série de nouveaux outils destinés aux activités quotidiennes du commandement militaire. La trilogie des prescriptions militaires «Conduite opérative» (COp), «Conduite tactique» (CT) et «Conduite et organisation des états-majors» (COEM) constitue la base d'une doctrine de commandement savamment rodée. Mesurées à l'aune de leur structure méthodologique, de leur efficience et de leur orientation sur la pratique, ces prescriptions militaires touchant au commandement sont des références en la matière. Des spécialistes réputés de l'armée suisse ont toujours veillé à ce que les principes de commandement soient actualisés en permanence. Dans leurs activités professionnelles, des générations d'officiers de milice se sont appliquées à utiliser les connaissances acquises au service militaire et vice-versa.

En créant l'Armée 95, il était déjà impossible d'ignorer que l'alliance traditionnelle entre militaires et civils, les chefs avaient perdu de l'importance. La relève des cadres en a subi des conséquences fâcheuses. Pourtant, les hésitations en matière de commandement s'estompaient, aussi bien dans le domaine militaire que civil. Dans la foulée des retombées politiques du mouvement soixante-huitard, le comman-

dement militaire a été souvent réduit aux notions d'ordre et d'obéissance; on le dénonçait comme modèle autoritaire et dictatorial. De son côté, l'armée n'a pas évité des dysfonctionnements dans l'instruction; elle n'a pas donné à temps des réponses convaincantes face à l'évolution de la menace.

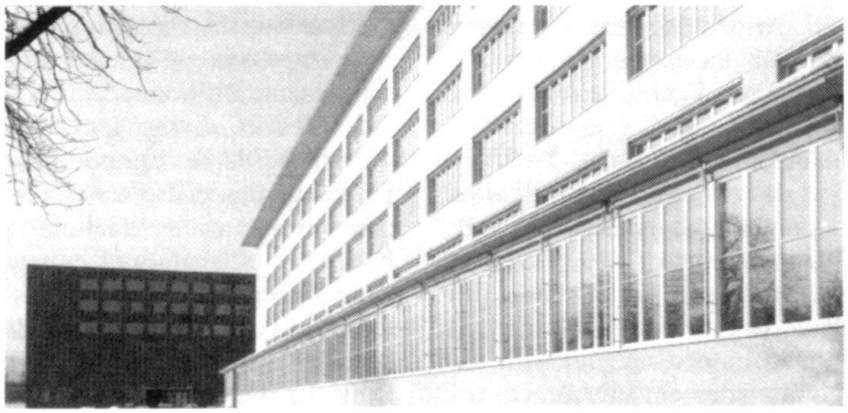
Au cours des dernières années, l'économie a été très courtisée: il fallait la rendre plus attentive aux avantages qu'elle peut tirer de personnes accomplissant une carrière militaire. À l'échelon du Département de la défense, il a été décidé d'opposer une stratégie offensive résolue à l'assertion fort répandue, selon laquelle les expériences en matière de commandement, les contacts, l'endurance et l'esprit civique inculqués à l'armée ne sont plus transposables dans le civil, ou à l'affirmation selon laquelle l'armée ne génère tout simplement pas ce genre de compétences! Un élément de cette stratégie a consisté à mieux mettre en évidence les avantages de la formation au commandement militaire et à ouvrir aux personnes intéressées les portes des stages de formation militaires, partout où cela était indiqué.

4. L'idée du «produit à créneau militaire»

Les cours «TRANSFER PLUS» contribuent à démontrer que la formation moderne au commandement militaire doit être reconnue comme une formation complémentaire à la formation offerte dans ce domaine aux civils. Plus les années passent, et plus le commandement, militaire et civil, a tendance à se ressembler, si l'on prend le soin d'exclure certains domaines très particuliers, tels que l'usage de la violence avec mise en danger de mort. Cette observation se trouve corroborée par le fait que les entités militaires et civiles sont toutes deux soumises à des accélérations technologiques et confrontées à des mouvements sociaux.

