Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 144 (1999)
Heft: 12

Artikel: La qualité totale militaire
Autor: Altermath, Pierre G.
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-348765

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: 04.08.2025

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

La Qualité totale militaire

« Plutôt penser le changement que changer le pansement »

Pierre Dac

La Qualité totale vient d'être introduite dans l'armée. L'irruption de la technique managériale la plus moderne dans le commandement militaire représente une chance exceptionnelle pour notre armée de milice. De quoi s'agit-il exactement?

■ **Col Pierre G. Altermath**

1. Le changement

Les armées sont confrontées aujourd'hui, comme les entreprises d'ailleurs, à quatre formes de changement.

1.1. Les coûts.- Le budget militaire s'affaisse régulièrement. L'histoire nous apprend qu'à moins d'une augmentation dramatique de la menace, cette tendance se poursuivra irrémédiablement. Comment éviter que cette évolution influence négativement notre crédibilité?

1.2. Le client.- Jamais, notre armée n'a obtenu plus des deux tiers des voix dans une votation fédérale du temps de paix. L'adhésion critique du peuple suisse à son armée souffre, en plus, d'une perception déclinante de la menace. Pouvons-nous, dans de telles conditions, négliger l'opinion qu'ont les militaires, leur famille et leur employeur du service militaire?

1.3. La concurrence.- La concurrence a fait irruption dans le monde militaire. Le service civil ampute nos effectifs et les pressions de l'économie nous font perdre des cadres. De plus, les engagements subsidiaires offrent aux entreprises civiles des opportunités concurrentielles croissantes. Comment éviter que cette évolution mette en danger l'efficacité de notre armée?

1.4. L'accélération.- L'augmentation exponentielle du nombre de nouveautés compromet la maîtrise du changement. Quel commandant dispose encore d'une vue d'ensemble précise du niveau d'instruction de sa formation?

> «On n'affronte pas un monde qui change avec des têtes qui se ferment.»
>
> H. Sérieyx

Cette évolution contraint le commandement à produire toujours plus, mieux, plus vite, avec des ressources en constante diminution. Ce défi ne peut plus être relevé en travaillant plus ou mieux. Le potentiel d'amélioration disponible dans ce genre de démarche s'avère épuisé. Aux années d'abondance et de stabilité a succédé une époque de pénuries et d'incertitudes. Il s'agit d'adapter nos réflexions et comportements à cette nouvelle situation.

Le commandement par la Qualité totale représente la réponse des Forces terrestres à cette mutation. Solution éprouvée par de nombreuses entreprises de pointe, elle a également fait son apparition dans différentes armées.

2. Le prix de la qualité

Que coûte le manque de qualité dans un engagement? Le 15% des pertes au combat sont provoquées par les propres troupes; l'armée américaine a perdu, pendant la Seconde Guerre mondiale, 242000 militaires à la suite d'accidents de circulation.

> «L'armée vue par les militaires, c'est le sourire en plus ou le soupir en plus?»
>
> D'après P. Détrie

Nous pourrions encore mentionner un nombre impressionnant de bavures, d'erreurs, de dégâts et de souffrances inutiles qu'une conduite et une instruction de meilleure qualité auraient permis de limiter. La qualité ne représente pas qu'un facteur d'efficacité, elle fait partie intégrante de l'éthique du commandement. Le prix du manque de qualité s'avère

exorbitant dans le domaine civil également:

■ L'économie française a perdu, en 1992, 100 milliards de francs suisses de chiffre d'affaire par manque de qualité.

■ L'absence de participation du personnel représente, pour les entreprises allemandes, une perte annuelle de 35 milliards de marks.

■ La Suisse gaspille annuellement entre 3,5 et 5 milliards de francs parce que son enseignement public souffre d'un manque de qualité.

Ces chiffres impressionnants démontrent que la notion de qualité renferme un potentiel d'amélioration considérable.

3. Evolution de la qualité

Trois conceptions de la qualité se sont succédées dans notre armée comme dans l'économie:

■ Les contrôles «Qualité», inspections finales dans le jargon militaire, sont pratiqués depuis toujours dans l'instruction. Cette technique place le responsable devant le fait accompli et rend toute correction vaine.

■ L'assurance «Qualité» apparaît dans les années septante sous la forme des carnets de chefs de section, des feuilles de postes pour caporaux et d'une multitude de documents. Il s'agissait d'assurer la réussite des objectifs en influençant l'instruction en amont. Malheureusement, le formalisme et le papier ont supplanté rapidement l'homme et démontré l'efficacité limitée de cette approche. Nous n'avons pas intitulé cette vaine démarche ISO 9000 mais la «guerre du papier», ce qui revient au même.

