Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Armée suisse
Formation supérieure des cadres de l'armée FSCA
Centre de formation au commandement CFOC

DOCUMENTATION 70.005 F

Manuel du module 5

Conduite du groupe

Distribution

Distribution particulière
Par le centre de formation au commandement :
- Officiers de carrière et sous-officiers de carrière
- Candidats cadres (sous-officiers, sous-officiers supérieurs et officiers)

Remarques

Adresse de contact
Formation supérieure des cadres de l'armée
Ecole centrale (EC)
Centre de formation au commandement (CFOC)
Murmattweg 6
6000 Lucerne 30

Téléphone : 058 469 46 38
www.armee.ch/cfoc

Etat au 01.08.2019

Tous les manuels des modules peuvent être gratuitement téléchargés pour être consultés sur un support électronique.

© 2016. Centre de formation au commandement, 6000 Lucerne 30. Tous droits réservés.

Introduction 2
Aperçu du module 4

Aspects du commandement 6

A

1 Les perceptions de l'homme 7
2 L'environnement du commandement 17

Dynamique de groupe 42

B

3 Le groupe 43
4 Les comportements stéréotypés dans les groupes 51
5 Le processus de formation du groupe 59
6 La performance et la réussite du groupe 69

Influences sur le commandement 80

C

7 Les rapports avec le pouvoir et l'autorité 81
8 La responsabilité 91
9 Le comportement face aux erreurs de commandement 97

Activités de commandement 108

D

10 Conduire dans une structure décentralisée et au moyen du règlement « L'instruction de base» 109
11 Diriger des discussions 125
12 L'évaluation des performances 133

Index 140
Bibliographie 142

Introduction

La tâche principale d'un supérieur hiérarchique est le commandement. Il s'agit d'un défi considérable, car de nombreux aspects différents doivent être pris en considération et d'innombrables questions doivent trouver une réponse.

À quel type de mission a-t-on à faire ? Quelle est la procédure à suivre ? Une mission doit-elle être formulée de façon plus précise en raison de la situation et des besoins ?

À quoi ressemblent la situation et ses conditions ? Dans quel contexte se trouve le supérieur ? Où y a-t-il des restrictions et où y a-t-il une liberté d'action ?

Quelles caractéristiques distinguent un cadre ? Quel comportement et quel style de commandement adopte-t-il ou comment doit-il s'y prendre avec les subordonnés, ainsi que les différentes situations et missions ?

Comment se comportent les subordonnés ? Comment s'adapter aux conditions régnant sur place ?

Toutes ces questions, comprises dans les quatre aspects du champ d'application du commandement, aident le cadre à prendre en considération le plus de conditions et de circonstances possibles pour s'adapter en conséquence.

En règle générale, un cadre militaire n'a pas uniquement à faire à des individus, mais également à des groupes de soldats. Le commandement d'individus est déjà une tâche complexe. Le commandement de groupes est d'autant plus difficile. Pour cette raison, un cadre est censé connaître les principaux attributs d'un groupe. Ceci implique non seulement la connaissance des caractéristiques et des types de groupes, mais aussi des connaissances relatives aux conditions de réussite du groupe, à la structure du groupe et au processus de formation du groupe.

En plus des aspects du commandement et des attributs d'un groupe, il existe encore d'autres influences sur le commandement. Le cadre dispose d'instruments de conduite facilitant et soutenant sa tâche.

Les thèmes expliqués dans ce module permettent de commander un groupe avec succès.

Le plan ci-après présente la structure du module « Commandement du groupe ». Toutes ses composantes seront étudiées et expliquées une à une.

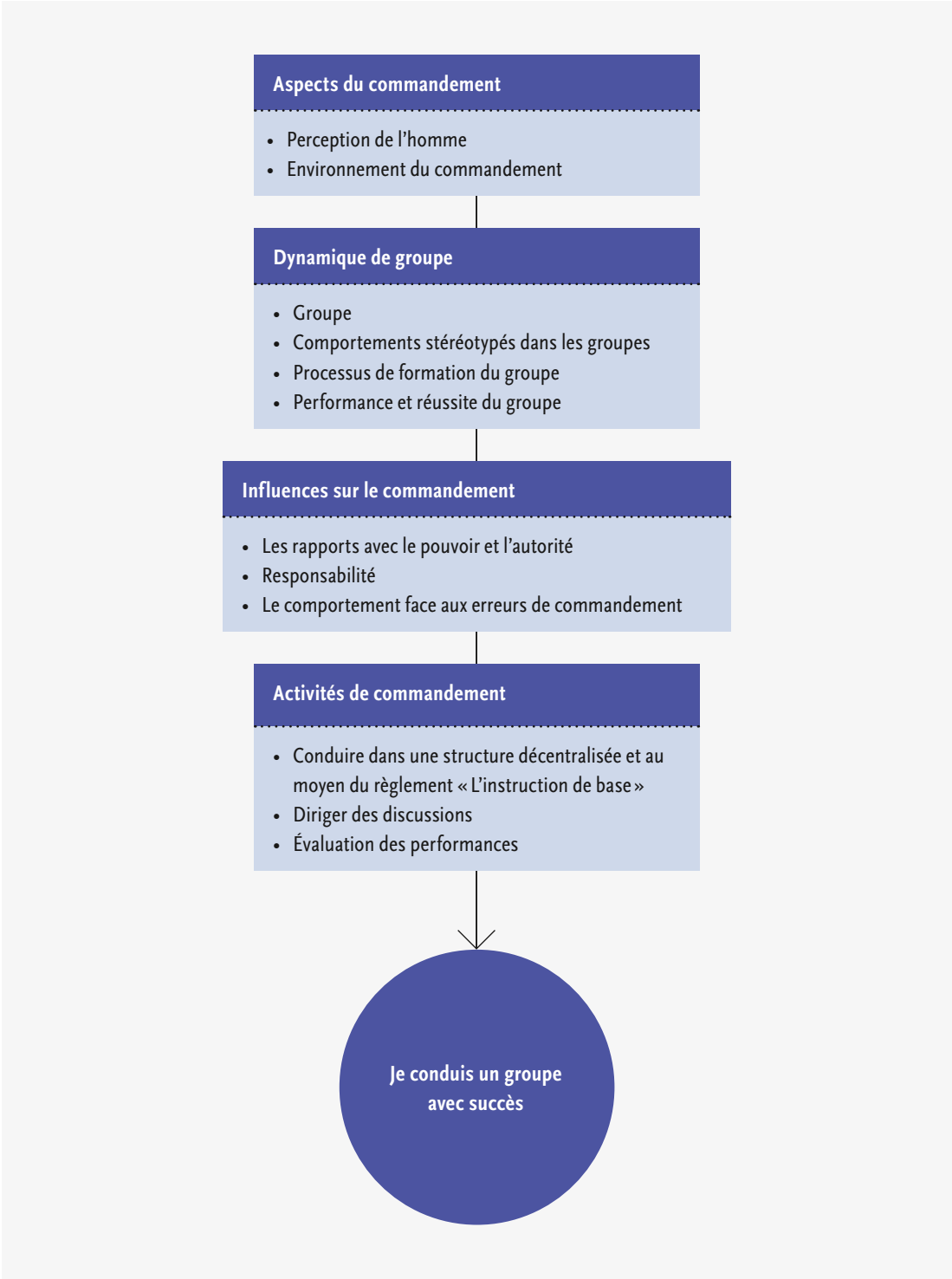


Figure n° 1 : Aperçu du plan du module « Conduite du groupe »

Aperçu du module

A

Aspects du commandement

- Est-ce que le cadre tient compte du champ d'application du commandement ?
- Est-ce qu'il adapte son comportement de conduite à la situation ?
- Comment est-ce que le cadre estime-t-il ses subordonnés ?

Objectifs pédagogiques
L'apprenant doit
- décrire différentes perceptions de l'homme.
- décrire les éléments du champ d'application du commandement ainsi que leurs effets et les utiliser dans la pratique de tous les jours en tant que supérieur hiérarchique.
- analyser son propre comportement de conduite et en déduire des possibilités d'amélioration personnelles.

B

Dynamique de groupe

- Est-ce que le supérieur connaît son groupe ?
- Qui assume quel rôle au sein du groupe ?
- Comment un groupe se développe-t-il ?

Objectifs pédagogiques
L'apprenant doit
- énumérer les caractéristiques et les facteurs de réussite d'un groupe.
- expliquer les rôles typiques et leurs effets sur le groupe.
- distinguer et nommer les facteurs influençant la formation des groupes.
- analyser la dynamique du groupe, justifier celle-ci et en déduire des mesures pour une prise d'influence ciblée.
- reconnaître et analyser les processus influençant la performance du groupe et en déduire les mesures appropriées.
- reconnaître les facteurs influençant la réussite du groupe.

C

Influences sur le commandement

- Sur quoi l'autorité d'un cadre se base-t-elle ?
- Assume-t-il sa responsabilité envers ses subordonnés ?
- Les erreurs sont inévitables ! Comment peut-il les gérer ?

Objectifs pédagogiques

L'apprenant doit
- expliquer l'importance de l'autorité et du pouvoir.
- définir divers facteurs augmentant ou diminuant le degré d'autorité.
- analyser son propre comportement d'autorité et en déduire des possibilités d'amélioration.
- être conscient de sa responsabilité envers ses subordonnés et l'assumer.
- reconnaître et classifier différentes erreurs de conduite.
- décrire les conséquences d'un comportement de conduite erroné et expliquer l'importance de l'autorité et du pouvoir.

D

Activités de commandement

- Comment commander avec une structure décentralisée ?
- Comment commander de façon structurée avec l'aide du règlement « L'instruction de base » ?
- Comment diriger une discussion ?
- Comment apprécier judicieusement une performance ?

Objectifs pédagogiques

L'apprenant doit
- être conscient des aspects positifs et des risques du commandement décentralisé.
- comprendre et appliquer les activités de conduite du règlement « L'instruction de base ».
- au moyen d'un guide, préparer, diriger et évaluer des discussions d'une façon adaptée à sa fonction.
- décrire les principaux éléments du processus d'évaluation des performances.

Compétence opérationnelle

L'apprenant réfléchit sur sa position dans le groupe. Il influe de façon effective et efficace sur les membres de son groupe en tenant compte de chaque situation.

