

Officier à l'armée, une bonne école de cadres?

L'Association suisse des cadres (ASC) a mis en place un certificat de validation à l'intention des officiers suisses. Objectif: mettre en valeur les compétences managériales développées au service militaire. *Par William Türler*

Comment faire valoir, dans le monde de l'entreprise, les compétences acquises à l'armée? La direction romande de l'Association suisse des cadres (ASC) a introduit il y a quelques années un concept de validation des officiers sous la forme d'un projet pilote. Une mesure désormais étendue à toute la Suisse et qui rencontre un succès grandissant: elle vient de décerner à Lausanne au mois de mars, en présence d'Ueli Maurer, son 400e diplôme à un jeune étudiant vaudois.

«A ce jour, nous avons traité environ 450 dossiers, dont 80% en Suisse romande, se réjouit Bernard Briguet, directeur romand de l'association. Nous sommes partis du principe que l'économie privée, avec la féminisation des ressources humaines et l'internationalisation des entreprises, ne connaissait pas forcément bien les compétences d'un capitaine ou d'un major de l'armée. Or, un capitaine conduit par exemple 150 personnes à l'âge de 25 ou 26 ans et développe diverses compétences de management en plus de celles de la conduite.»

Un transfert pas si évident

Le but du certificat consiste à clarifier et à officialiser ces compétences de sorte qu'elles ne terminent pas sous «divers» au coin d'un CV. Il existe trois variantes selon le grade: un diplôme de conduite de niveau 1 pour les lieutenants, un diplôme de conduite de niveau 2 pour les capitaines et un diplôme de conduite et gestion à partir du grade de major. Parmi les compétences mentionnées on trouve notamment: animation et dynamique de groupe, pédagogie des adultes, culture du feedback, gestion du stress, techniques de communication orale, techniques de travail, sens de l'éthique ou motivation des collaborateurs.



Emanuel Benoit von Graffenried, entouré de Bernard Briguet et d'Ueli Maurer lors de la remise du 400e diplôme de validation des compétences des officiers à Lausanne.

«Il est difficile, voire impossible de reproduire, dans des écoles de cadres civiles, les exercices de conduite que nous pouvons mettre en place à l'armée, relève Bernard Briguet. Très jeune, à 21 ou 22 ans, un lieutenant peut déjà conduire une section de 30 personnes dans des

conditions difficiles, gérer des véhicules et du matériel ou monter des exercices de tir parfois complexes. Par ce biais, les officiers peuvent également contribuer à alléger les coûts de formation au sein des entreprises, de nombreuses thématiques managériales étant largement éprou-

vées.» Suite à son succès avec l'armée, l'ASC souhaite étendre ce type de validations. C'est déjà le cas pour les membres des exécutifs communaux.

Alain Salamin, professeur à HEC Lausanne et consultant en ressources humaines, note qu'il existe en effet un nombre important de compétences pouvant être acquises ou développées au sein de l'armée, en termes d'organisation et de planification, de gestion d'hommes, de budget ou de situations de crise. «Indépendamment de ces connaissances, les entreprises reconnaissent auparavant la qualité du réseau des officiers. Cependant, au vu du brassage des employés lié à l'internationalisation, cet élément tend à devenir obsolète.»

En revanche, selon lui, d'autres paramètres sont désormais considérés comme des inconvénients par un nombre croissant d'entreprises. C'est le cas des absences pendant de longues périodes. En outre, le transfert des compétences est questionnable, notamment en ce qui concerne la gestion des hommes, le style militaire étant «très autocratique et pas du tout participatif». «Par ailleurs, ajoute Alain Salamin, l'environnement militaire est souvent déconnecté des réalités. Il y a peu de notions de retour sur investissement ou de rentabilité. On est dans un système d'autorité basé sur le grade et les sanctions, plutôt que sur le leadership.»

