

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 147 (2002)  
**Heft:** 11

**Artikel:** Le rôle de la "qualité totale" dans l'évolution des armées  
**Autor:** Dousse, Jacques  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-346319>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

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

## Le rôle de la « qualité totale » dans l'évolution des armées

La première tentative d'introduction de la « qualité totale » dans les Forces terrestres reposait sur des modèles disponibles sur le marché. Cet essai, réalisé sous la direction de l'une des principales entreprises de consultations spécialisée dans ce domaine, fut un échec. Les cadres concernés n'ont pas toujours saisi ce dont il s'agissait; les modèles utilisés se sont révélés peu cohérents, complexes et non adaptés aux spécificités de l'armée. Les honoraires des consultants ne correspondaient guère à leurs compétences, encore moins au résultat atteint. Décision est prise de stopper le projet, de revisiter les techniques, la pédagogie et la psychologie utilisées dans la « qualité totale ».

### ■ Cdt C Jacques Dousse

La crise du pétrole de 1973 a exercé une influence décisive sur les structures ainsi que sur le fonctionnement des administrations et des entreprises. Quatre nouveaux paramètres ont contraint les responsables à s'interroger sur la pertinence et l'efficacité de leur organisation.

■ **Les coûts.-** La baisse régulière des ressources financières oblige à passer d'une gestion traditionnelle et passive des budgets à une maîtrise générale des dépenses, une innovation considérable pour les militaires pas habitués à intégrer l'élément financier dans tous les processus de décision.

■ **La concurrence.-** Les engagements militaires à caractè-

re subsidiaire offrent des opportunités concurrentielles à de nombreuses entreprises civiles. Ce phénomène, inconnu il y a quelques années, force l'armée à comparer ses performances avec celles d'autres organisations. La pression des coûts nous amène également à envisager l'hypothèse de confier à l'extérieur certaines tâches, une solution radicale et peu favorable à l'emploi, mais pratiquée déjà dans différentes armées étrangères. Nous n'avons guère le choix, car nous devons devenir concurrentiels dans nos prestations. A nous d'apporter la preuve que nos performances sont qualitativement et financièrement crédibles.

■ **Le client.-** Notre client principal, c'est le citoyen-soldat. C'est lui qui accepte ou refuse, par son bulletin de vote, la présence d'une armée et lui concède les ressources nécessaires. Mais, ce client a changé. La transformation de la menace traditionnelle en une multitude de risques, pas toujours bien perceptibles, l'a rendu un peu sceptique. Il veut aujourd'hui connaître concrètement le sens de son sacrifice. De plus, les

En 1995, les Forces terrestres introduisent le modèle de qualité totale de la Fondation européenne pour le management par la qualité totale (EFQM). Il s'agit d'une fondation privée créée par de grandes entreprises européennes; elle est implantée un peu partout dans le monde et cherche à promouvoir un *management* moderne de haut niveau. Dès lors, le colonel Pierre Altermath devient « l'ambassadeur itinérant » et enthousiaste de ce nouveau modèle de gestion, qui peut apporter de grands progrès dans l'armée.

En 2000, la fondation européenne a opté, à son tour, pour une nouvelle approche de l'auto-évaluation comprenant un modèle d'introduction simple et rapide, un deuxième modèle plus affiné et un peu plus compliqué, un troisième modèle très complet mais très onéreux. L'utilisation de ces modèles devait pouvoir être sanctionnée par différents types de diplômes ou de prix de qualité. En juin 2000, les Forces terrestres sont invitées à participer à un projet-pilote européen afin de tester le nouveau système d'auto-évaluation, avec des administrations italiennes, françaises et irlandaises.