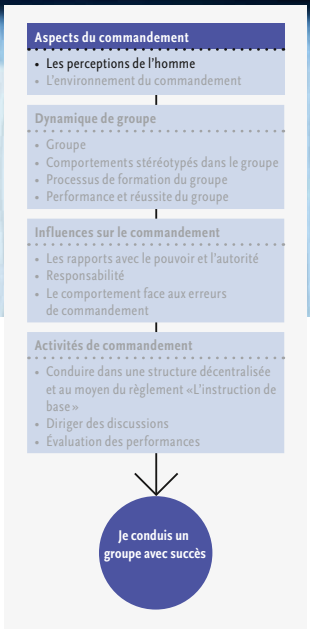
A

UNITÉ

ASPECTS DU COMMANDEMENT

L'apprenant doit

- **décrire différentes perceptions de l'homme.**
- **décrire les éléments du champ d'application du commandement ainsi que leurs effets et les utiliser dans la pratique de tous les jours en tant que supérieur hiérarchique.**
- **analyser son propre comportement de conduite et en déduire des possibilités d'amélioration personnelles.**



1 Les perceptions de l'homme

De quoi s'agit-il ?

« *Les hommes croient ce qu'ils désirent.* »
Caius Julius Caesar

Résultant d'une réflexion consciente ou inconsciente, chaque être humain possède sa propre image de l'être humain appelée « perception de l'homme ». Il faut comprendre à travers cela les généralisations, les classifications, les perceptions ou les images qu'une personne se fait sur la nature de l'être humain. La plupart du temps, l'être humain y réfléchit de façon inconsciente, à moins qu'il ne se trouve en présence d'une autre conception de l'homme. Souvent, celle-ci est considérée comme « fausse », et sa propre conception l'est comme « juste ». Il n'existe pas de « juste » ou de « faux ». Chaque culture a sa propre conception de l'être humain. En outre, la conception de l'homme peut également changer au sein d'une culture avec le temps.

Les perceptions de l'homme sont
- des considérations générales sur les traits caractéristiques et fondamentaux de l'être humain.
- culturelles et individuelles.

Voir module 1, chapitre « La perception », page 9

Pourquoi un cadre a-t-il besoin de connaissances sur les perceptions de l'homme?
Celui qui souhaite diriger des tiers doit sans cesse s'examiner soi-même d'un oeil critique.Il en va de même de sa propre vision du monde. Un cadre doit savoir qu'il existe des perceptions de l'homme différentes qui influencent la conception, les pensées et les comportements. La perception et l'appréciation des subordonnés sont toujours liées avec l'incertitude. Elles peuvent également être entachées d'erreurs. Afin d'empêcher que des jugements trop hâtifs ne soient prononcés à l'encontre de leurs subordonnés, les cadres doivent réfléchir quant à leur propre perception et veiller à toujours la considérer d'un œil critique.

Influence des perceptions de l'homme sur le comportement personnel
Les pensées d'une personne ainsi que ses actes sont dirigés par sa perception. Cette dernière en tant que processus subjectif, est soumise à des influences contradictoires. La manière dont une personne perçoit et évalue une autre dépend de trois facteurs qui s'influencent réciproquement. Ces facteurs sont les suivants :

- La conception personnelle de l'homme
- Les normes sociales que l'on s'applique
- L'image du monde personnelle

Voir module 1, chapitre « La perception de soi », page 25

Les perceptions de l'homme sont d'ordinaire associées à des suppositions et des attentes dont souvent la véracité n'est pas vérifiée et qui ne vont pas obligatoirement correspondre avec la réalité. Les conclusions hâtives et les préjugés peuvent être évitées dans la mesure où la perception personnelle est régulièrement remise en question.

Souvent seules les informations qui correspondent à sa propre perception et à ses propres attentes, seront retenues. Ainsi il se peut qu'une personne se retrouve malgré elle dans une situation où il ne lui reste que peu de marge de manœuvre, de telle sorte qu'elle ne pourra se comporter que d'une seule manière possible. Cela étant, l'observateur retiendra que la personne s'est comportée exactement comme il s'y attendait et voit ainsi sa perception confirmée d'une manière injustifiée. Ces mécanismes sont souvent inconscients.

Ce processus est décrit entre autre dans **la théorie X-Y** de McGregor (1960).

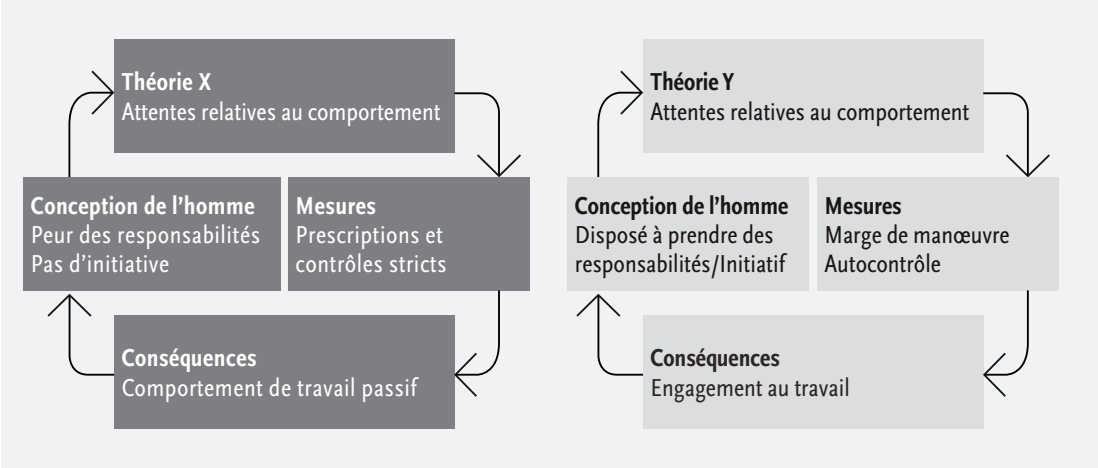


Figure n° 2 : Théorie X-Y

Exemples

Le lt Racine part de l'idée que la plupart des soldats exécutent leur service militaire plutôt à contrecœur. En raison de sa perception de l'homme, il est convaincu qu'ils se dérobent à chaque tâche et à chaque responsabilité et ne feront jamais preuve d'initiative. Ainsi, il met les points sur les «i» dès le début, donne des instructions strictes et contrôle tout. Étant donné que les soldats n'ont pas de marge de manœuvre et qu'il leur fait peu confiance, ils prennent leurs aises, se limitent au strict nécessaire dans l'exécution des tâches et ne s'investissent guère. Le lt Racine, qui retient en premier lieu le comportement passif, voit son hypothèse confirmée et continuera de prescrire des règles strictes, voire encore plus strictes.	En raison de sa perception de l'homme, le lt Meier croit que la plupart des gens, malgré leur manque d'enthousiasme pour le service militaire, sont disposés à exécuter le mieux possible les tâches qui leur sont confiées et qu'ils n'hésitent pas à assumer des responsabilités. Il confie aux soldats une mission, tout en leur laissant choisir la manière de l'accomplir. La possibilité d'apporter ses propres idées fait croître la motivation et l'engagement au travail. Le lt Meier voit son hypothèse confirmée et continuera de donner davantage de marge de manœuvre à ses soldats.

Relations avec les tiers

Dans beaucoup d'offres d'emploi, il est exigé d'être **socialement compétent**. Mais de quoi s'agit-il exactement ? La compétence sociale comprend plusieurs dimensions. Elle aborde des questions concernant par exemple le comportement personnel et la conception personnelle du travail et du métier. En outre, il s'agit de la manière dont les personnes se comportent envers les autres. Ceci peut se produire dans un cadre restreint (cercles d'amis et de collègues), mais peut aussi concerner un cercle plus étendu (société). Chacune de ces dimensions englobe d'autres sous-domaines tels que la communication, la coopération, la **sensibilité**, l'aptitude à gérer les conflits, la capacité d'intégration, **l'empathie** et la responsabilité.

Aussi bien l'attitude que les aptitudes d'un individu l'aident à faire le lien entre ses propres objectifs et les valeurs des tiers, et à les influencer. La compétence sociale constitue un facteur important parmi les rapports sociaux entre êtres humains. Il s'agit de la capacité à comprendre son vis-à-vis tout en adaptant son propre comportement à la situation.

Sensibilité

La sensibilité consiste en l'aptitude à **se mettre à la place d'une autre personne.** Les personnes sensibles sont particulièrement réceptives à la stimulation de leurs sens. La sensibilité est la condition de l'empathie (voir ci-dessous). Elle se compose des dimensions suivantes :

- Attention
- Capacité de réaction

L'attention est nécessaire pour percevoir l'état de son vis-à-vis. De plus, elle est utile pour expliquer les conséquences du comportement, et ce, qu'il s'agisse d'expliquer son propre comportement ou celui de son vis-à-vis. La **capacité de réaction** permet de répondre soit spontanément, soit après mûre réflexion, à ce qui a été perçu. La réaction peut consister en une émotion, une pensée, des paroles ou des actes, ou en une combinaison des quatre.

Malgré son aptitude à s'imposer, un bon cadre est également sensible aux desiderata de ses subordonnés. Il sait qu'il détermine en grande partie la culture du groupe. Le comportement des subordonnés dépend entre autres de la réaction du supérieur hiérarchique. C'est pourquoi les cadres doivent disposer des compétences suivantes :

- Communication régulière et sincère
- Respect des personnes subordonnées
- Transmission d'un sentiment de sécurité
- Motivation ciblée

Lorsque ces conditions sont remplies, les subordonnés perçoivent leur dirigeant comme une personne empathique.

Empathie

Le mot « empathie » vient du grec et signifie la capacité de se mettre dans **la peau d'un autre**. Un cadre fait preuve d'empathie lorsqu'il identifie et comprend les aptitudes, les pensées, les émotions et les intentions. Il soutient les personnes de son entourage. Être empathique signifie également que le cadre essaie de percevoir et de comprendre les besoins de ses subordonnés.

