

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 146 (2001)  
**Heft:** 10

**Buchbesprechung:** Développement du potentiel des cadres par la qualification participative

**Autor:** Curtenaz, Sylvain

#### **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:** 14.02.2026

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

# Développement du potentiel des cadres par la qualification participative<sup>1</sup>

«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 là<sup>2</sup>».

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-

rager 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 semble-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.

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

<sup>2</sup>Lyautey: Du rôle social de l'officier. Paris: Julliard, 1946.

La phase d'application a néanmoins permis de démontrer que, bien appliquée, 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 préci-

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.