La transformation de l'Ecole militaire centrale de Thoune, fondée en 1819 par le général Dufour, en Centre d'instruction de l'armée (CIAL) installé à Lucerne, et le rassemblement des ressources sous un même toit ont donné un nouvel élan à l'enseignement et au travail de fond. Quelques personnalités dirigeantes des milieux économiques, des hautes écoles et de l'armée ont insisté pour que certains stages de formation soient ouverts à des cadres civils. C'est la raison pour laquelle les deux premiers cours organisés en 1995 et 1996 étaient d'ailleurs intitulés «OUVERTURE».

Les modules d'instruction communs avec les participants à des stages de formation de commandement militaire (niveau du régiment ou du bataillon), comportent deux exercices d'une certaine ampleur, au cours desquels sont avant tout entraînés de façon intensive les activités d'état-major et les principes permettant de venir à bout de toute tâche complexe accomplie au sein d'une importante équipe de collaborateurs. Le début et la clé de voûte du cours sont respectivement consacrés à une introduction minutieuse aux processus de commandement militaire et à la mise en pratique de la matière apprise sur la base d'un exemple tiré des milieux économiques.



Une vue du Centre d'instruction de l'armée à Lucerne.

5. Une chance pour les cadres moyens civils sans formation d'officier

Le public-cible des cours «TRANSFER PLUS» n'a jamais été défini de façon exhaustive. Ce que le Centre d'instruction de l'armée à Lucerne souhaite, c'est de donner une chance de se perfectionner à toutes les personnes intéres-

sées par les activités de commandement. Cependant, les cours s'adressent plus particulièrement aux cadres moyens d'entreprises (PME) ne disposant pas de grand potentiel en matière de formation du personnel. Les statistiques tenues lors des six derniers cours démontrent que l'intérêt est grand auprès de toutes les branches d'activité. De nouvelles tendances se dessinent, indiquant qu'un nombre grandissant de femmes, également actives dans des institutions publiques, s'intéressent à ces cours. Nous pouvons dès lors partir du principe qu'une large palette de contenus didactiques militaires sont tout à fait applicables dans la vie civile.

Au niveau des principes, les synergies possibles entre l'armée et le monde économique ne font pas l'objet d'un examen scientifique suffisant. Naturellement, il existe des limites au transfert de connaissances et de capacités. Si un cadre manque de compétence professionnelle dans le civil, les techniques de présentation de qualité qu'il aura apprises au militaire ne lui serviront pas à grand-chose. À l'inverse, les outils de commandement militaire ne peuvent évidemment pas fournir de solutions-miracles, lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes pointus aux échelons supérieurs d'une entreprise.

6. Ce que les participants peuvent apprendre

Certains thèmes ne peuvent être traités que superficiellement dans les cours «TRANSFER PLUS» dont la durée n'est que de quatre jours. Il est cependant indéniable qu'ils fournissent suffisamment d'informations, notamment aux cadres moyens, pour que ces derniers puissent améliorer leur style de gestion ou de commandement:

- ils connaissent les procédures à suivre pour s'attaquer globalement à des tâches difficiles;

Le général Dufour, qui participa à la création de l'Ecole de Thoune, donna une dimension moderne à la formation des chefs militaires.

- ils disposent des outils nécessaires à l'élaboration ciblée des processus de commandement;
- ils sont entraînés à imaginer des variantes leur permettant d'élaborer la meilleure solution possible;
- ils disposent des connaissances de base sur la façon de maîtriser des situations de crise;
- ils ont une meilleure confiance en soi, grâce aux techniques de travail et de présentation efficace;
- ils sont en mesure de collaborer de façon ciblée avec des équipes ou des états-majors;
- ils peuvent porter un regard critique sur les méthodes de gestion et les adapter selon leurs propres besoins.

7. Organisation du cours

Les cours «TRANSFER PLUS» sont intégrés à une or-

Principes applicables dans la vie civile et militaire

- la pensée globale,
- la flexibilité dans les activités de commandement,
- l'organisation du travail,
- les techniques de présentation,
- l'autogestion,
- la capacité d'assumer une grande charge de travail,
- la capacité de communiquer,
- la capacité de motiver,
- la capacité de travailler en équipe,
- la capacité de former soi-même des collaborateurs.

