Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2019)
Heft: 4

Artikel: La sélection des cadres, faut-il miser sur le passé ou sur l'avenir?
Autor: Grangier, Mavrik
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-867978

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: 11.05.2025

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

Toutes les photos © Bat chars 18 durant le cours de répétition 2016, à Bure.

Conduite

La sélection des cadres, faut-il miser sur le passé ou sur l'avenir?

Cap Mavrik Grangier
Officier de carrière, ER art 31, Bière

La sélection des cadres durant les écoles de recrues revêt une très haute importance pour l'armée. De cette sélection dépend l'ensemble de la crédibilité de l'armée, en temps de paix comme en engagements. Les méthodes de sélection actuelles sont concentrées sur les compétences des cadres. Les fonctions ont été décomposées en compétences et attribuées aux aspirants qui les possèdent au moment de la sélection. Mais les compétences requises durant les écoles de recrues ne correspondent pas nécessairement à celles requises durant les services d'instruction en formation ou pour l'engagement. De plus, le XXI^{ème} siècle nous a démontré que l'environnement sécuritaire est devenu complexe et volatil. Les compétences requises des cadres peuvent changer rapidement alors le système de sélection basé sur les compétences à l'école de recrues ne suffit plus pour assurer une sélection qui correspond aux besoins de notre armée.

Afin de relever le défi du recrutement des cadres, les responsables doivent plutôt se concentrer sur le potentiel, c'est-à-dire la capacité pour un individu de s'adapter aux évolutions constantes de l'activité et de progresser dans un nouveau rôle plus difficile dans un environnement de plus en plus complexe. Le système de sélection ne doit pas reposer uniquement sur l'évaluation des capacités physiques ou intellectuelles, l'expérience ou les compétences, mais sur le potentiel.

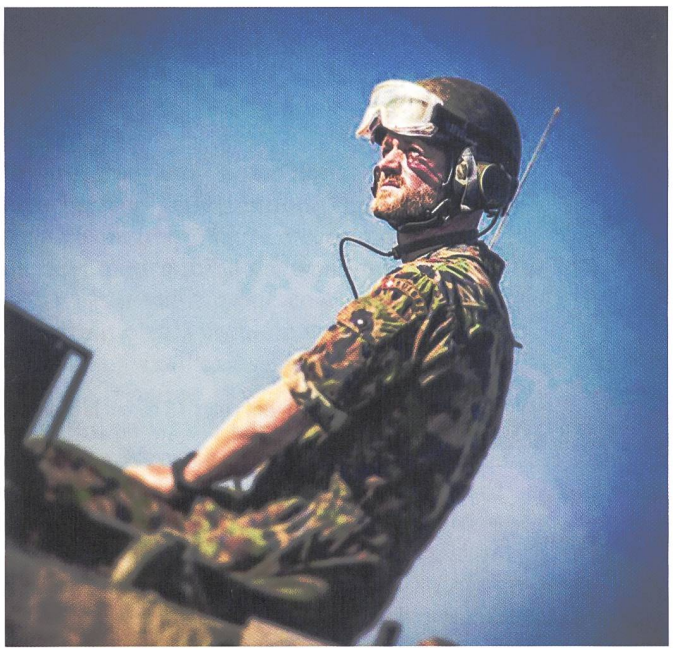
Les experts distinguent quatre ères dans le développement de la recherche de talents. La première ère, qui a duré des millénaires, était celle où les qualités recherchées étaient la force et la santé. La deuxième mettait en avant l'intelligence, l'expérience et les performances passées. L'intelligence était définie par des tests de type QI, les expériences par le parcours passé et les performances passées par l'analyse des recommandations et du parcours scolaire. La troisième ère était basée sur des critères et des compétences spécifiques permettant de prédire une excellente performance aux postes pour lesquels les talents étaient recrutés. La source du changement entre la deuxième et la troisième ère a été les évolutions technologiques ainsi que la convergence des secteurs d'activité qui ont complexifié les emplois, rendant souvent les expériences et les performances passées peu pertinentes pour accomplir les tâches futures.

