Dans l'armée comme dans l'économie : les valeurs morales font partie de la gestion

Autor(en): **Donzelli, Pietro**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue Militaire Suisse**

Band (Jahr): **148 (2003)**

Heft 4

PDF erstellt am: **29.04.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-347122

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

Dans l'armée comme dans l'économie

Les valeurs morales font partie de la gestion

Faire confiance, confier des responsabilités, donner l'exemple sont les bases de la crédibilité! Le passage d'un monde de nations industrialisées à une société globale vouée à l'information et aux services est un fait irréversible. L'armée n'y échappe pas. Ce qui autrefois allait de soi est aujourd'hui remis en question. Les valeurs et les attitudes qui avaient cours ne sont simplement plus admises, ni au plan national ni, a fortiori, au plan international. Or notre armée est alignée sur le principe «la sécurité par la coopération». De plus, elle se trouve en présence d'agents économiques internationaux. Dans ce contexte, comment relève-t-elle le défi?

Col EMG Pietro Donzelli[1]

Le réalignement des hiérarchies, la crise des institutions, le caractère cosmopolite des cellules de travail et des équipes de projets, l'aliénation des travailleurs dans des structures apatrides, aussi fugaces que ramifiées, la désincarnation croissante des relations et des communications entre les êtres, la mobilité, la souplesse, la vitesse et le changement perpétuel sont les nouvelles donnes de notre monde moderne.

Nous assistons, dans les institutions comme ailleurs, à la déliquescence des formes traditionnelles d'organisation, des règles de comportement et des normes dans les rapports entre les individus. Dans ce contexte, les nouvelles règles du jeu, qui s'imposent dans le «village global», exigent de tous les partenaires qu'ils sachent et qu'ils veuillent coopérer entre eux; elles donnent une importance nouvelle à des facteurs apparemment secondaires tels que le climat social, la culture et la communication.

Pas de gestion d'entreprise sans valeurs morales

La sécurité par la coopération n'est possible que si la confiance règne et la confiance n'existe que si la sincérité des acteurs est établie. Or, si les institutions, le droit et les lois garantissent la stabilité et l'ordre à l'intérieur de la société, on ne peut plus postuler l'existence d'un pareil consensus moral dans un réseau de relations qui s'étendent au monde entier.

Ce déficit en valeurs morales et en principes universels impose à l'armée et à l'économie qu'elles se fixent à elles-mêmes certaines consignes (plan directeur, stratégie, principes éthiques). Ces normes, valables dans l'entreprise comme dans les relations avec les partenaires externes, permettent de prendre des décisions rapides et conformes aux options de la direction.

L'interconnexion inextricable des structures présuppose également que l'on veuille coopérer et communiquer de façon transparente. Une attitude fondamentale, qui tend à l'intégration, exerce une influence positive sur l'actuelle multiculturalité.

La confiance génère, par ailleurs, des progrès très concrets: baisse du coût des transactions grâce à une collaboration plus fluide, élévation de la motivation, renforcement de l'esprit d'ouverture et de la transparence. Elle est un bien très convoité par tout un chacun. Ne permet-elle pas à celui qui en jouit de poursuivre ses buts dans l'indépendance, comme bon lui semble, tout en observant les règles qui ont été convenues?

Cependant, il n'y a pas de confiance sans sens des responsabilités, qui est la base de toute culture d'entreprise. Le sens des responsabilités ne peut se développer que dans un climat d'ouverture. Assumer des responsabilités signifie s'identifier à l'entreprise, assigner des tâches avec discernement, respecter certaines valeurs.

[1] *Commandant en second du Centre d'instruction de l'armée de Lucerne.*

Parmi les valeurs dignes d'être défendues, la notion de développement durable pèse, dans toute politique d'entreprise responsable, aussi lourd que le souci de rentabilité et de profit. Dans l'action comme dans la production, elle apporte plusieurs plus-values: la permanence de la qualité, l'équité des bénéfices, la satisfaction des collaborateurs et la sauvegarde de l'environnement. Bref, choisir le développement durable, c'est cultiver l'équité. L'équité doit donc devenir une maxime.

La force de l'exemple

Les chefs que l'on suit sont d'abord ceux qui ont atteint un équilibre personnel, qui nous proposent des valeurs, des points de repère et qui s'imposent à eux-mêmes le respect d'une certaine éthique. Alors, ils peuvent servir de modèle.

Ils gèrent eux-mêmes leur emploi du temps, ce qui leur permet de résister dans l'effort. Les 24 heures d'une journée doivent être réparties judicieusement entre le travail, le repos, les amis et la famille. En fixant des priorités, les chefs travaillent au quotidien dans la sérénité, dans la joie et dans le calme.

La plus éminente qualité d'un chef réside sans doute dans ces valeurs et ces points de repère qu'il nous offre. Diriger, c'est vivre selon des principes solides, c'est favoriser le développement des collaborateurs et réaliser des innovations inscrites dans la durée. Enfin, ne l'oublions pas: le chef n'a qu'une parole!

L'étape décisive: la mise en œuvre

Un concept qui n'est pas réalisé ne mérite aucune louange; les principes retenus doivent donc se réaliser dans la pratique mais, attention, la meilleure des solutions est inutile si les moyens de sa mise en œuvre manquent. Prenons garde à ce que l'application de ces valeurs ne se réduise pas à un simple boniment ficelé aux derniers modèles de la gestion d'entreprise. L'intégration de valeurs morales est un processus qui débute au sommet de la hiérarchie.

Autrement dit, la fidélité aux principes dans l'entreprise sera l'image de l'attitude de la direction, qui doit agir au quotidien selon l'éthique qu'elle s'est imposée. Ces valeurs morales doivent se refléter, non seulement dans les objectifs assignés par les chefs ou les directeurs dans les conventions de prestations et dans les programmes internes de développement du personnel, mais aussi – et la direction doit clairement s'engager dans ce sens – dans la politique et la stratégie de l'entreprise, dans la conduite du personnel et dans la conclusion d'accords de partenariat. Il s'agit dès lors de traduire ces principes dans les processus et de fixer des normes d'évaluation claires.

Quels que soient leur secteur d'activité, leur taille ou leur structure, les organisations ont besoin d'un système de gestion approprié pour assimiler et mettre en pratique des valeurs morales. Pour nous, Centre d'instruction de l'armée de Lucerne, le modèle d'excellence EFQM[1] répond à ce besoin. Auxiliaire précieux, il nous indique notre position sur la voie de l'excellence. Il est temps d'accorder de nouveau aux valeurs morales la place qui leur revient.

P. D.

[1]European Federation of Quality Management.