L'empathie compte parmi les bases fondamentales d'une bonne communication. Un supérieur hiérarchique empathique est d'une efficacité surprenante. Dans les situations de stress et de conflit, il soulage ses subordonnés, désamorce la situation et crée des liens entre des personnes et des choses qui auparavant étaient divisées. Finalement, l'empathie est synonyme de participation à la vie des autres. Cela permet aux subordonnés, mais aussi aux camarades d'être plus ouverts, plus accessibles et plus coopératifs les uns envers les autres. Lorsqu'un cadre parvient à renforcer le sentiment grâce à une bonne écoute et une totale concentration sur ses besoins, la qualité de la relation de travail change du tout au tout.

Les cadres qui manifestent des sentiments respirent l'authenticité. Les rapports de confiance s'installent plus vite. C'est la raison pour laquelle il est bon que les cadres partagent leur joie avec leur groupe lorsqu'ils ont accompli quelque chose en commun, mais aussi leur déception lorsqu'un exercice échoue.

Voir module 1, sous-chapitre « Qualités humaines », page 52

« Empathie » ne signifie pas « sympathie ». La **sympathie**, c'est une approbation des sentiments, des idées et des attitudes de son vis-à-vis. « Empathie » ne signifie pas non plus « compassion ». Un cadre peut être empathique lorsqu'il s'est débarrassé de ses préjugés envers ses subordonnés.

La valorisation

La valorisation d'une organisation constitue un élément décisif du succès de l'entreprise. Dans le monde globalisé d'aujourd'hui, les personnes les plus diverses, chacune avec ses valeurs, se rencontrent. Ceci conduite à des changements au niveau de la société. Plus les valeurs de la société changent, plus il y a d'incertitudes. Dans le contexte de la mondialisation, ce sont surtout les facteurs suivants qui jouent un rôle :

- Âge
- Sexe
- Culture
- Religion
- Langues
- Compétences professionnelles
- Orientation sexuelle

C'est pourquoi de grandes organisations suisses ont développé leur propre système de valeurs. Plus les valeurs sont différentes au sein d'une organisation, plus cela mène à des problèmes. Les organisations reconnaissent l'avantage de définir des valeurs communes qui s'appliquent à leurs employés. Ce modèle devient aussi une ligne de conduite pour les actes des employés.

Ainsi, une organisation suit des principes **éthiques**. Les actes doivent être justifiables et acceptables pour tous les employés. Ainsi, les réflexions **concernant la durabilité** jouent également un rôle au niveau des valeurs. Une organisation a la **responsabilité** de planifier ses activités à long terme et avec circonspection, et de les mettre en œuvre tout aussi scrupuleusement.

Voir module 1, sous-chapitre « Valeurs et normes », page 41

Les principales réflexions concernant les perceptions de l'homme sont les suivantes :

- Quelle est l'influence des suppositions et des attentes personnelles sur le comportement des tiers ?
- Le comportement de personnes correspond-il aux attentes personnelles ?
- Est-ce que le cadre est sensible et empathique envers ses subordonnés ?
- Quelles sont les valeurs d'une organisation ?

Exercice

Quelles sont vos réflexions vis-à-vis des questions suivantes.

À quoi ressemble ma perception de l'homme selon les expériences que j'ai faites jusqu'à présent à l'armée ?
Quelles erreurs d'appréciation ai-je ainsi déjà faites en raison de ma perception de l'homme ?
Qu'est-ce que je ferai différemment à l'avenir pour éviter de telles erreurs d'appréciation ?

Faisons le point

Les perceptions de l'homme sont des représentations personnelles de ce qui distingue un être humain. Sur la base de ces perceptions généralisées, il est possible de classer et d'évaluer plus rapidement d'autres personnes. De tels jugements influencent le comportement lors des relations avec les autres. Parce qu'ils peuvent être faux, il faut régulièrement les remettre en question de manière critique.

La théorie X-Y de McGregor (1960)
Le supérieur hiérachique oriente inconsciemment son comportement de conduite selon ses perceptions personnelles. Les subordonnés se comportent selon les attentes que les autres leur prêtent et confirment ainsi les perceptions, pas forcément justifiées, du supérieur hiérarchique.

Compétence sociale
Elle comprend plusieurs dimensions. Il s'agit du comportement et de la du travail, du métier et de sa propre personne, ainsi que des relations avec les différentes personnes et la société.

Sensibilité
La sensibilité consiste en l'aptitude à se mettre à la place d'une autre personne. Elle se compose des dimensions « attention » et « capacité de réaction ».

Empathie
Un cadre est empathique lorsqu'il reconnaît et comprend les pensées, les émotions, les intentions, la personnalité et les aptitudes d'une personne. Être empathique, cela signifie également que le cadre essaie de percevoir et de comprendre à la fois le subordonné en tant que personnalité ainsi que ses préoccupations.

Valorisation
La valorisation d'une organisation constituent un élément décisif de son succès. Dans le monde globalisé d'aujourd'hui, les personnes les plus diverses, chacune avec ses valeurs, se rencontrent. Ceci aboutit à des changements au niveau de la société: plus la société change de valeurs, plus il y a d'incertitudes.

Contrôle des connaissances

1. Question
Les perceptions de l'homme sont des idées sur les traits caractéristiques fondamentaux de l'être humain.
Quelle définition correspond au terme?
- ☐ La propre perception de l'homme n'est pas importante.
- ☐ Les perceptions de l'homme sont d'ordinaire associées à des suppositions et des attentes.
- ☐ Il n'existe que deux perceptions de l'homme.

2. Question
Que ce soit consciemment ou inconsciemment, l'être humain se fait une image d'autrui.
Quelles affirmations correspondent à la conception de l'homme?
- ☐ Les perceptions de l'homme sont des généralisations.
- ☐ Les perceptions de l'homme sont les mêmes dans toutes les cultures.
- ☐ Les opinions personnelles influencent les idées sur une perception de l'homme.
- ☐ Les perceptions de l'homme peuvent toujours être classées entre justes et fausses.

3. Question
La façon dont une personne est perçue et appréciée dépend de divers aspects.
Lesquels des aspects ci-dessous sont-ils exacts?
- ☐ Les aspects « normes» et « conception du monde» n'influencent pas la compréhension concernant la perception de l'homme.
- ☐ Les normes sociales influencent le comportement personnel et par conséquent la perception.
- ☐ La conception du monde influence les actions en qualité de cadre.
- ☐ Dans les perceptions de l'homme, il n'y a pas de rapport entre les suppositions et les attentes.

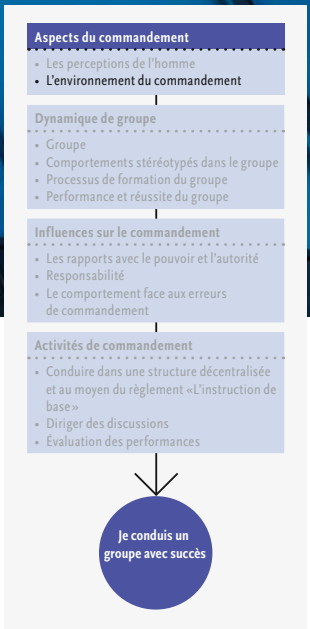
4. Question
Le cadre donne une impression aux yeux de ses subordonnés.
Quelles affirmations correspondent à un bon cadre?
- ☐ Il montre ses sentiments en parlant souvent de sa vie privée.
- ☐ Il est empathique envers ses subordonnés parce qu'il les trouve sympathiques.
- ☐ Il est sensible et inspire ainsi un sentiment de sécurité.
- ☐ Il est socialement compétent; ceci implique sensibilité et empathie.

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle, avec le recul, vous avez changé d'opinion concernant une personne. La dernière fois, j'avais un mil dans mon groupe. J'avais déjà entendu ses camarades dire qu'il était spécial et semblait parfois un peu absent. Je m'étais donc déjà posé la question de savoir comment je devrais l'aborder pour qu'il apprenne quelque chose avec moi.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Pendant la formation, j'ai constaté qu'il était calme et attentif. Il ne disait pas grand-chose et prenait des notes. Il posait souvent des questions à ses camarades et demandait de revoir les manipulations. Ensuite, il participait assidûment.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. L'évaluation de ses camarades ne s'est pas confirmée au contact du mil. Bien au contraire – il a montré de l'intérêt, a participé activement aux travaux pratiques et a réussi le test à la fin. J'ai constaté qu'il s'agissait d'un suisse de l'étranger et qu'il ne maîtrisait pas encore la langue.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Le mil a bien participé à la formation et a obtenu de bons résultats.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Je ne peux pas me laisser influencer par les autres et accepter une image dont je ne me suis pas convaincu moi-même.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Je dois me faire une image de la personne sur la base de mes propres observations.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



2 L'environnement du commandement

De quoi s'agit-il ?

Le fait de décrocher un poste de commandement est un objectif courant. Les cadres sont soumis à des exigences multiples et complexes. Que faut-il commprendre au juste par « commandement » ? Le commandement ne se résume pas à donner des ordres et des missions. Le commandement est plutôt la prise d'influence sur le comportement des subordonnés afin d'atteindre un objectif donné.

Le commandement signifie,

- une prise d'influence ciblée du supérieur hiérarchique sur ses subordonnés dans une situation déterminée.
- tenir compte d'aspects qui exercent une influence sur l'activité de commandement.

Voir règlement 51.002, Règlement de service, chapitre 3

Cette brève description contient déjà les principaux aspects dont un cadre doit être conscient s'il veut commander avec succès :

- Sa propre personne
- La mission
- La situation/le milieu
- Le supérieur hiérarchique
- Le(s) subordonné(s)

Exemples

- Le cap Scheubli est responsable d'une petite équipe dans une entreprise. Auparavant, la performance des employés était toujours très bonne lorsqu'il leur laissait, après leur avoir confié des missions, autant de liberté d'action que possible en se contentant de leur fournir un soutien en tant que conseiller.
  Le cap Scheubli se comporte de la même manière avec les soldats pendant le service militaire qu'avec les employés dans l'entreprise. Irrité, il constate lors du premier exercice avec ses soldats qu'en revanche, la marge de manœuvre concédée ne porte pas ses fruits. Certains collaborent, mais beaucoup restent là sans rien faire, laissent les autres travailler et lui témoignent peu de respect vis-à-vis de son autorité.
- M. Voisard est patron d'une société de conseils en entreprise. Actuellement, l'entreprise va très bien et les employés ont du pain sur la planche. M. Voisard reçoit alors une demande de renseignement d'une grande entreprise intéressée par une collaboration à long terme. Bien que cela signifie des heures supplémentaires et des délais serrés à respecter, il accepte l'offre. Plus le temps passe, plus les employés se sentent stressés et mal à l'aise au travail. Il en résulte non seulement davantage de mauvaises performances et d'absences pour cause de maladie, mais aussi une augmentation des licenciements.