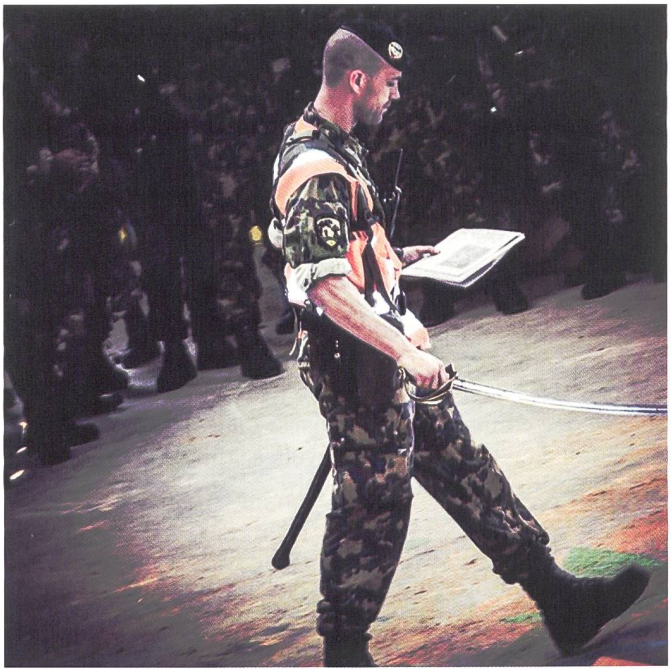
Aujourd'hui, nous voyons l'émergence de la quatrième ère où les évaluations et le recrutement sont basés sur le potentiel. Dans le monde complexe et imprévisible dans lequel nous vivons, les compétences clés de notre période ne correspondent pas forcément à celles requises dans le futur. La question n'est donc pas de définir si le futur cadre a les compétences requises, mais de savoir s'il a le potentiel d'en acquérir de nouvelles, afin de s'adapter à la situation durant toute sa carrière.

Malheureusement, le potentiel est beaucoup plus difficile à déceler que les compétences. De plus, trois facteurs vont influencer le nombre de talents potentiellement à disposition pour l'armée: la mondialisation, la démographie et les réservoirs de talents.

La mondialisation a un impact, car notre armée est en concurrence avec le monde de l'économie et d'autres institutions d'état. Dès lors, les potentiels cadres peuvent choisir de faire de l'avancement. L'attractivité de l'armée étant difficile à mettre en avant, il devient parfois difficile à notre armée de recruter des cadres en suffisance et cela ne devrait pas évoluer favorablement à l'avenir. La deuxième conséquence est que les carrières internationales sont devenues communes dans notre société et qu'un cadre qui décide de continuer sa carrière civile à l'étranger est perdu pour notre institution.

L'incident de la démographie est également important, car lors du recrutement des cadres à 20 ans, il faut prévoir les besoins de l'institution sur plusieurs dizaines d'années. En cas de diminution du nombre d'hommes âgés de 20 ans, le pourcentage de cadre à former augmente. Ce qui





Le processus, la planification, la donnée d'ordres, la répétition et l'entraînement, représentent souvent la moitié du succès. Le commandant de la compagnie de chars 18/2 montre l'exemple.

augmente le nombre de cadres par recrue dans l'école de recrue, avec le risque de sous-employer des talents qui ne voudront pas rester par la suite. De plus, il faut également prendre en compte que chaque cadre supplémentaire est un soldat en moins dans les rangs, ce qui affaiblit notre capacité à l'engagement. Si la démographie n'est pas prise en compte des années auparavant, nous pourrions ne pas avoir assez de cadres supérieurs pour l'armée dans plusieurs années.

Le développement du réservoir de talent est primordial pour l'armée. Il faut recruter suffisamment de cadres, mais également les garder! Sur les trois facteurs, c'est le seul que l'armée peut influencer directement. Comme pour la mondialisation, elle se partage le réservoir avec l'économie civile. Dès lors, les bonnes relations entrent l'armée et le monde civil est nécessaire, voire essentiel, pour garantir le développement de ses cadres et ne pas perdre le temps investi dans la formation. De plus, le développement passe également par la possibilité d'évolution et par la possibilité de relever des défis qui sont au niveau des talents recherchés.

Si l'on combine les trois facteurs, on aboutit à une guerre des talents qui posera un défi considérable ces prochaines années. En revanche, si l'on apprend dès aujourd'hui à repérer le potentiel, à garder les personnes qui le possèdent et à créer des conditions pour aider les meilleurs éléments à s'améliorer, l'armée, mais également l'ensemble de la société, pourrait tirer profit d'opportunités extraordinaires.

Souvent, les potentiels cadres sont observés par leurs supérieurs qui les jugent de façon forcément arbitraire. Ensuite, c'est seulement les personnes présélectionnées qui peuvent se présenter aux entretiens et éventuellement aux tests. La préoccupation de recruter de bons cadres n'est pas nouvelle, mais la plupart des programmes de sélection sont en réalité des programmes s'adressant aux personnes ayant déjà fait leurs preuves et qui est donc supposer avoir les meilleures chances de réussite à l'avenir.

Le premier indicateur de potentiel est la motivation définie comme suit: un engagement indéfectible à exceller dans la poursuite d'objectifs non égoïstes. Les hauts potentiels ont beaucoup d'ambition et veulent laisser une trace, mais ils aspirent également à de grands objectifs collectifs, font preuve d'un sens profond d'humilité et cherchent à s'améliorer dans tout ce qu'ils font. La motivation est une qualité stable et souvent inconsciente. Alors, si une personne est motivée par intérêt personnel, cela a peu de chance de changer dans l'avenir.

