



Cdt EEMG 31.05.2013

---

## Profil d'exigences militaires pour officiers d'état-major général

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

---



# Profil d'exigences militaires pour officiers d'état-major général

## Introduction

Jusqu'à présent, il n'existait pas, à proprement parler, de profil d'exigences militaires pour officiers d'état-major général. Au cours des années, les conditions et les exigences ont été régulièrement modifiées de manière ciblée ou ont été complétées suite aux expériences des commandants de tous les échelons.

L'officier d'état-major général devra également, à l'avenir, être capable de résoudre des problèmes. Les connaissances des déroulements et des principes ne suffiront pas. En règle générale, l'officier d'état-major général ne travaille pas seul : Il atteint sa performance maximale en menant plusieurs spécialistes vers un résultat commun.. L'officier d'état-major général se caractérise par un sens pour les approches non-conventionnelles, par une indépendance face aux schémas, par une insensibilité face aux échecs et par sa volonté de réussir.

Les futurs hauts cadres de l'Armée suisse seront puisés dans le corps des officiers d'état-major général. Cette pensée ne repose en aucun cas sur de l'élitisme ou de l'arrogance, mais davantage sur les aptitudes, les attributs et les valeurs classiques de l'officier d'état-major général :

- Capacité à réfléchir de manière logique, analytique et en réseau. Aptitude élevée à résoudre des problèmes, surtout dans des conditions difficiles.
- Pensée créative, imaginative et dynamique, couplée avec la perspective de ce qui est faisable.
- Jugement précis et volonté de décider, sans pour autant réagir de manière précipitée.
- Discipline personnelle et aptitudes physique et psychique.
- Diligence, sans se perdre dans les détails.
- Mise en retrait désintéressé de sa propre personne au profit de l'accomplissement de la mission, sans pour autant renoncer ni à une certaine fermeté soldatesque ni à une opinion propre.
- Comportement loyal allant dans le sens de la mission, mais également le courage de mettre en avant et de manière appropriée ses convictions, indépendamment de quelques inconvénients personnels.
- Aptitude à la conduite d'hommes et au travail en équipe, couplé avec la sérénité nécessaire.
- Ouverture au monde et tolérance envers d'autres cultures.
- Motivation et intérêt élevé pour l'armée, ainsi que la volonté d'apprendre et de se perfectionner en permanence.
- Disponibilité au changement face au développement des forces armées en Suisse et à l'étranger, ainsi que face à une gouvernance d'entreprise militaire mais respectant les principes économiques indispensables et ceci pour relever les défis futurs de l'armée.

Afin de tenir compte de ces critères, un profil d'exigences militaires a été établi. Le profil a été divisé en quatre domaines de compétences, qui sont cependant interconnectés.

## **Appréciation du potentiel dans le cadre de la procédure d'évaluation (processus de sélection)**

Le chef de l'armée règle la sélection des officiers d'état-major général. Le chef du personnel de l'armée (J1) est responsable de sa mise en œuvre. Dès le début du processus de sélection et jusqu'à la promotion du candidat officier d'état-major général, il s'agit d'estimer le potentiel du candidat à assumer la fonction d'officier d'état-major général.

Afin de se prononcer sur les performances nécessaires que peut apporter l'officier à un niveau supérieur, il faut, entre autres, en saisir le potentiel. Par potentiel, on entend par là et de manière simplifiée, la somme des options de performance dont dispose une personne.

Comme il n'est que possible de constater ultérieurement si le potentiel imputé à une personne est effectivement présent et si cette personne a du succès dans une nouvelle tâche plus complexe et à un niveau supérieur, le potentiel ne peut être estimé que par des indicateurs, et ne peut pas être directement observé. Les indicateurs pour un potentiel élevé sont les compétences, les aptitudes et les caractéristiques qui peuvent être observées au moment de l'évaluation.

- L'estimation du potentiel ne doit démontrer qu'un pronostic pour la réussite dans une affectation directement supérieure. A chaque échelon, l'officier doit démontrer qu'il peut apporter la performance requise.
- Certains officiers qui apportent à ce moment-là une bonne ou très bonne performance, ont cependant déjà épuisé leur potentiel pour une affectation supérieure.