Des officiers enthousiastes

C'est pourquoi, en l'espace d'une vingtaine d'années, la perception des atouts militaires dans le monde de l'entreprise s'est drastiquement modifiée. Les entreprises ont très nettement réduit l'importance de ce type d'expérience dans un cursus et certaines (qu'il s'agisse de firmes internationales, de PME ou de start-up) vont même jusqu'à éviter l'engagement d'un candidat gradé à l'armée.

Dernier point relevé par l'expert: une valorisation trop importante de l'expérience et des compétences acquises au service militaire peut contenir un caractère intrinsèquement discriminatoire. «Au vu de la faible représentation féminine actuelle au sein de l'armée – un peu plus de 100 femmes ont été recrutées en 2013 – utiliser des critères d'engagement basés

sur le service militaire revient implicitement à exclure les candidatures féminines pour le poste.»

Il n'en reste pas moins que les officiers interrogés sont très heureux de leur formation. Etudiant en architecture à l'EPFL, Emanuel Benoit von Graffenried, 25 ans, est premier lieutenant des troupes de sauvetage et actuellement chef de section et chef reconnaissance. Il envisage de devenir commandant de compagnie. Dans sa vie professionnelle, il espère ne pas trop tarder à ouvrir son propre atelier d'architecture. Il est le 400^e officier suisse à avoir obtenu le diplôme de l'ASC. «Le but des validations des acquis militaires consiste à créer une passerelle entre le monde civil



«A l'armée, il y a peu de notions de retour sur investissement ou de rentabilité.»

**Alain Salamin, professeur
HEC Lausanne**

et le monde militaire», dit-il. A titre personnel, il considère que le service militaire lui a donné un net avantage dans son parcours académique, notamment en termes de prise de décision, de planification ou d'expression orale. Il met en avant d'autres acquis utiles comme le développement de l'esprit d'équipe et d'un réseau, ou encore la compréhension de la population tant à l'échelle locale que sur le plan national.

Robin Udry, 43 ans, travaille au Département de la formation et de la sécurité de l'Etat du Valais depuis près de dix ans et

a le grade de major. L'idée de réaliser le diplôme de l'ASC l'a immédiatement séduit. «L'armée m'a appris mes limites, tant physiques que psychiques. Elle m'a également confronté à des situations managériales qui ne peuvent être reproduites dans le cadre de séminaires de formation.» A 23 ans, il conduisait une section de fusiliers de montagne et à moins de 30 ans il avait une compagnie d'une centaine d'hommes sous ses ordres.

«Sur le plan managérial, ma formation d'officier m'a permis d'acquérir des outils d'analyse et de gestion de situations de crise. Je me suis habitué à travailler sous la pression du temps, à gérer des collaborateurs ou encore à appréhender un problème et à élaborer des plans en vue de le résoudre. Elle m'a appris à devenir un chef, un leader qui inspire et qui va au bout de sa mission, quelles que soient les difficultés.» Il a récemment achevé un CAS en Public Management à la HEG de Fribourg pour lequel il a pu faire valider ses formations d'officier, ce qui lui a permis de ne suivre que la moitié du cursus.

Un argument supplémentaire

Président de commune et conseiller national PDC, Yannick Buttet, 37 ans, est lieutenant-colonel EMG. Il lui est apparu que le diplôme de l'ASC permettait de formaliser et de «civiliser» les compétences acquises à l'armée. «Aujourd'hui, de moins en moins de patrons ont effectué leur école de recrues et ils ne peuvent ainsi pas savoir ce qui se cache derrière les grades et les fonctions. La carrière militaire apporte énormément. De nos jours, les diplômes ont pris plus d'importance qu'auparavant et sont souvent une condition indispensable dans certains emplois.»

Son objectif consiste à compter le plus de cordes possible à son arc afin de pouvoir, le moment venu, se reconvertir. «La carrière politique n'est pas éternelle et vu mon jeune âge, il y aura pour moi une vie après la politique. Je sais déjà que je devrai trouver du travail et je pense que ce diplôme est un argument supplémentaire.» Concernant les enseignements acquis à l'armée, il en mentionne deux principaux: la capacité de prendre des décisions après avoir analysé en détail le contexte et la conduite humaine, adaptée à la situation. ■