Il ne faut perdre de vue aucun des cinq aspects de l'environnement du commandement. Il faut également prendre conscience de l'interaction de tous les aspects et observer ceux-ci dans la pratique quotidienne du commandement. L'environnement du commandement se compose de facteurs d'influence internes (cadre) et externes (mission, situation/milieu, supérieur hiérarchique et subordonnés).

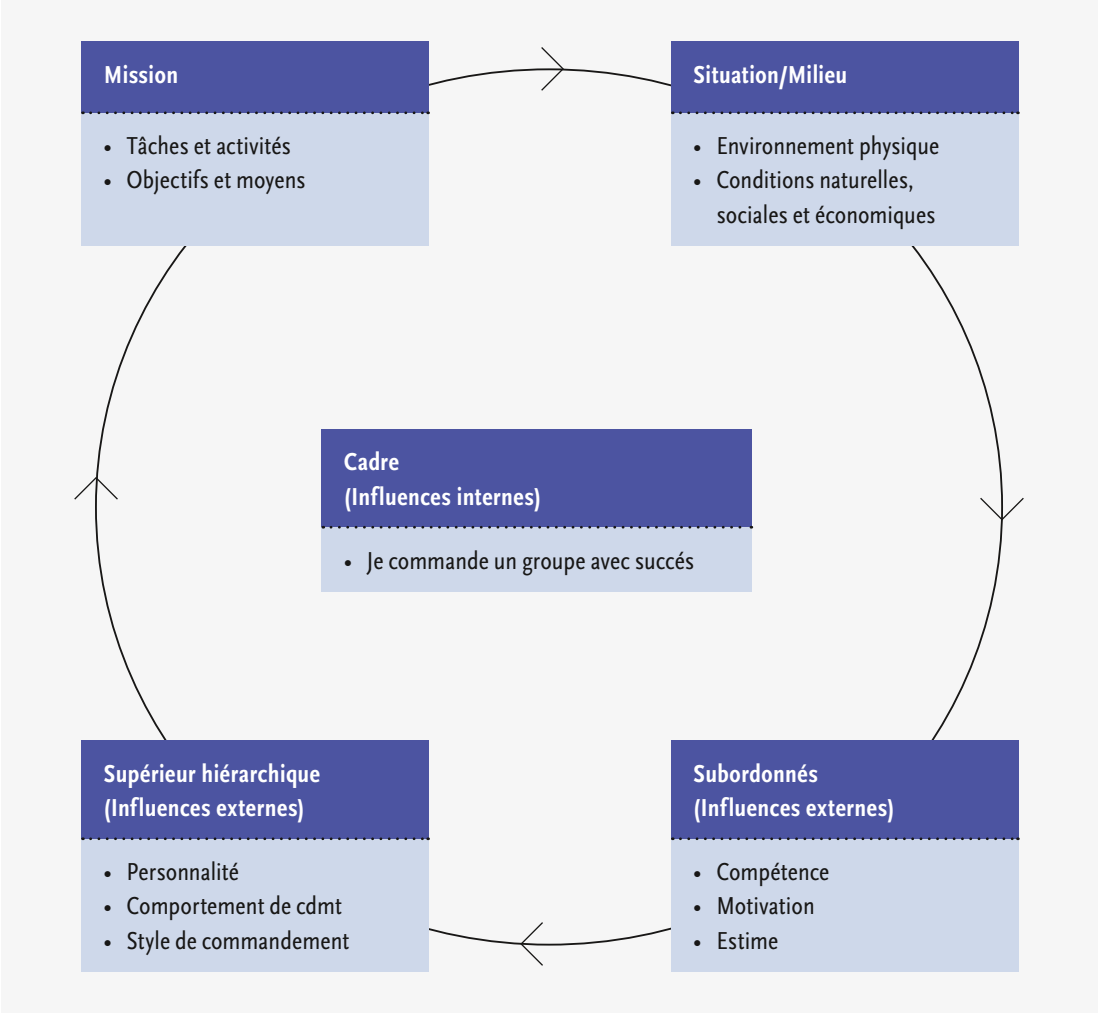


Figure n° 3 : L'environnement du commandement

La situation et le milieu dans lequel une personne doit commander sont décisifs. Ils influencent d'un côté l'accomplissement des missions et d'un autre côté la relation entre le supérieur hiérarchique et les subordonnés. En outre, il existe une interaction entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés et non pas une influence unilatérale de la part du supérieur hiérarchique. De plus, il faut tenir compte du fait qu'un supérieur hiérarchique peut également être un subordonné. Le supérieur hiérarchique doit avoir conscience du rôle de subordonné dans les rapports avec ses propres subordonnés. L'interaction entre la mission, la situation et le milieu, ainsi qu'entre le supérieur hiérarchique et les subordonnés, détermine la manière dont la mission sera remplie.

2.1 Le cadre

Non seulement les facteurs environnants jouent un rôle quant à la conduite fructueuse d'un groupe, mais le cadre lui-même exerce aussi une influence sur cette dernière. Certains traits de caractère des cadres ont un rapport avec le succès du commandement :

- Intelligence
- Dominance
- Confiance en soi
- Motivation au travail
- Ambition
- Contact facile
- Aptitudes sociales
- Compétences professionnelles
- Compétence sociale
- Esprit d'équipe

Il ne s'agit là que d'une petite partie des traits de caractère qui favorisent le succès. Les traits de caractère relient des thèmes complexes comme des mots-clés. Or, tous les cadres ne disposent pas de la même manière de ces traits de caractère. Ceux-ci ne sont pas aussi marqués chez tous les supérieurs hiérarchiques : la conduite est individuel, et c'est le mélange personnel qui détermine le succès. La question de savoir quels traits de caractère sont particulièrement prononcés dépend de divers facteurs d'influence. Tous les traits de caractère ne sont pas utiles dans toutes les branches. En comparant le profil requis pour un directeur d'école avec celui d'un cadre supérieur dans une banque, il s'avère évident que des traits de caractère différents sont nécessaires à la réussite dans ces deux postes. La situation dans laquelle se trouve le cadre est déterminante pour sa réussite. En d'autres termes, tout trait de caractère n'est pas approprié à chaque branche professionnelle. Lorsque le mélange ne convient pas, on dirige avec moins de succès.

Voir module 1, chapitre « Contrainte et sollicitation », page 83

Un bon cadre supérieur

- a des traits de caractère qui contribuent au succès du groupe.
- utilise les facteurs d'influence externes et mène le groupe à la réussite.

Voir module 2, chapitre « Stress, gestion et prévention du stress », page 71

Voir module 1, sous-chapitre « Traits de personnalité », page 26

Le persolog® profil de stress

Comme exposé ci-dessus, toute personne n'est pas capable de diriger autrui. De nombreux facteurs externes jouent également un rôle influençant sur la réussite du commandement. Toutes ces influences agissent sur le cadre. N'êtes-vous pas curieux de savoir comment vous vous comportez dans une situation stressante ? Vous trouverez à ce sujet un questionnaire en ligne sur LMS, et obtiendrez après l'avoir rempli un rapport personnifié concernant votre profil de stress. Le questionnaire détermine les onze différents facteurs de stress professionnel recensés.

2.2 Mission

Les cadres se voient confier des missions. Il peut toutefois arriver que la mission ait été formulée de façon imprécise et trop contradictoire. Le cadre doit alors apprécier la situation, reconnaître les besoins et formuler lui-même une mission claire et nette pour les subordonnés. Le cadre doit être conscient de ce que les autres attendent de lui et de ce qu'il attend de ses subordonnés. Il doit communiquer clairement ces attentes. Il peut être avantageux que le supérieur hiérarchique communique également aux subordonnés le sens et le but d'une mission.

Voir règlement 51.002, Règlement de service, chapitres 3.1 et 3.2

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Pendant l'exécution de la mission, la tâche du supérieur hiérarchique consiste principalement à comparer l'état actuel « est » des choses avec l'état visé « doit ». Il peut ainsi garantir qu'il est sur la bonne voie. Cette étape de contrôle permet si nécessaire de procéder à un changement de cap ou à une correction.

Voir chapitre « L'évaluation des performances », page 133

Pour que les subordonnés sachent s'ils agissent dans l'esprit de la mission, le supérieur hiérarchique doit fournir des feedbacks réguliers sur la performance et le comportement au travail.

Voir module 3, sous-chapitre « Le feedback », page 88

Une mission signifie

- confier la tâche à une personne de procéder à un acte déterminé.
- fixer au subordonné un objectif clairement défini ainsi que les moyens nécessaires à cet effet.

2.3 Situation et milieu

Le présent chapitre traite des influences auxquelles un cadre est soumis.

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitres 6.3

Voir règlement 51.002, Règlement de service, chapitres 3.1 et 4

À quelle situation le cadre est-il confronté ?
Un supérieur hiérarchique réalise-t-il avec sa troupe un exercice d'entraînement au combat ? Planifie-t-il et organise-t-il l'assemblée générale d'une association ? Engage-t-il un nouveau collaborateur pour un poste vacant dans l'entreprise ? Quel(le)s ressources (moyens) sont à la disposition du cadre ? Quelles conditions (p. ex. météorologiques) doivent être prises en considération ?

La situation comprend
- l'emplacement ou la position, la contrainte des circonstances ou des conditions données, par rapport auxquels on doit s'orienter.
- les conditions cadres devant lesquelles quelqu'un est placé et qui déterminent l'action.

Dans quel milieu le cadre évolue-t-il ?
Occupe-t-il dans l'armée une position de commandement, est-il actif dans une association ou a-t-il une fonction de supérieur hiérarchique dans une entreprise civile ?

Afin de pouvoir commander avec succès, un cadre doit toujours se demander dans quel milieu il évolue et à quelle situation il est confronté. Les conditions cadres du milieu et de la situation doivent être prises en compte afin que le cadre puisse s'y préparer et adapter son comportement. À la longue, un supérieur hiérarchique n'aura guère de succès s'il agit indépendamment du milieu et de la situation.