### **Le potentiel doit ainsi clairement se distinguer de la performance !**

- La performance repose sur des résultats observables qu'un officier apporte dans sa fonction actuelle par la somme des compétences, des aptitudes et des caractéristiques.
- Le potentiel se réfère, quant à lui, aux possibilités futures d'un officier et à la capacité de développement. Le potentiel attribué à un officier comprend "... a) l'estimation actuelle de la qualité et de la quantité de la performance dans une tâche future plus complexe, et b) la rapidité avec laquelle un officier peut acquérir les compétences manquantes ..." <sup>1</sup>.

"Ce qui est important lors de la discussion autour du potentiel, c'est de disposer d'une approche constructive pour les réflexions et les actions. ... Personne n'obtient un timbre "potentiel" qui prédéfinit le reste de sa carrière. A l'exception de la capacité de performance cognitive, toutes les autres variables sont, même à un âge adulte, influençables. Bien entendu, un certain niveau de performance cognitive est une condition pour un potentiel élevé et facilite l'amélioration de toutes les compétences, mais il n'est pas à lui seul l'expression d'un potentiel élevé".

Le potentiel ne peut donc pas être directement mesuré. Il découle cependant de certaines compétences, aptitudes et caractéristiques.

Il faut être conscient qu'une estimation du potentiel est toujours de nature subjective. D'une part, l'interprétation des différents termes est subjective, d'autre part l'attribution du niveau de potentiel est faite sur la base d'observations individuelles à un moment donné. En outre, une estimation du potentiel revêt exclusivement un caractère de pronostic.

---

<sup>1</sup> Dr. Stefan Seiler, ancien professeur ACAMIL.

## Profil d'exigences et estimation du potentiel (candidat of EMG)

<b>Compétence personnelle</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Responsabilité individuelle / indépendance				
Loyauté				
Aptitude à supporter des charges de travail / résistance au stress				
Minutie				
Altruisme				
Discipline personnelle				
Motivation personnelle				

<b>Compétence sociale</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Conduite (compétence de conduite)				
Capacité à travailler en équipe				
Camaraderie				
Capacité à accepter la critique et à gérer les conflits				
Capacité à communiquer				
Capacité à la mise en réseau				

<b>Compétence méthodique (aptitude comme of EM )</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Capacité à assimiler rapidement				
Capacité à apprendre				
Capacité à réfléchir de manière logique, analytique et en réseau				
Technique de présentation				
Capacité à visualiser				
Capacité à s'exprimer par écrit				
Compétences linguistiques				
Gestion de l'information				

<b>Compétence technique</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Compréhension tactique				
Connaissances générales				
Connaissances militaires				
Connaissances en politique de sécurité				
Penser de manière entrepreneuriale				

<b>Estimation du potentiel</b>		
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>
potentiel élevé	potentiel moyen	potentiel faible

<b>Exigences</b>					
1 <input type="checkbox"/>	1.5 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	3.5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
surpassées	entièrement satisfaites	satisfaites	non satisfaites	clairement pas satisfaites	manquées