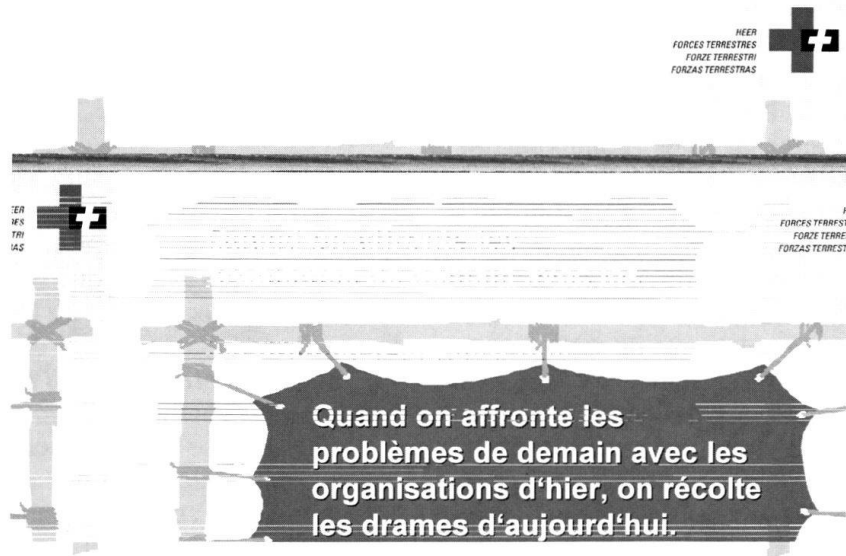
pressions de l'économie l'ont rendu plus critique et plus exigeant. Il n'accepte plus volontiers d'investir du temps dans la formation militaire sans contrepartie significative. Comment trouver l'adhésion du citoyen soldat à la défense nationale? Voilà le défi posé par la notion de client.

■ **Le changement.**- Le changement, lui aussi, a évolué. Le nombre, la fréquence, la rapidité et la complexité ont transformé cette démarche en une épreuve qui dépasse souvent les possibilités des méthodes de conduite usuelles. Comme la maîtrise de l'innovation offre à l'organisation un avantage concurrentiel décisif, nous devons aussi revoir nos pratiques.

Coûts, concurrence, client et changement, ces quatre paramètres influent de manière similaire sur les armées, les administrations ou les entreprises. Ils obligent les organisations contemporaines à produire toujours plus, toujours mieux et toujours plus avantageusement, cela avec des ressources en constante diminution. En fait, la crise du pétrole de 1973 a modifié fondamentalement l'exercice du commandement. Nous sommes tout simplement confrontés à une nouvelle situation.

## Un besoin de changement

La réforme «Armée 95» a représenté un pas positif en direction d'une adaptation de notre organisation aux nouvelles exigences politico-économiques. Cette reconfiguration a été spectaculaire par son



ampleur et par les délais qu'elle s'est imposée. Pourquoi cette mutation nous laisse-t-elle une impression d'inachevé et de superficiel?

La réforme «Armée 95» a concentré ses effets sur les structures, les organisations et les déroulements. Pressée par des délais excessivement courts, la direction du projet n'a pu accorder à la formation des cadres et des collaborateurs l'attention nécessaire. Aussi longtemps que les mentalités et les comportements des personnels n'ont pas évolué, toute réforme se solde par un échec. Confrontée aux mêmes types de problèmes que les armées, l'économie a introduit la démarche de «management par la qualité totale». C'est aussi la voie que nous avons choisie pour faire évoluer les Forces terrestres. L'introduction de la qualité totale doit nous permettre d'atteindre quatre objectifs:

■ optimiser la pertinence et l'efficacité de nos activités,

- renforcer l'implication de nos collaborateurs, condition *sine qua non* de la réussite du premier objectif,
- améliorer l'image de l'armée et la confiance de la population envers notre institution,
- convaincre les chefs d'entreprises du retour d'investissement que représente la formation militaire des citoyens-soldats pour l'entreprise.

Ces quatre objectifs sont autant de défis considérables à assumer en peu de temps par des cadres et des collaborateurs saturés de travail. Pourtant, nous n'avons guère le choix: la survie passe par la maîtrise de ces innovations.

La réalisation de ces objectifs implique un changement fondamental de comportement et d'attitudes des cadres comme des collaborateurs. Nous devons faire accomplir un bond de trente ans à nos logiques de réflexion et d'action. Que voulons-nous modifier en introduisant une culture de la qualité totale dans six domaines précis?

Analysons les six domaines concernés.