Déroulement des cours

Premier jour.– Il s'agit de mettre en évidence et d'expliquer la doctrine de commandement militaire et, sur la base d'un cas d'école, d'appliquer la méthodologie de commandement militaire sans contrainte de temps (exercice «TRANSFER»).

Deuxième jour.– On se familiarise avec le processus de commandement dans un état-major militaire puis, sur la base d'un cas d'école et sous la forme d'un travail pratique d'état-major combiné à un stage de formation militaire. Les participants apprennent à planifier et à commander un engagement de l'armée au profit des autorités civiles (renforcement du Corps de gardes-frontière).

Troisième jour.– Approfondissement et consolidation des connaissances sur les processus de commandement et des activités d'état-major en se basant sur un deuxième cas d'école analogue à celui du deuxième jour, c'est-à-dire dans le domaine du soutien par l'armée des autorités civiles, lorsque ces dernières sont débordées.

Quatrième jour.– Les participants ont la possibilité de profiter des expériences vécues par un chef d'entreprise, de mettre à jour leurs connaissances en ce qui concerne le commandement dans des situations extrêmes, de passer un test sur la matière apprise en résolvant un cas d'école complexe tiré du civil (exercice «TRANSFER PLUS»).

ganisation de projet spéciale, dans le cadre de la Section « Enseignement et bases» du Centre d'instruction de l'armée à Lucerne. Le chef de projet dispose d'un petit groupe d'enseignants composé d'officiers de milice (de major à colonel, d'entrepreneur indépendant à professeur d'université). Ces enseignants animent de façon autonome le premier et le quatrième jour du cours. Le deuxième et le troisième jours se déroulent dans le cadre des stages de formation de commandement et des stages de formation d'état-major. Le fait que ces cours se déroulent en marge d'un service militaire permet d'avoir une politique tarifaire relativement avantageuse.

8. Planification pour 2001 - 2002

Les cours suivants sont proposés en 2001 et 2002

Cours I/2001:
04./07. – 09.05.2001
Cours II/2001:
05./08. – 10.10.2001
Cours 2002:
01./04. – 06.02.2002

Depuis qu'ils existent, les cours «TRANSFER PLUS» sont en permanence optimisés et adaptés à la clientèle. Même si le concept actuel est bien rodé, il serait faux de négliger les développements dont ils peuvent faire l'objet. Les tendances suivantes se dessinent:

- Meilleure intégration de toutes les régions linguistiques de la Suisse.
- Développement de la capacité d'accueil dans les cours de base.
- Organisation de cours avancés, par exemple dans le domaine du *leadership*, du commandement à visage humain, du *Change management*.
- Organisation de cours spéciaux, par exemple dans le domaine des techniques de

Informations et inscription

Commandement du Centre d'instruction de l'armée, Lucerne
Section «Enseignement et bases»
Direction du projet «TRANSFER PLUS»
6000 Lucerne 30
(téléphone: 041 317 46 00/07; fax 041 317 46 10)

travail et de présentation, et de la gestion de crises.

- Organisation de modules destinés à l'échange d'expériences.
- Cours de perfectionnement dans le cadre d'autres manifestations publiques organisées par le Centre d'instruction de l'armée à Lucerne.

Le développement de l'offre de cours se fera, tout en gardant les mêmes objectifs, en fonction des adaptations dont le Centre d'instruction de l'armée à Lucerne fera l'objet dans le cadre de la réforme Armée/ Enseignement XXI.

Pendant un cours «TRANSFERT PLUS».

9. Résumé

«TRANSFER PLUS» est un stage de formation spécial à l'attention des cadres moyens ayant des fonction de direction, organisé conjointement avec un stage de formation au commandement. L'idée de ce cours est de transmettre aux civils intéressés les caractéristiques qualitatives classiques de l'armée en matière de commandement et de créer ainsi des bases d'un dialogue. A cet effet, un petit groupe de professionnels est chargé d'enseigner la systématique de commandement, la pensée globale, la pensée différenciée, le développement de concepts, les techniques de présentation, le travail d'état-major (dans le cadre d'un stage de formation de commandement), le commandement sous contraintes de temps et la gestion des situations de stress, tout en stimulant l'échange d'expériences dans le domaine des méthodes de management.

M. A.