Exemple

La mission de Friedli consiste à organiser les repas et à cuisiner pour quelques 200 personnes. La manière dont Friedli aborde la mission dépend du milieu dans lequel il évolue. Est-il chef d'une cuisine militaire, chef cuisinier d'un restaurant ou cuisinier amateur bénévole dans son association ? À quoi ressemble la situation ? Friedli doit-il faire à manger pour 200 soldats ou s'agit-il d'une journée portes ouvertes lors de laquelle les proches doivent également être nourris ? Le chef cuisinier Friedli fait-il à manger pour le nombre journalier de clients ou prépare-t-il un menu à huit plats pour une noce ? Le cuisinier amateur Friedli doit-il faire des pâtes pour ses collègues de l'association et leurs proches ou l'association vend-elle des saucisses grillées dans une fête villageoise ?

Le milieu comprend
- le contexte physique dans lequel on évolue.
- l'ensemble des conditions naturelles, sociales et économiques.

2.4 Supérieur hiérarchique et comportement du supérieur hiérarchique

Avant qu'un cadre ne puisse réfléchir à son comportement et à son style de conduite, il est important qu'il connaisse ses traits de caractère, ses besoins, ses souhaits, ses forces et ses faiblesses.

Voir module 1, sous-chapitre « La perception de soi », page 25

Le persolog® profil de comportement, qui soutient ce processus, est présenté dans le module 1 « Connaissance de soi ». Savoir bien se connaître et s'évaluer soi-même constitue la base d'une conduite réussi.

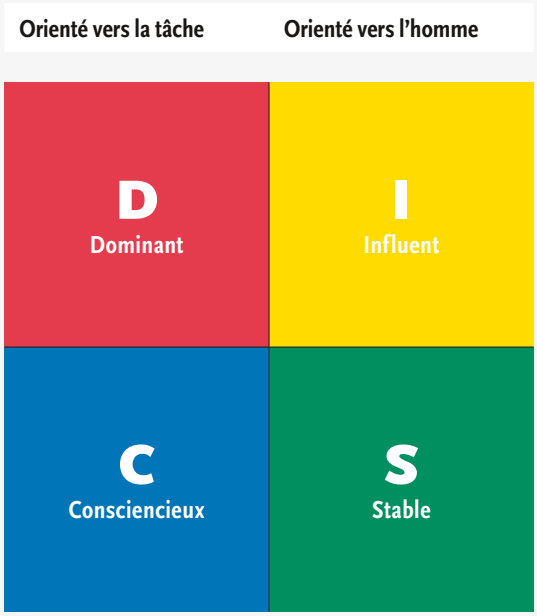


Figure n° 4 : Modèle persolog® profil de comportemento en relation avec le comportement de commandement

Les tendances comportementales personnelles se reflètent aussi dans le comportement de commandement. Les supérieurs hiérarchiques ont tendance à fixer différemment leurs priorités en matière de commandement. Pour certains, c'est plutôt la mission et son exécution qui sont au premier plan, pour d'autres ce sont plutôt les subordonnés et les rapports avec ceux-ci.

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitres 1.7 et 1.3

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitres 6.2

Cela étant, les personnes à comportement dominateur ou consciencieux ont tendance à mettre l'accent sur l'exécution de la mission. Les personnes qui ont le sens de l'initiative ou une tendance comportementale stable. En revanche, elles mettent l'accent sur la relation avec le subordonné.

2.4.1 Comportement de commandement personnel

Comportement de commandement orienté vers la tâche

La performance, l'accomplissement de la mission et l'atteinte de l'objectif sont un point central. Le supérieur hiérarchique explique les objectifs. Il surveille et contrôle le comportement et les activités des subordonnés. Le supérieur hiérarchique attache de l'importance à la quantité du travail et exige de tous les subordonnés des performances maximales.

Exemple

Lors de la séance de bilan mensuel, M. Rolli questionne chaque collaborateur sur sa performance durant le mois écoulé. Il aimerait savoir quels objectifs ont pu être atteints, quelles tâches et missions ont été accomplies. Il discute les plans et les objectifs pour le mois suivant et fournit à ses collaborateurs des feedbacks concernant la manière dont ils ont accompli leurs missions.

Comportement de commandement orienté vers l'homme

Les subordonnés se situent au centre. Le supérieur hiérarchique les appuie, les encourage et les traite avec estime. Le supérieur se montre ouvert et accessible. Il est à l'écoute de leurs besoins et de leurs intérêts et s'efforce d'entretenir une bonne relation.

Exemple

Lors de la séance de bilan mensuel, M. Linz demande à son équipe : « Comment le dernier mois s'est-il passé pour vous ? » Il aimerait savoir si la charge était trop grande ou appropriée et comment la coopération entre les collaborateurs a fonctionné. Il signale que les autres peuvent s'adresser à lui en tout temps s'ils ont des difficultés.

À ce stade, il convient de souligner qu'il ne s'agit ici, comme dans le persolog® profil de comportement, que de tendances comportementales qui ne se présentent jamais sous une forme pure. Il ne s'agit pas d'un « ou… ou », mais d'un « aussi bien… que ». En règle générale, le comportement de commandement tend vers l'une des deux orientations.

Exercice

Posez-vous les questions suivantes sur votre comportement de commandement :

Quel style de conduite m'est le plus proche ? Avec quel style de commandement est-ce que je peux m'identifier ?

Pour quel style de commandement une personne penche-t-elle ?
De même que pour le persolog® profil de comportement, l'inclination d'un être humain pour une orientation vers la mission ou vers l'homme peut varier. Cinq styles de commandement peuvent découler de la combinaison d'inclinations plus ou moins élevées ou basses. Ceux-ci seront décrits en détail par la suite (Blake et Mouton, 1964).

Remplissez l'énoncé suivant afin d'évaluer votre tendance comportementale en relation avec l'orientation vers l'homme et l'orientation vers la mission. Ce questionnaire permet également de voir quel style de commandement vous préférez en règle générale.

Evaluation de son propre style de commandement (page suivante)

Vous trouverez cinq affirmations relatives aux six domaines de comportement élémentaires suivants dans les rapports avec les collaborateurs :

Traitez d'abord l'énoncé 1 (décisions). Lisez les cinq affirmations A à E qui constituent chacune une description possible de votre propre comportement. Afin de pouvoir évaluer les affirmations de façon appropriée, vous devez **vous mettre dans la peau d'un cadre.**

Donnez un **5 à chaque affirmation qui vous convient le mieux** (comme vous êtes réellement, pas comme vous aimeriez être !). Essayez d'être spontané et honnête avec vous-même. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ! Donnez ensuite un **1 à chaque affirmation qui correspond le moins** à votre comportement. Puis attribuez un 4 à la deuxième affirmation la plus proche de votre comportement. Continuez avec les autres affirmations, chaque chiffre pouvant être attribué une seule fois.

Allez alors aux énoncés suivants (2–6) ! Pour répondre aux énoncés, utilisez le procédé décrit ci-dessus.

1		*Réponse*
A	J'attache beaucoup d'importance à des décisions raisonnables qui engendrent compréhension et entente.	
B	J'accepte les décisions des autres avec indifférence.	
C	Je m'attends à ce que mes décisions soient acceptées comme définitives.	
D	J'estime qu'il est très important de prendre des décisions favorisant les relations interpersonnelles.	
E	Je m'efforce de prendre des décisions réalisables, même si elles ne sont pas toujours parfaites.	

2		*Réponse*
A	J'évite de prendre parti. C'est pourquoi je ne mets pas à nu mes opinions, mes comportements, ni mes perceptions.	
B	J'essaie, dans la mesure du possible, de faire des compromis en ce qui concerne les opinions, les perceptions et les comportements différents.	
C	J'écoute et recherche des opinions, des comportements et des perceptions alternatifs, différents des miens. Mes convictions sont profondes, mais je suis capable de changer d'opinion lorsque d'autres personnes me présentent de bonnes idées raisonnables.	
D	Je défends mes opinions, mes comportements et mes perceptions, même si cela implique de « bousculer » quelqu'un.	
E	Je préfère accepter des opinions, des perceptions et des comportements que d'imposer les miens.	

3		*Réponse*
A	J'essaie d'éviter la naissance de conflits, mais lorsque ceux-ci surgissent, je tente de calmer et de réconcilier les adversaires ainsi que d'assurer une bonne collaboration.	
B	Lorsqu'un conflit surgit, je m'efforce de rester juste et de trouver une solution équitable pour toutes les parties.	
C	En cas de conflit, j'essaie de rester neutre ou de me tenir à l'écart.	
D	Lorsqu'un conflit voit le jour, je l'étouffe dans l'œuf ou je m'impose.	
E	Lors de conflits, j'essaie d'abord d'en découvrir les raisons et de trouver une solution dans leurs causes profondes.	

4		Réponse
A	En cas de tensions, je suis peu sûr de moi et ne sais pas quelle direction je dois prendre, ni comment répondre aux attentes des autres.	
B	Je sais que les tensions peuvent engendrer des troubles et des mécontentements, c'est pourquoi je réagis de façon cordiale et amicale.	
C	Lorsque les choses ne marchent pas bien, j'oppose de la résistance et passe à la contre-attaque.	
D	Lorsque je suis irrité, je reste maître de moi-même bien que mon impatience soit visible.	
E	Je m'énerve rarement, car je demeure indifférent et neutre.	

5		Réponse
A	J'ai un humour cinglant, qui touche durement plus d'une personne.	
B	Mon humour convient toujours à la situation. Même sous pression, je garde mon sens de l'humour.	
C	Mon humour est considéré par les autres comme plutôt déplacé.	
D	Mon humour sert à maintenir des relations amicales ou à relativiser la gravité de la situation.	
E	J'ai énormément d'humour. Il est censé surtout contribuer à la reconnaissance de mes vues et de ma position.	

6		Réponse
A	Je préfère soutenir les autres que les commander ou entreprendre quelque chose par moi-même.	
B	Je ne fais que les efforts nécessaires.	
C	J'essaie de maintenir un bon rythme de travail régulier.	
D	Je fais de gros efforts et les autres me suivent pour cette raison.	
E	Je me stimule moi-même ainsi que les autres.	