	Appréciation qui conduit à un refus de sélection d'un candidat.
--	---



## Explications détaillées des 25 compétences du profil d'exigences

<b>Compétence personnelle</b>	
Par compétence personnelle, on sous-entend le comportement d'une personne avec elle-même. Il s'agit de l'attitude générale, des connaissances de soi, de l'estime de soi et de la motivation personnelle.	
Responsabilité individuelle / indépendance	Capacité d'un officier à se faire une opinion de manière autonome et indépendamment de personnes et de situations, de décider, d'agir en conséquence et par là-même d'assumer la responsabilité pour les suites de ses actes de manière conséquente.
Loyauté	Caractéristique d'un officier qui se traduit par la fiabilité, la constance et la cohérence des valeurs et des actions, ainsi que par la responsabilité par rapport à des personnes et des organisations, même si cela peut entraîner des désagréments pour l'officier en question ou pour les personnes de son entourage. La loyauté peut surtout être jugée par rapport au comportement adopté dans des situations où il serait plus facile de ne pas tenir compte des promesses ou des arrangements.
Aptitude à supporter des charges de travail / résistance au stress	Capacité d'un officier à rester performant et à pouvoir travailler lors de périodes de sollicitations psychiques et physiques élevées sans subir de troubles psychiques et/ou physiques durables. L'aptitude à supporter des charges de travail peut être jugée par la façon dont une personne se comporte face à une augmentation de la charge de travail ou de pression de temps et quelles stratégies de dépassement de soi et quelles ressources elle est capable de mobiliser.
Minutie	Capacité d'un officier à travailler de manière précise et exacte, sans erreur et dans la qualité requise et cela indépendamment de pressions de temps et dans de mauvaises conditions de travail.
Altruisme	Caractéristique d'un officier qui se reflète dans le maintien de ses valeurs par rapport à son environnement. Cette personne ne se met pas en permanence au premier plan, mais effectue son travail de manière appropriée. L'altruisme peut être jugé par un comportement dans des situations où il serait plus facile de se profiler au détriment d'autrui.
Discipline personnelle	Caractéristique d'un officier qui se reflète dans la préservation de ses valeurs et dans sa fonction d'exemple vis-à-vis de son environnement quotidien. En outre, cette personne s'oriente toujours selon les valeurs actuelles du règlement de service, des prescriptions et des ordres.
Motivation personnelle	Capacité à développer par lui-même la disponibilité à la performance et la capacité à s'enthousiasmer. Cette capacité est particulièrement utile lors de phases au cours desquelles une situation de travail / un projet devient difficile, ou lorsque les choses se développent différemment que prévu. La personne qui parvient à se motiver, trouvera toujours la force pour continuer et disposera également d'une plus grande tolérance à la frustration.



<b>Compétence sociale</b>	
<p>Les compétences sociales, également appelées "soft skills", sont l'ensemble des compétences et des attitudes personnelles qui contribuent à joindre les objectifs d'actions individuelles avec les valeurs d'un groupe, et parviennent ainsi à influencer le comportement et les attitudes de l'entourage.</p>	
Conduite (compétence de conduite)	Caractéristiques d'un officier comme la discipline au travail, la conscience de ses propres limites, la reconnaissance de la contribution de tiers au succès, l'orientation des tâches sur leur réalisation en tenant compte de l'environnement, les prises de décisions correspondantes à long terme, l'examen systématique de leurs mises en œuvre, l'engagement et la promotion ciblés des compétences humaines et leurs possibilités, ainsi que les ressources. La compétence de conduite peut être jugée à la manière dont une personne planifie, prend des décisions, utilise le controlling et engage les collaborateurs.
Capacité à travailler en équipe	Capacité et disponibilité d'un officier à s'intégrer dans des groupes et à apporter une contribution constructive à la réalisation de l'objectif commun. Le travail d'équipe peut être jugé par le comportement de l'officier au sein de groupes qui effectuent des tâches en commun ou résolvent des problèmes.
Camaraderie	Caractéristique d'un officier à s'intégrer dans des groupes et d'apporter sa contribution à la réalisation de l'objectif commun. La camaraderie peut être jugée par le comportement de l'officier à s'immiscer dans des groupes de manière désintéressée, généreuse et permanente jusqu'à la fin d'une activité.
Capacité à accepter la critique et à gérer les conflits	Capacité d'un officier à engager de manière appropriée un large éventail de moyens, afin de contribuer de manière active à la résolution de conflits de manière durable. Exprime la critique de manière respectueuse et est également capable de l'accepter. La capacité de critique et de gestion des conflits peuvent être jugées par des modèles de comportement et d'argumentation de l'officier dans des situations où des points de vue et des intérêts divergents se rencontrent.
Capacité à communiquer	Capacité d'un officier à établir avec une ou plusieurs personnes un dialogue et de le maintenir, de communiquer de manière authentique et crédible ses propres points de vue et ses émotions, d'exposer les faits de manière précise, claire et compréhensible et d'adapter la manière de s'exprimer à la situation respectivement au contexte, ainsi qu'aux personnes impliquées. Les compétences en communication peuvent être jugées de manière optimale par le comportement verbal et non verbal de l'officier.
Capacité à la mise en réseau	Capacité d'un officier à constituer un réseau de personnes, dépassant l'environnement de travail immédiat, de l'entretenir et de l'engager de manière ciblée pour l'appui de ses propres projets. La capacité à la mise en réseau peut être jugée par le comportement au contact de personnes étrangères, ainsi que par l'établissement et le maintien des contacts.