Le deuxième indicateur est la curiosité: l'envie de rechercher de nouvelles expériences et connaissances et d'obtenir des retours objectifs ainsi que la disposition à apprendre et à évoluer

La troisième est la perspicacité: la capacité à recueillir et à comprendre des informations qui ouvrent de nouveaux horizons.
La quatrième est l'engagement: le don d'utiliser les émotions et la logique pour communiquer une vision convaincante et tisser des liens.

La cinquième, et dernière, est la détermination: les moyens de se battre pour des objectifs difficiles malgré les défis et de rebondir face à l'adversité.

Il est évident qu'il ne faut pas remettre complètement en doute les manières d'évaluer les candidats que nous avons élaborées au fil des années. Dès lors, dans le cadre d'entretiens et de contrôles des acquis, il faut être attentif aux compétences suivantes: l'intelligence, en

tenant compte du parcours scolaire, les valeurs, afin de vous assurer que le candidat partage les mêmes valeurs que l'armée et les aptitudes au leadership. Les aptitudes au leadership peuvent être pertinentes, mais cela va dépendre de la future fonction du candidat. Voici huit aptitudes : orientation stratégique, connaissance du rôle de l'armée, orientation sur l'atteinte du but, passion de servir, collaboration et influence, développement de l'armée, direction d'équipe et conduite du changement.

Comment savoir si le candidat a du potentiel ? Premièrement, en creusant dans son histoire personnelle et professionnelle. En recherchant des signes indiquant qu'il croit à l'amélioration individuelle, aime véritablement apprendre et est capable de se réajuster après un faux pas.

Lors de l'entretien, vous pouvez poser des questions orientées, par exemple :

- Comment réagissez-vous lorsque quelqu'un vous propose un défi ?
- Comment demandez-vous aux autres des *feedbacks* sur votre section/unité ?
- Que faites-vous pour enrichir votre réflexion, votre expérience ou votre développement personnel ?
- Comment encouragez-vous l'apprentissage dans votre équipe ?
- Quelles mesures prenez-vous pour appréhender l'inconnu ?
- Comment tenez-vous au courant des évolutions dans votre domaine ?
- Comment mettez-vous en place un processus d'apprentissage ?

Il faut toujours demander des exemples concrets et creuser aussi profondément que possible les réponses. La présence durant l'entretien de personnes expérimentées qui travaillent à plein temps dans divers échelons apporte une plus-value pour l'entretien et la confiance dans le système de sélection des cadres.

Comme nous l'avons abordé au début de cet article, un autre problème pour l'armée est de garder les talents dans ses rangs. La capacité à constituer et à retenir de bonnes équipes est un facteur clé pour le succès futur. Contrairement à la pensée populaire, pousser les hauts potentiels sur une voie toute tracée n'accélérera pas leur développement, ce qu'il leur faut c'est des responsabilités difficiles.

Il est impératif d'identifier et de faire évoluer les personnes présentant un haut potentiel. Il faut rechercher des cadres déterminés à exceller dans la poursuite d'objectifs difficiles, suffisamment humbles pour placer les intérêts du groupe avant leurs besoins individuels, dotés d'une curiosité insatiable qui les pousse à explorer de nouvelles idées et de nouvelles pistes, faisant preuve de perspicacité qui leur permet de déceler des connexions que d'autre ne voient pas, fortement engagés dans leur travail et envers les personnes qui les entourent, déterminés à surmonter les échecs et les obstacles et possédant la volonté de transmettre leurs savoirs à leurs subordonnés.

Les situations et l'environnement peuvent changer rapidement. Il faut un chef capable de voir loin, dans le prochain compartiment de terrain, pour réagir à temps et correctement.

Les hauts potentiels sont stimulés par trois aspects : l'autonomie, la maîtrise et la finalité. Selon les études dans le monde de l'économie civil, une juste rémunération est également importante. Mais l'armée ne peut pas proposer les rémunérations attendues sous forme pécuniaire, elle doit alors exceller dans les domaines de la liberté de manœuvre et dans les défis proposés qui leur feront sortir de leur zone de confort.

En conclusion, l'évaluation des futurs cadres est importante pour l'armée. Cette évaluation doit prendre en compte les défis actuels et de demain. Il s'agit également de s'assurer que les personnes à haut potentielles restent dans l'institution pour qu'ils puissent les éléments moteurs pour relever les défis pour lesquels ils ont été recrutés. Pour cela, il faut leur garantir un cadre où leurs talents seront exploités et mis à rude épreuve pour qu'ils puissent en tirer profit par l'expérience obtenue durant leurs services.

M. G.

Référence :

La recherche des talents au XXIe siècle – pourquoi le potentiel est aujourd'hui plus important que l'intelligence, l'expérience et les « compétences », par Claudio Fernandez-Araoz, Harvard business review, décembre-janvier 2015.