Résultat

Reportez à présent les valeurs des six questions ci-dessus (valeurs 1 à 5) dans le tableau ci-dessous. Les cinq styles de conduite sont décrits plus en détails dans les pages qui suivent et se composent de six domaines comportementaux élémentaires dans les rapports avec les collaboratrices et collaborateurs dont voici la liste :

- Décisions
- Convictions
- Conflits
- Émotions
- Humour
- Efforts

Élément du comportement	**Styles de commandement**									
	Style pondéré		Coopératif		Autoritaire		«Laissez-faire»		Charitable	
1. Décisions	1E		1A		1C		1B		1D	
2. Convictions	2B		2C		2D		2A		2E	
3. Conflits	3B		3E		3D		3C		3A	
4. Émotions	4A		4D		4C		4E		4B	
5. Humour	5E		5B		5A		5C		5D	
6. Efforts	6C		6D		6E		6B		6A	
Total										

Le résultat maximum pour un style de commandement déterminé est 30. La valeur la plus haute indique votre **style de commandement préféré**. Mais, il ne s'agit là que d'une tendance. C'est pourquoi, en règle générale, il existe aussi un **deuxième style de commandement**, dont la valeur est aussi élevée, et, dans certains cas, égale. La combinaison des deux styles de commandement préférés permet d'obtenir une première évaluation de notre manière de commander.

Description des styles de commandement

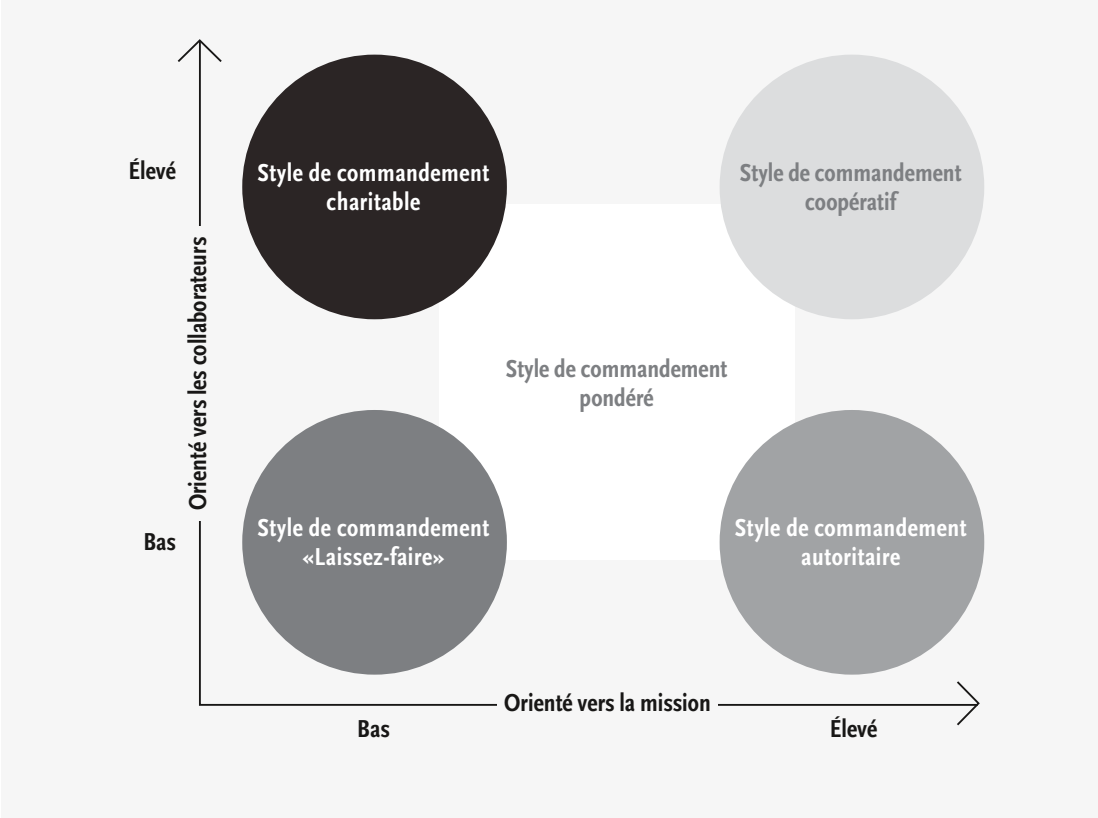


Figure n° 5 :
Les cinq styles de commandement

Style de commandement « Laissez-faire »

Brièvement résumé, le supérieur hiérarchique exerce peu d'influence sur la performance et sur ses subordonnés. Les ordres reçus sont transmis, mais leur exécution n'est pas contrôlée. Dès lors, le terme de commandement à proprement dit n'est pas approprié. Le supérieur accepte les décisions des autres et s'énerve rarement. Il hésite toujours à exprimer ses propres opinions et perceptions comme il évite de prendre parti. En cas de conflit, cette personne ne fait pas d'efforts.

Style de commandement autoritaire

Le cadre accentue l'ordre hiérarchique et ainsi la distance par rapport aux subordonnés. L'exécution des missions est au centre de l'intérêt, les besoins des subordonnés n'étant guère pris en considération. Le cadre s'efforce de créer les conditions idéales pour des performances maximales et concrètes. Mais il attend en retour de ses subordonnés qu'ils relèguent au second plan leurs intérêts et leurs besoins.

Style de commandement pondéré
Ce style de commandement est empreint de compromis. Le cadre s'efforce de créer un équilibre entre un rendement suffisant et une ambiance amicale. La tentative de ne favoriser excessivement ni l'exécution des tâches, ni les rapports avec le collaborateur entraîne parfois de grandes incertitudes. Le cadre évite les risques à tout prix.

Style de commandement charitable
Le cadre offre son soutien et s'efforce de créer une atmosphère amicale et détendue. Les relations interpersonnelles, la sympathie ainsi que l'approbation par les subordonnés sont au premier plan. L'atteinte des objectifs et l'exécution des missions sont au second plan.

Style de commandement coopératif
Le cadre invite les subordonnés à participer aux réflexions et aux discussions, afin qu'ils parviennent ensemble à la meilleure solution. Non seulement la confiance et le respect envers les subordonnés, mais aussi l'exécution de la mission sont au centre de l'intérêt. Ce qui est attendu du collaborateur est un solide engagement au niveau du travail, mais aussi en faveur du groupe. Le cadre soutient les subordonnés afin qu'ils puissent accomplir leurs missions et vivre des succès.

Exercice

Faites les réflexions suivantes en relation avec le résultat du questionnaire.

Dans quelle mesure l'évaluation personnelle de votre style conduite correspond-elle au résultat du questionnaire ?
Nommez des situations dans lesquelles vous avez utilisé ce style de commandement.
Exemples militaires :
Exemples civils :

2.4.2 Comportement de commandement situationnel

Un cadre doit prendre conscience du fait que, souvent, il ne peut pas se servir de son style de commandement préféré et l'utiliser dans chaque situation. Un cadre doit faire preuve de flexibilité du point de vue du comportement de commandement. Il doit observer et analyser aussi bien la situation que les personnes concernées, puis décider quel style de commandement convient le mieux. Un style de conduite plutôt coopératif est avantageux, car il est très flexible. Cela étant, il est admis aujourd'hui par tout un chacun qu'**il n'existe pas de style de commandement idéal**.

Étant donné que le cadre est confronté à des missions diverses et que chacun de ses subordonnés est différent, il s'agit autant que possible d'adapter son comportement de commandement à la mission, à la situation, au milieu et aux subordonnés. Ceci est loin d'être simple. Pour cette raison, différents modèles ont été développés. Ceux-ci sont utiles lors du choix d'un style de conduite pour une situation concrète.

Les différentes formes de comportements de commandement situationnels qui devront être choisis en fonction de l'attitude des subordonnés sont présentés ci-après.

Comportement de commandement orienté sur le soutien

Le subordonné est intégré dans le processus, les décisions étant prises en commun. Il n'est pas nécessaire de fournir des instructions précises, car le cadre assiste le processus de développement et appuie l'engagement des subordonnés.

Exemple

M. Knecht a une idée pour trouver de nouveaux clients. Il discute de cette idée avec ses subordonnés. M. Knecht élabore un concept complété par les idées et les indications des subordonnés. Lorsque le client a approuvé le concept, il informe ses subordonnés et discute avec eux le procédé détaillé. Le cadre détermine alors qui se charge de quelles tâches pour les exécuter de façon indépendante. Si quelqu'un a besoin d'assistance, M. Knecht se tient en tout temps à disposition.

Comportement de commandement orienté sur l'autorité

Le supérieur hiérarchique fixe en détail la manière dont le subordonné doit procéder pour atteindre l'objectif. Pendant l'exécution par le subordonné, le supérieur hiérarchique regarde régulièrement par-dessus son épaule. Ainsi, il peut évaluer le procédé, intervenir à tout moment et faire des propositions d'amélioration.

Exemple

Le sgt Monotti réalise un exercice de tir. Avant que les tirs ne commencent, il explique aux recrues ce à quoi il faut faire attention. Il tire alors quelques coups lui-même afin de démontrer ce qu'il a dit. Pendant l'exercice de tir, il va d'une recrue à l'autre et vérifie les comportements et les résultats. Là où c'est nécessaire, il montre tout de suite ce qui doit être corrigé pour que le résultat puisse être amélioré.

Comportement de commandement orienté sur l'entraînement
Le supérieur hiérarchique offre une assistance grâce à laquelle le subordonné peut élargir ses connaissances et ses capacités. Lorsque cela est nécessaire, le cadre explique celle-ci et procède à des corrections de comportement. Il est également important d'encourager régulièrement le subordonné.

Exemple

Mme Iseli est la supérieure hiérarchique d'un petit groupe comprenant entre autres M. Wieland, collaborateur très expérimenté, ainsi que le stagiaire M. Juillerat. Ce dernier est chargé de son propre projet. Dans ce cadre, il est pris en charge et formé par Mme Iseli lorsqu'il est confronté à des tâches qu'il ne maîtrise pas encore. Pour M. Wieland, de nombreuses tâches sont déjà routinières, et c'est avec plaisir qu'il accepterait de prendre en charge les stagiaires. Mme Iseli accueille favorablement cette décision. Étant donné que M. Wieland manque encore d'assurance dans cette tâche, elle organise pour lui la participation à un cours de coaching interne de l'entreprise.