■ **L'action globale.**— Nos cadres et nos collaborateurs œuvrent beaucoup et le surmenage commence à produire des effets négatifs, mais notre conception du travail s'avère très individualiste. Chacun s'efforce, au plus près de sa conscience, d'accomplir les activités énumérées dans son cahier des charges. La baisse des ressources, la multiplication des interfaces et l'augmentation indispensable de la productivité nous contraignent à adapter notre conception du travail. Pour être efficace, une activité se doit aujourd'hui d'être pensée et exécutée de manière globale.

Un cadre ou un collaborateur doit spontanément identifier — cela pour chaque activité — son fournisseur de prestations, ses partenaires ainsi que le client à qui son travail est destiné. Il s'agit ensuite, toujours spontanément, d'optimiser ces interfaces dans l'esprit de l'organisation. Ce changement de men-

talité renferme un potentiel d'amélioration considérable sur le plan de la pertinence et de l'efficacité de nos actions.

■ **La polarisation sur les objectifs.**— L'activité de nos cadres et collaborateurs tend plus à accomplir des tâches qu'à atteindre des objectifs précis. Or la psychologie du travail démontre que la productivité d'un collaborateur augmente de 18% lorsqu'il dispose d'un objectif précis. Elle s'élève même de 28%, lorsque ce subordonné est confronté à un défi. La polarisation sur les objectifs consiste donc à exploiter une partie au moins de ce potentiel de productivité. Implication des collaborateurs, délégation, autonomie et salaire au mérite représentent autant d'impulsions visant à favoriser cette évolution.

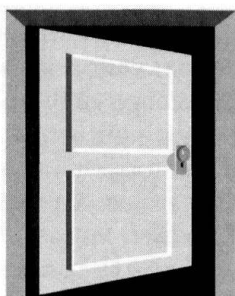
■ **L'amélioration continue.**— Longtemps, «être bon» constituait l'objectif raisonnable de la plupart des cadres et des collaborateurs. Cette mentalité correspondait bien à l'esprit helvé-

tique: ni trop, ni trop peu. L'apparition de la concurrence modifie cette situation. Ce sont dorénavant les concurrents qui fixent le niveau des performances à atteindre. Par conséquent, il convient de substituer aux prestations moyennes la recherche permanente de l'excellence, dès la phase d'apprentissage pour en accélérer le déroulement! Cela doit se poursuivre de façon continue pour parer au piège de la routine. L'introduction d'une variante simplifiée d'auto-évaluation représente la solution pragmatique et le rapport coût/efficacité optimal que nous avons choisi.

■ **L'implication des collaborateurs.**— Pendant des siècles, le chef a conduit de manière autoritaire, en s'appuyant sur le pouvoir conféré par son grade ou sa fonction. Une technique certes simple, mais dont on a, depuis longtemps, détecté les limites. Dans les années 1970, nous avons fait reposer l'exercice de l'autorité sur la compétence technique du chef. C'était une décision pertinente dont les résultats ont été à la hauteur des attentes. L'évolution technologique nous oblige à revoir ce concept. Rares sont les chefs capables de maîtriser aujourd'hui l'ensemble des paramètres qui influent sur leur domaine de responsabilité. Par conséquent, ils ne peuvent plus disposer du monopole de la réflexion. La pertinence de leurs décisions dépend de plus en plus d'informations de leurs collaborateurs. D'informations qui doivent être fournies spontanément et au moment opportun.

Comment amener les collaborateurs à s'impliquer dans la

Le prix de la qualité



HEER  
FORCES TERRESTRES  
FORZE TERRESTRI  
FORZAS TERRESTRAS



1992

**Pertes des entreprises  
françaises provoquées  
par une  
qualité insuffisante:**

**10% du chiffre d'affaires  
ou**

**100 Mia de Fr (CH)**

# Le prix de la qualité

HEER  
FORCES TERRESTRES  
FORZE TERRESTRI  
FORZAS TERRESTRAS



## L'implication des collaborateurs

**Le manque de motivation et d'engagement intellectuel du personnel représente, pour les entreprises allemandes, un manque à gagner annuel de 35 mia de marks.**

G. Ogger

conduite des affaires? Le temps de l'obéissance passive est définitivement révolu. Nous avons besoin de collaborateurs créatifs, intelligents, critiques, actifs. Comment les instruire? Comment les informer et les engager pour favoriser leur réflexion et leur créativité? Comment adapter les systèmes de reconnaissance des prestations et de rémunération pour tenir compte de cette évolution considérable des rapports entre chefs et subordonnés?