### **Compétence méthodique (aptitude comme of EM)**

Par compétence méthodique, on comprend la capacité à structurer des processus de travail en étapes individuelles adaptées aux contextes sociaux. Cela comprend des méthodes, des techniques, des instruments et des concepts ou simplement des "outils" avec lesquels les officiers travaillent, et plus généralement comment les connaissances d'un expert sont utilisées. La compétence méthodique comprend également de la compétence technique ; la capacité d'analyse indépendante, de planification, d'organisation et d'exécution du travail. Par exemples: la gestion de projets, la gestion de la qualité, la présentation, la modération, la résolution systématique de problèmes, la conduite de collaborateurs. Par compétence méthodique, on comprend également la maîtrise des techniques culturelles (par exemple les connaissances linguistiques), la compréhension du maniement des techniques de l'information, ainsi que des approches respectivement des compétences créatives pour la résolution de tâches qui diffèrent des activités courantes.

Capacité à assimiler rapidement	Caractéristique d'un officier à identifier rapidement et systématiquement des situations et des faits dans leur complexité, d'en tirer des corrélations et des faits sans autres explications et ainsi obtenir une vue d'ensemble.
Capacité à apprendre	Capacité d'un officier à faire face à de nouvelles exigences avec une extension de ses propres qualifications et activités, et ainsi venir à bout des nouvelles tâches avec succès. La disponibilité à apprendre, ainsi que la flexibilité, peuvent être jugées par le comportement d'une personne face à de nouvelles exigences et la pression du changement.
Capacité à réfléchir de manière logique, analytique et en réseau	Capacité d'un officier à identifier de manière systématique dans leur complexité et leur mise en réseau des situations et des faits, d'identifier des liens et des corrélations, et ainsi obtenir une vue d'ensemble. La pensée analytique peut être jugée par des modèles d'argumentation, au regard de questions difficiles et inhabituelles pour lesquelles il n'existe pas de réponses simples.
Technique de présentation	Capacité d'un officier à expliquer à son auditeur des processus et contenus complexes avec une technique adaptée à la situation.
Capacité à visualiser	Capacité d'un officier à expliquer, de manière compréhensible, des déroulements complexes au moyen d'un langage simple et imagé. Il est capable d'utiliser les nouveaux médias.
Capacité à s'exprimer par écrit	Capacité d'un officier à formuler un fait précisément, sans erreur et de manière compréhensible, ainsi que d'adapter la manière de communiquer à la situation respectivement au contexte, de même qu'aux personnes concernées.
Compétences linguistiques	Capacité d'un officier à s'exprimer oralement dans au moins deux langues nationales et d'établir une conversation et de la maintenir sur une durée prolongée.
Gestion de l'information	Capacité d'un officier à traiter les flux d'information par priorité et en faisant un usage optimal des possibilités techniques actuelles.



<b>Compétence technique</b>	
<p>Par compétence technique, on comprend les connaissances (militaires). Cela englobe les écoles, l'instruction et la formation continue et les connaissances militaires générales, afin d'effectuer des tâches de manière autonome et responsable. En outre, la compétence technique comprend les connaissances spécifiques à un domaine, les compétences particulières et la capacité de discernement, permettant de surmonter de manière compétente les défis au sein de l'armée.</p>	
Compréhension tactique	Capacité d'un officier à planifier et à conduire l'engagement de formations selon les bases doctrinales et les principes applicables, d'apprécier des situations militaires et des faits dans leur complexité et leur mise en réseau de manière systématique et d'en dégager les bonnes déductions.
Connaissances générales	Exigence de base pour réussir en tant qu'officier dans des fonctions supérieures. L'officier doit apporter des connaissances dans divers domaines tels que l'histoire, la politique, l'économie, la technologie ou la société.
Connaissances militaires	Exigence de base pour qu'un officier soit reconnu en tant que chef. La connaissance des règlements et documentations en vigueur est une condition de base.
Connaissances en politique de sécurité	Condition impérative pour un officier, afin d'exercer une fonction de conseiller militaire.
Penser de manière entrepreneuriale	Capacité et disponibilité d'un officier à identifier et à utiliser de manière appropriée les opportunités, permettant d'améliorer le positionnement d'un état-major ou d'une organisation, et d'améliorer ainsi l'efficacité et l'effectivité et ainsi assurer à long terme la "compétitivité". Le comportement, avec toutes les ressources, est analysé de manière ciblée et les mesures nécessaires sont mises en œuvre de manière appropriée.