Comportement de commandement orienté sur la délégation
Ce style de commandement est empreint d'une grande confiance dans les connaissances et le savoir-faire des subordonnés, ainsi que de peu de contrôle et de soutien. Le supérieur hiérarchique propose des défis en déléguant la responsabilité des décisions et de l'exécution aux subordonnés. Le supérieur hiérarchique les laisse exécuter la tâche de façon autonome. Il reconnaît la prestation fournie, p. ex. sous forme d'estime, d'éloges, d'octroi de prérogatives, etc.

Exemple

Le lt Auberson veut que sa sct réalise ce matin un cours sur le maniement du fusil d'assaut. Le programme comprend également une leçon de sport. Il fait confiance à ses chefs de groupe et leur laisse le soin de se répartir les tâches et d'organiser la matinée.

2.4.3 Attitude de commandement

Il existe deux types d'attitude de commandement : le commandement **transactionnel** et le commandement **transformationnel**. Ci-après, ces deux styles de commandement sont présentés. Le terme « **transaction** » désigne l'échange de prestations et de récompenses. Ce type de récompense repose sur la motivation extrinsèque. Le commandement transactionnel repose sur un rapport d'échange entre le supérieur hiérarchique et le subordonné. Au moyen de conventions d'objectifs, les attentes réciproques sont clarifiées et formulées. Selon le degré de satisfaction de l'exigence, il peut y avoir une indemnisation matérielle ou immatérielle. Le rapport est analytique, objectivement distant, et on se concentre sur la conduite du processus, la mise en œuvre de mesures et le contrôle des résultats.

Pendant longtemps, le commandement transactionnel a prédominé. Celui-ci se fondait sur les principes classiques du marché. Au cours des vingt dernières années, toutefois, l'attitude de commandement est allée au-delà des simples instructions. L'efficience demeure importante, mais la prise en considération des émotions s'est avérée être un facteur important.

C'est ainsi que les conditions du **commandement transformationnel** ont été créées. L'expression « transformation » décrit un processus de changement. Il y a changement dans la mesure où le subordonné relègue ses propres intérêts au second plan afin de suivre la vision de son supérieur hiérarchique. Cette relation repose elle aussi sur un échange. Dans cette atti-

Voir module 1, sous-chapitre « Motifs et motivation », page 59

tude de commandement, toutefois, l'objet de l'échange porte sur des besoins supérieurs. Le subordonné devient pour ainsi dire un « coentrepreneur ». Il se reconnait dans son supérieur hiérarchique et adopte son point de vue ainsi que ses valeurs et ses normes. Dans le commandement transformationnel, la personne est considérée dans son intégralité. Son enthousiasme est ainsi éveillé : le travail n'est pas exécuté seulement sur la base de points de vue rationnels, mais il est chargé de sens. La motivation de l'employé est intrinsèque.

Ci-dessous une comparaison des deux attitudes de commandement :

Commandement transactionnel	***Commandement transformationnel***
La contre-prestation est proportionnelle à la prestation	Mise sur des valeurs idéales
Le cadre supérieur agit comme animateur	Le cadre supérieur agit comme accompagnateur
Plutôt dans des entreprises disposant de structures éprouvées et figées	Bon pour les entreprises en mutation
Motivation extrinsèque	Motivation intrinsèque

Les deux attitudes de commandement mènent à la réussite. Cela étant, à court terme, c'est le style de commandement transactionnel qui s'avère plus efficace. Pour la collaboration à long terme, le style de commandement transformationnel est plus adapté. Avec ce dernier, la prestation de travail, la motivation et la satisfaction professionnelle s'avèrent plus importantes.

2.5 Subordonnés

Voir chapitre « Les perceptions de l'homme », page 7

De quels aspects faut-il tenir compte lors du choix du style de commandement ?
Ci-après, il est décrit comment il faudrait adapter son propre comportement de commandement au comportement des subordonnés. Ainsi, le supérieur se rapproche de l'objectif d'un commandement efficace et les subordonnés peuvent être motivés et encouragés.

2.5.1 Comportement des subordonnés

Voir règlement 51.002, Règlement de service, chapitres 3.2 et 3.3

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitres 1.5 et 1.6

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitres 6.2

Le comportement d'un être humain est très complexe et diffère d'une situation à l'autre. Dans une première étape, il est toutefois utile d'évaluer le comportement des subordonnés à deux niveaux.

Compétence	Quel est le niveau de connaissances préalables ? Quel est le niveau de développement des compétences techniques ?
Motivation	Quel est le niveau de préparation et d'engagement d'une personne pour une mission déterminée ?
Automotivation	Quel est le degré d'engagement à faire des efforts et à accomplir une tâche de manière conséquente jusqu'à son terme ?
Démotivation	Quel est le niveau de la perte de motivation ou de l'absence d'engagement entraînant une incapacité totale ou partielle de mener une mission à terme ?

Un subordonné ne peut pas faire preuve de la même maîtrise ni de la même motivation pour toutes les matières. C'est pourquoi il faut tenir compte du fait que la compétence et la motivation ne sont pas les mêmes pour chaque tâche.

L'attribution de missions militaires est un moyen réglementé et éprouvé pour influencer les subordonnés dans le sens de l'accomplissement des missions. En raison de l'autorité que possède un supérieur, le risque d'adopter toujours les mêmes comportements de commandement dans différentes situations augmente. Cela étant, la probabilité d'accorder trop peu d'attention aux comportements des subordonnés augmente (par ex. en relation avec leurs compétences et motivations). À longue échéance, un comportement de commandement adapté se révèle être un moyen efficace pour atteindre les résultats espérés. C'est notamment le cas lorsqu'un cadre ne veut pas seulement commander mais également former ses subordonnés et encourager leur développement. Le cadre doit pouvoir évaluer le comportement des subordonnés afin qu'il puisse être en mesure d'adapter son propre comportement de commandement à celui-ci.

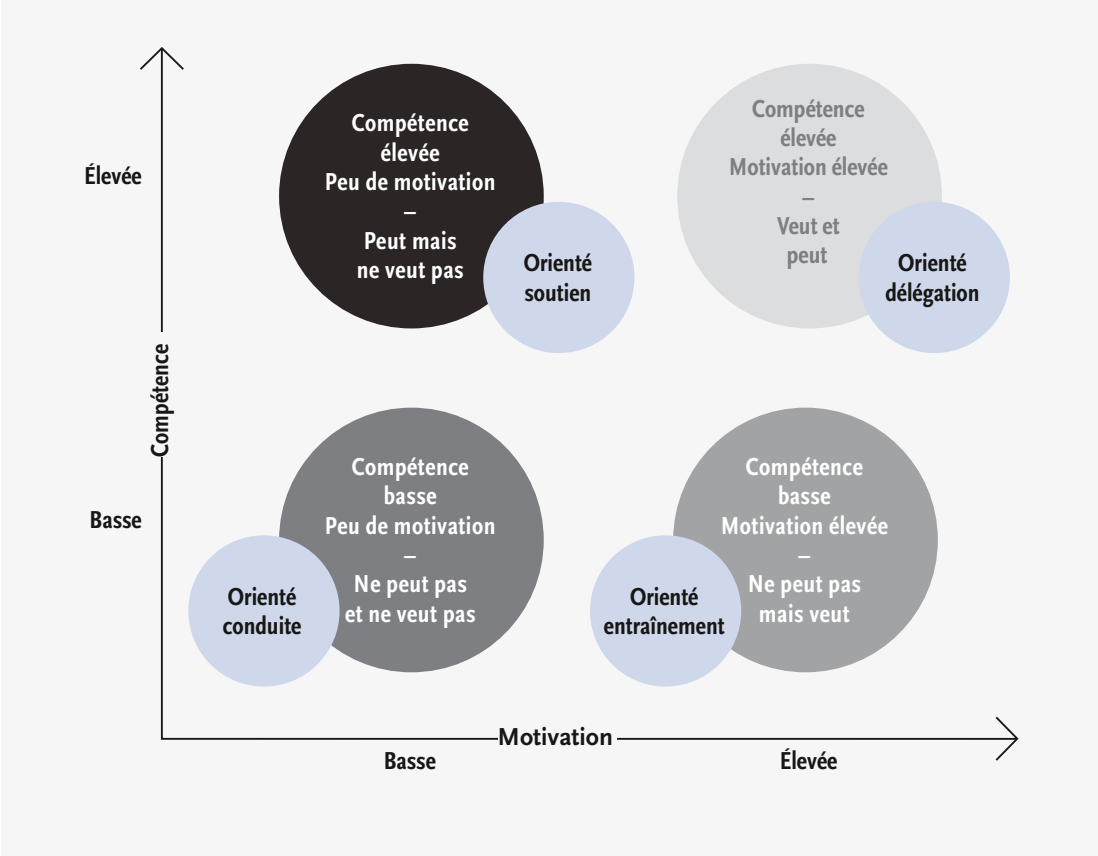


Figure n° 6 : Le comportement de commandement en relation avec la compétence et la motivation des subordonnés

	Comportement des subordonnés	*Comportement de commandement situationnel*
Orienté soutien	La recr Seiler suit la formation de fusilier. Elle se montre capable et habile. En outre, elle semble être à même de motiver ses camarades pour une cause. Malgré sa bonne qualification, la recr Seiler rejette l'idée même de suivre la formation de chef de groupe.	• Expliquer pourquoi penser qu'il est qualifié • Expliquer le déroulement de la formation, les possibilités qu'elle lui ouvre • Expliquer les avantages de la formation et le bénéfice qu'elle représente dans la vie civile • Lui accorder la possibilité de motiver son refus de prendre en considération la formation
Orienté conduite	Le sdt Taglioni est cuisinier de troupe. Pendant le travail, il commet sans cesse des erreurs techniques (par exemple faire revenir la viande trop fort, cuire les nouilles trop molles, etc.). Le chef de cuisine le corrige tout le temps et lui donne des conseils, mais il ne semble pas du tout disposé à les accepter.	• Attribution de tâches simples (éplucher, couper, faire la vaisselle, etc.) • Contrôle à intervalles réguliers • Recommandations concernant les temps de cuisson • Encouragements lorsque quelque chose réussit afin d'augmenter la motivation
Orienté entraînement	La recr Calgari est motivée et se montre habile et capable d'apprendre dans de nombreux domaines. Toutefois dans le cadre de l'instruction NBC, il panique d'une manière inexplicable lorsqu'il doit mettre son masque de protection.	• Analyse des causes possibles • Entraînement pas-à-pas des différentes étapes
Orienté délégation	La recr Bourquin suit la formation de mécanicien sur appareils. Étant donné qu'il est électronicien, il dispose déjà des principales connaissances et capacités. La manipulation et l'entretien des systèmes de transmission et de radio lui plaisent énormément.	• Du point de vue technique, le supérieur hiérarchique peut se retirer, se contentant de confier des missions et de fournir des informations complémentaires et des aides • Le supérieur hiérarchique confie d'autres tâches, par exemple le soutien de recrues plus faibles • Le supérieur hiérarchique reconnaît régulièrement le travail fourni