## Optimisation des processus et conduite du personnel

Nous pratiquons aujourd'hui la conduite par objectifs. Elle consiste, partant d'une situation initiale, à donner une mission et à imposer quelques servitudes à un subordonné, puis à le laisser atteindre l'objectif de manière indépendante. Ce système de conduite universel présente des avantages indéniables. Il est simple, il favorise la

délégation de compétences et permet d'adapter l'exécution de la mission aux conditions locales et momentanées. Cependant, la conduite par objectifs souffre de faiblesses dont la pénurie de ressources révèle l'importance:

- La définition de l'objectif est souvent empreinte de superficialités.

- Les conditions d'exécution de la mission ne font l'objet d'aucune attention, les contrôles se limitant au résultat.

- La liberté de manœuvre offerte au subordonné est coûteuse avec des néophytes qui ont besoin de temps pour accumuler l'expérience nécessaire à la découverte du procédé optimal. La collaboration avec les partenaires ainsi que le traitement des interfaces qui en découlent laisse souvent à désirer.

L'introduction d'une variante militaire de la gestion des processus doit accentuer les forces de la conduite par objectifs en limitant les faiblesses. Il est impossible de traiter de la

même manière la production industrielle, l'instruction et l'engagement militaire, ces deux dernières activités reposant sur des besoins de pilotage fondamentalement différents. Voilà l'une des raisons pour lesquelles nous avons décidé de ne pas introduire le modèle ISO qui ne correspond pas à nos spécificités.

L'évolution du contexte politico-militaire a modifié complètement l'exercice du commandement. Le chef subordonnait, aujourd'hui il délègue; il ordonnait, il lui faut maintenant convenir des objectifs; il informait unilatéralement, il doit communiquer; il décidait seul, il consulte; il lui suffisait d'obtenir la discipline de ses gens, il lui faut solliciter leur implication; il pouvait s'imposer par le pouvoir de son grade, il doit recourir à la conviction.

Cette évolution, souvent mal comprise, ne représente pas une démission du commandement. L'exercice de l'autorité doit s'adapter à des conditions d'engagement nouvelles et mêmes inédites. Autrefois le chef imposait sa volonté, aujourd'hui il doit animer, catalyser et coordonner les énergies de ses collaborateurs. Autrefois il imposait l'application d'un système hautement codifié, aujourd'hui il lui faut générer une organisation intelligente. Autrefois, on considérait l'organisation comme une machine, aujourd'hui on la décrit comme une entité vivante. «J'obéis d'amitié», voici une vieille devise militaire du Moyen Âge qui tombe à point.



Pourquoi les subordonnés obéissent-ils? Par peur des sanctions, pour gagner leur vie ou pour atteindre un objectif commun? L'exercice du commandement n'a pas sacrifié son efficacité, il s'est simplement affranchi du carcan formaliste qui en brimait l'expression.

L'action globale, la polarisation sur les objectifs, l'amélioration continue, l'implication des collaborateurs l'optimisation des processus et la conduite du personnel, voilà les six domaines constituant la culture de la qualité totale. Il n'existe aucune contradiction entre ces caractéristiques du *management* le plus moderne et nos règlements militaires. Pourtant, ne nous leurrions pas. L'intégration de cette matière dans les attitudes et les comportement requiert un temps considérable. On parle, dans l'économie, d'un délai d'une année par échelon hiérarchique pour atteindre un tel objectif. C'est probablement aussi le temps qu'il nous faudra investir.



### Une application universelle

Des exposés et de nombreux cours de formation ont permis d'initier, puis d'appuyer le changement. Le succès ne s'est pas fait attendre puisque, rapidement, d'autres administrations fédérales, cantonales et communales ainsi que des corps de police, ont fait appel à nos ser-

vices. Des entreprises nous ont également demandé notre collaboration, ce qui nous permet de démontrer les possibilités de transfert de l'instruction militaire dans l'économie. La simplicité et le bon sens qui imprègnent notre démarche ont conduit deux armées étrangères à s'intéresser à nos « produits ». Quels résultats avons-nous obtenus en trois années?