> «L'enjeu est de transformer le pépin en pépite.»
>
> P. Détrie

■ Le commandement par la Qualité totale intervient finalement dans les années nonante. Il ne s'agit plus d'une technique de contrôle en mains de spécialistes, mais d'une approche globale de l'action et de la conduite. Elle consiste:

– à définir consensuellement des objectifs mesurables en impliquant à cet effet l'ensemble des forces vives de l'organisation;
– à polariser toutes les ressources et efforts disponibles dans cette direction;
– à optimaliser, puis améliorer de manière permanente les processus de décision et d'action.

Le commandement par la Qualité totale ne vise donc pas le perfectionnisme mais l'engagement optimal et sans cesse amélioré de tous les moyens disponibles.

4. Philosophie de la Qualité totale

La Qualité totale repose sur la présence de six éléments de base. Ils correspondent à des carences responsables de frictions, de conflits mais aussi d'une dilapidation des ressources. Ces six éléments illustrent le changement de mentalité requis par notre approche. A quoi cela correspond-il?

4.1. Orientation «Clients et partenaires»

Nous considérons encore le commandement comme une chasse gardée, dans laquelle chaque chef est libre de faire ce qu'il veut dans le cadre de sa liberté d'action. Cette conception anarchique ignore toute coordination avec le milieu ou les partenaires, au nom de prérogatives jalousement protégées. Une perception dispendieuse devenue incompatible avec les servitudes contemporaines! L'orientation «Clients et partenaires» consiste à replacer la célèbre question «De quoi s'agit-il?» au centre des réflexions. Qui sont mes partenaires et mes clients? Comment pouvons-nous gagner ensemble de l'efficacité? Cette approche doit amener chacun à penser et à agir globalement. Elle doit conduire cadres et collaborateurs à privilégier l'intérêt général au détriment des aspirations individuelles.

4.2. Polarisation sur le but

«Nous ordonnons trop et commandons trop peu» prétendait un ancien conseiller fédéral. Ce défaut nous amène à confondre action et agitation. Une multitude de projets, de mots d'ordres, de plans directeurs, de stratégies et autres mesures sont déclenchés en permanence.

Leur apparition, généralement non coordonnée, agite les états-majors, paralyse des ressources et éparpille les moyens.

> «Le Suisse est champion du monde de la critique. Etes-vous sûr de bien utiliser tout ce potentiel?»
>
> D'après P. Détrie

Ces projets finissent souvent par disparaître subrepticement. La polarisation sur le but implique la définition d'objectifs mesurables, la concrétisation d'un plan d'action, susceptible de concentrer toutes les énergies dans une direction commune, et le contrôle systématique des résultats. L'essentiel réside ici dans le produit des activités et non plus dans le respect des cahiers des charges.

4.3. Amélioration continue

Le processus de conduite élémentaire repose sur les quatre «C»: commander, communiquer, contrôler et corriger. Au niveau de l'application de ce processus, nous sommes très faibles sur le plan de la correction. Généralement, nous nous contentons de qualifier, de menacer et d'échanger le responsable. On ne trouve nulle part la trace d'un instrument de correction. L'amélioration continue consiste à concrétiser systématiquement la correction à l'aide d'un outil inédit: le plan d'action. Cette démarche doit transformer le commandement binaire (ordre-contrôle) en une spirale d'amélioration continue.

> «Une entreprise qui ne sait pas où elle veut aller a peu de chances d'y arriver.»
>
> Matsuchita

4.4. Implication des subordonnés

Notre armée a la chance de disposer de soldats en général surqualifiés par rapport à leur fonction. Curieusement, nous peinons à exploiter ce potentiel formidable. Trois formes de comportement sont possibles pour le subordonné: l'obéissance, la discipline et la participation. La réalité nous démontre que les chefs privilégient excessivement l'obéissance et la discipline. Deux attitudes commodes certes, mais d'une inefficacité dramatique. Nous n'avons guère le choix. Le chemin de l'efficacité passe par le recours à une attitude participative. Il s'agit d'exploiter, dans l'esprit de notre règlement de service, le potentiel formidable qui sommeille chez nos subordonnés.

4.5. Maîtrise des processus

Notre commandement militaire repose sur deux processus de conduite réglementés. La «planification d'emploi» assure la prise des décisions et la «conduite de l'action», les transpose dans les faits. Curieusement, la «conduite de l'action» n'est guère instruite chez nous. Comment donc s'étonner que l'application des ordres représente l'une de nos carences principales? De plus, la notion de «controlling», un synonyme parfait de la «conduite de l'action», a été négligemment introduite dans l'armée et assure une confusion complète dans le commandement. L'application systématique de ce processus de conduite devrait pourtant nous offrir un surcroît d'efficacité remarquable.