A l'Office fédéral des exploitations, les progrès accomplis sont spectaculaires dans les domaines de l'attitude du personnel, de la reconfiguration des structures et de l'optimisation de la gestion. Il est difficile d'obtenir davantage en si peu de temps!

Le Corps des gardes-fortifications a été confronté, lui aussi, à une mutation considérable. Une nouvelle raison d'être, de nouvelles structures et de nouveaux défis l'ont obligé à se remettre systématiquement en question. Les délais dans lesquels cette mutation dû être as-

**Un client satisfait en parle à 3 personnes.  
Un client insatisfait le fait savoir à 10 autres personnes.**



sumée, l'incertitude très pénible qui a caractérisée cette phase délicate et la qualité des prestations assurée dès le changement méritent également un grand coup de chapeau.

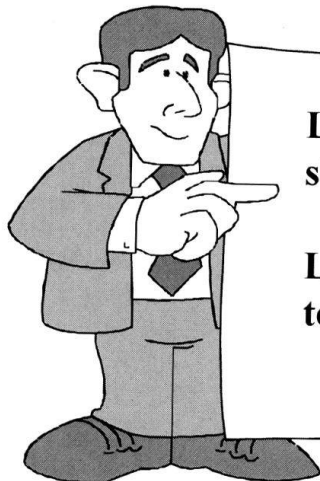
Pour nos écoles, le défi n'était pas de moindre importance. Il s'agissait d'introduire de la systématique dans des structures souvent éphémères ainsi que dans des pratiques situatives et fluctuantes. Ce n'était pas évident ! D'autre part, l'acceptation de la notion de client dans un système traditionnellement autoritaire ne s'est pas faite sans polémique. C'est normal... Il faut toutefois souligner les efforts consentis par les instructeurs pour adapter les habitudes aux exigences d'aujourd'hui.

L'introduction de la qualité totale dans les cours de troupe a soulevé un intérêt considérable. L'approche pragmatique de la qualité nous a permis de démontrer concrètement le lien unissant intimement le *management* civil et le commandement militaire. La possibilité

de transférer directement dans l'entreprise les « outils militaires de qualité totale » s'est révélée un facteur-clé de succès. Une ombre au tableau : dans les administrations centrales et les états-majors supérieurs, les progrès s'avèrent encore inégaux. Comme dans l'économie, c'est à ce niveau que se rencontrent toujours les plus grandes difficultés. Le confort des bureaux, l'éloignement de la base, la facilité d'accès à des ressources

que l'on gère soi-même et l'ombre du chef tout puissant rendent plus difficile le changement dans ces sphères. La réforme « Armée XXI » offrira l'opportunité au sommet de la pyramide de rejoindre la base dans l'excellence.

Confrontées à l'évolution des conditions politiques, économiques et militaires, les Forces terrestres ont rapidement réagi en introduisant la technique de *management* la plus moderne disponible aujourd'hui. L'intérêt soulevé à l'intérieur et à l'extérieur de notre organisation par l'introduction d'une version militaire de la qualité totale confirme le bien-fondé de la démarche. Louis XIV prétendait que la fonction des rois consiste à laisser agir principalement le bon sens. C'est aussi la voie que j'ai choisi pour nous permettre d'atteindre ensemble notre objectif : la modernisation des Forces terrestres.



**La qualité vient quand on s'en occupe.**

**La mauvaise qualité vient toute seule.**

**P. Détrie**

HEER  
FORCES TERRESTRES  
FORZE TERRESTRI  
FORZAS TERRESTRAS



HEER  
FORCES TERRESTRES  
FORZE TERRESTRI  
FORZAS TERRESTRAS



**Croire qu'en ma qualité de général, j'aurais eu l'occasion de modifier d'un coup ou au cours de ces quatre années d'une manière radicale les idées qui régnaient dans l'armée, c'est méconnaître l'infime lenteur avec laquelle s'effectue une transformation intérieure.**

**Général U. Wille**

**Rapport du Général à l'Assemblée fédérale**