> «A force de réduire les personnes à ce qu'on en attend, on oublie tout ce qu'elles peuvent donner.»
>
> G. Archier

4.6. Conduite

Trois techniques s'offrent aux cadres pour mener leurs subordonnés: la donnée d'ordres unilatérale, la conduite par objectifs et la conduite participative. Seule, cette dernière démarche est susceptible d'impliquer les subordonnés dans l'action commune. Malheureusement, les cadres peinent à abandonner le confort d'un autoritarisme simpliste et commode. Ils n'osent pas affronter les défis d'une conduite des hommes intelligents. Prenons garde toutefois de ne pas mélanger la conduite sous le feu à caractère intuitif et autoritaire et le commandement ordinaire à connotation participative. L'évolution de l'art de la guerre nous impose deux formes de conduite des hommes.

3. La Qualité totale et les réglements

La Qualité totale ne compromet en aucune façon les particularismes du commandement militaire. Tous ses principes se retrouvent dans nos règlements principaux. Rien d'étonnant à cela, puisque la plupart des doctrines managériales actuelles ont leur source dans l'histoire militaire. Une réalité particulièrement enrichissante pour le transfert d'expériences armée-économie si ardemment souhaité aujourd'hui.

> «L'exercice du pouvoir rend les chefs sourds et les subordonnés muets.»

Les outils de qualité disponibles sur le marché ont été adaptés et complétés selon nos besoins. Il s'agissait de viser trois objectifs:

- enrichir la pédagogie pour accélérer la formation;
- limiter les techniques à l'essentiel pour gagner du temps dans l'exécution;
- simplifier les méthodes pour rendre la présence de consultants inutile.

Nous constatons avec plaisir que le rapport coût-efficacité optimal de nos outils militaires et la possibilité de les utiliser tels quels dans l'entreprise provoquent un franc succès auprès des officiers de milice. Quatre outils de qualité sont en voie d'introduction:

- **La grille d'amélioration** est un moyen d'optimalisation du commandement. Dérivé du modèle européen de Qualité (EFQM) et de sa variante helvétique (ESPRIX), cet outil est destiné aux états-majors. Il permet, après une journée de formation et en l'espace de quelques heures, de définir le potentiel d'amélioration de la formation.

- **Le plan d'action** est le premier instrument correctif introduit dans l'armée. A l'issue d'une instruction de deux heures, il offre à chaque officier la possibilité de traduire une mesure corrective en un plan réaliste, concret et précis.

- **Les conventions** sur les buts permettent d'instrumentaliser l'implication des subordonnés dans la conduite. Cette démarche n'est pas un compromis, mais une épreuve de faisabilité. Elle n'empêche nullement le recours aux formes classiques de commandement lorsque la situation l'exige. La formation nécessaire se limite à deux heures. Il convient surtout ici de rester simple et pragmatique. L'essentiel, au début, ne se situe pas dans le contenu de la convention mais dans le chemin emprunté.

- Au niveau des processus, nous nous concentrons sur la formation et l'introduction de la **conduite de l'action**, un processus utilisé aussi bien dans la prise d'un dispositif tactique que dans la marche du service ou la conduite de l'instruction. Deux heures d'instruction suffisent à fournir des bases nécessaire à la mise en pratique de ce processus.

6. Conclusion

L'introduction de la Qualité totale doit nous permettre d'atteindre quatre objectifs:

- Amélioration de la pertinence et de l'efficacité de notre action.
- Intensification de la participation des collaborateurs.
- Augmentation de l'acceptance de l'armée dans la population.
- Optimalisation des synergies entre l'armée et l'économie.

Les premières expériences confirment la présence d'un potentiel d'amélioration formidable aussi bien dans la troupe, dans les administrations ou les exploitations. De plus, l'intérêt que les outils militaires de la Qualité totale rencontrent auprès des entreprises civiles démontrent l'opportunité de notre approche.

La Qualité totale représente pour notre armée une chance inespérée de garder le contact, aussi bien avec l'économie qu'avec les armées étrangères. Les cadres militaires sauront-ils quitter le confort de la routine pour aborder sans atermoiement ce défi? Le proche avenir nous le démontrera.

P. G. A.

Sources

Conduite tactique 95
Règlement de service 95
Conduite et organisation des états-majors 95
P. Masson: *L'homme en guerre.* Paris, 1997
L. Cruchant: *La Qualité.* Paris, 1993
P. Détrie: *Le client retrouvé.* Paris, 1998
K. Frey Prof: «ISO 9000 in der Ausbildung», *Neue Zürcher Zeitung,* 22 septembre 1994
G. Ogger: *Nieten in Nadelstreifen.* München, 1995
R. Droin: *La Qualité avec le sourire.* Paris, 1991
Documentation de l'European Foundation for Quality Management, 1995
Documentation EXPRIX Schweizer Qualitätspreis für Business Excellence, 1998