Exercice

Vous êtes cadre et observez différentes situations. Comment vous comporteriez-vous ? Référez-vous au modèle dans votre explication.
Le sdt Dellagana est passionné de tir. Il considère le temps passé au stand de tir comme un changement bienvenu. En revanche, lorsqu'il s'agit d'autres thèmes de formation, il est nettement à la traîne par rapport à ses camarades.
Le sdt Badrutt exerce la fonction de chauffeur. Étant donné qu'il travaille souvent comme chauffeur de camion auxiliaire dans l'entreprise de construction de son père, le maniement des véhicules lourds est pour lui quelque chose de facile et de divertissant.
Le sdt Kronenberger est soldat transmission. Pendant un exercice, il doit régulièrement transmettre des informations déterminées par radio. Cela étant, il est rare que les informations arrivent sans erreur et à temps. De plus, il est souvent occupé avec son téléphone portable au lieu de faire attention à la radio.
Le sdt Béguin effectue son CR en tant que sdt sanitaire. Comme il est étudiant en médecine, il a plus de connaissances spécialisées que ses camarades. Pendant les exercices, il se tient également à l'écart et n'apporte sa contribution que lorsque ses camarades lui demandent directement de l'aide.

2.5.2 Estime

Voir chapitre « Les rapports avec le pouvoir et l'autorité », page 81

Voir chapitre « Le comportement face aux erreurs de commandement », page 97

Indépendamment du comportement de commandement adopté, l'estime des subordonnés doit toujours être un point central. L'estime n'est pas communiquée seulement par des éloges et de la reconnaissance, mais aussi par l'intérêt fondamental témoigné aux subordonnés et à leurs activités. Souvent, le manque d'estime se manifeste non seulement par des actes concrets, mais aussi dans certaines situations par des omissions.

Il est fréquent que le manque d'estime ne soit pas une intention, mais plutôt une négligence du supérieur hiérarchique. Un premier pas pour empêcher ceci et obtenir la compréhension de ses subordonnés consiste à essayer d'être tout le temps transparent et honnête.

Exemples

- Le sgt Cavegn est électronicien de métier. Comme aide pour la leçon portant sur les systèmes radio, il amène son matériel pédagogique civil. Les recrues sont motivées et attentives, elles trouvent passionnante la comparaison entre les appareils militaires et civils. Lorsque le sgt Cavegn parle de cette leçon avec son chef de section, il est violemment réprimandé par celui-ci. Le sgt Cavegn doit laisser le matériel pédagogique civil à la maison, celui-ci n'ayant guère d'utilité dans le domaine militaire.
- Mme Fritschi travaille comme secrétaire, sa situation de travail étant jusqu'à présent satisfaisante : un bon volume de travail, des collègues sympathiques et un chef qui lui fait volontiers des compliments. Il y a toutefois un point négatif : la photocopieuse est dans son bureau. Par conséquent, elle est constamment dérangée par ses collègues de travail. Elle a déjà discuté plusieurs fois du problème avec son chef, celui-ci l'ayant assurée à chaque fois qu'il s'en occuperait. Pourtant, rien n'a été entrepris jusqu'à présent.

L'estime signifie,

- reconnaître la performance de ses subordonnés.
- manifester de l'intérêt pour ses subordonnés.
- tenir compte de l'opinion de ses subordonnées.
- prendre ses subordonnés vraiment au sérieux.

Les principales réflexions concernant l'environnement du commandement sont les suivantes :

- Quelle est le type de mission ?
- Avec quelles conditions se présente la situation ?
- Dans quel milieu se déroule le travail ?
- Quel comportement de commandement choisir ?
- Quelles sont les compétences et les motivations des subordonnés?
- Comment exprimer l'estime ?

Faisons le point

Le commandement signifie une prise d'influence ciblée du chef sur ses subordonnés dans une situation déterminée.

L'environnement du commandement contient les quatre aspects importants suivants, dont un supérieur hiérarchique doit tenir compte.

- **Mission**
  La mission ainsi que l'intention doivent être communiquées clairement. Il faut procéder en permanence à une comparaison entre le «est» et le «doit» et fournir un feedback régulier aux subordonnés.

- **Situation/milieu**
  La situation et les conditions cadres du milieu doivent être prises en considération et le comportement de commandement adapté en conséquence.

- **Supérieur hiérarchique**
  Pour commander avec succès, un cadre doit connaître son comportement de commandement personnel. Cela étant, il est important d'adapter le comportement de commandement à la situation et au comportement des subordonnés (comportement de commandement situationnel).

  Comportement de commandement personnel
  - Style de commandement « Laissez-faire
  - Style de commandement autoritaire
  - Style de commandement pondéré
  - Style de commandement charitable
  - Style de commandement coopératif

  situatif
  - Comportement de commandement orienté sur le soutien
  - Comportement de commandement orienté sur la conduite
  - Comportement de commandement orienté sur l'entraînement
  - Comportement de commandement orienté sur la délégation

- **Subordonné**
  Le comportement des subordonnés peut être évalué à deux niveaux (compétence et motivation). Ceci permet d'adapter le comportement du cadre à la situation.

Contrôle des connaissances

1. Question

Le commandement ne se résume pas à donner des ordres et des missions. Le commandement est plutôt la prise d'influence sur le comportement des subordonnés afin d'atteindre un objectif donné. La définition du terme « commandement » est variée et apparaît dans de nombreuses descriptions possibles.

Que signifie pour vous l'expression « commandement » ?

- ☐ Commander signifie : conduire des gens vers un objectif défini.
- ☐ Commander signifie : s'imposer en tant que supérieur hiérarchique dans tous les cas.
- ☐ Commander signifie : prendre de l'influence.
- ☐ Commander signifie : orienter ses réflexions exclusivement sur ses subordonnés.
- ☐ Commander signifie : laisser les gens travailler en toute confiance et sans contrôle.
- ☐ Commander signifie : prise d'influence ciblée du chef sur ses subordonnés dans une situation déterminée.

2. Question

Le comportement de commandement est influencé par quatre aspects du champ de commandement.

Quelles affirmations correspondent à l'aspect « supérieur hiérarchique » ?

- ☐ Quelle personne engager pour quelle fonction ?
- ☐ Quel comportement de commandement adopter ?
- ☐ Quelles prestations sont attendues ?
- ☐ Quel matériel est à disposition ?
- ☐ Quelle est la tendance comportementale du supérieur hiérarchique ?
- ☐ Quelles exigences sont posées ?
- ☐ Quelle est la dominante du comportement du supérieur hiérarchique (tâche ou collaborateur) ?
- ☐ Combien de temps est à disposition ?

3. Question

Dans l'apprentissage du commandement, différents styles de commandement sont définis et décrits.

Quelles affirmations correspondent au « style de commandement autoritaire » ?

- ☐ Relègue l'atteinte de l'objectif au second plan.
- ☐ Fait preuve de distance à l'égard des subordonnés.
- ☐ Place l'acceptation d'autres opinions au centre.
- ☐ Fait des compromis.
- ☐ Invite les subordonnés à participer activement.
- ☐ Est orienté sur une atmosphère agréable et détendue.
- ☐ Est principalement orienté vers la mission.
- ☐ Fait délibérément participer les subordonnés à la prise de décision.

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû adapter votre style de conduite. Après la marche de 20 kilomètres, j'ai dû monter le bivouac avec mon groupe et préparer le souper. Il pleuvait et il faisait froid. J'ai dit à mes recrues de faire une planque matériel et de mettre des habits secs. Les recrues se sont assises par terre et ont commencé à boire et à fumer.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'ai donné l'ordre aux recrues d'une voix forte de venir en "à moi". Ensuite, je leur ai dit avec fermeté que leur comportement me dérangeait. J'ai alors ordonné de monter immédiatement une planque matériel et de mettre des habits secs, et ce dans un délai de cinq minutes. Après, j'ai donné d'autres ordres, contrôlé leur exécution et corrigé sans cesse.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. D'abord, les recrues ont été surprises par mes manières. Puis, elles ont exécuté mes ordres sans broncher et nous avons pu accomplir rapidement toutes les missions .
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Après avoir d'une voix ferme imposé des contraintes de temps, distribué les ordres et les avoir contrôlés et corrigés sans cesse, toutes les missions ont pu être accomplies dans les délais.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Il est important d'adapter son style de commandement à chaque situation particulière.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? À l'avenir également, j'adapterai mon comportement de commandement à la situation.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

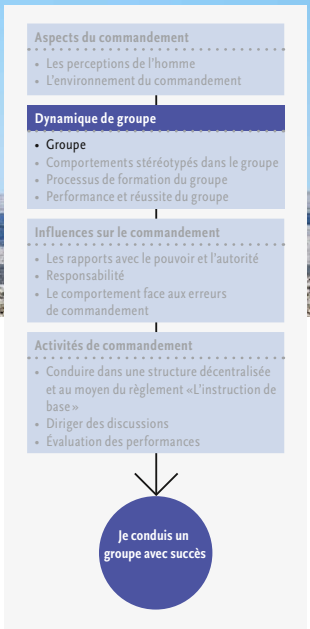
B

UNITÉ

DYNAMIQUE DE GROUPE

L'apprenant doit

- **énumérer les caractéristiques et les facteurs de réussite d'un groupe.**
- **expliquer les rôles typiques et leurs effets sur le groupe.**
- **distinguer et nommer les facteurs influençant la formation des groupes.**
- **analyser la dynamique du groupe, justifier celle-ci et en déduire des mesures pour une prise d'influence ciblée.**
- **reconnaître et analyser les processus influençant la performance du groupe et en déduire les mesures appropriées.**
- **reconnaître les facteurs influençant la réussite du groupe.**



3 Le groupe

De quoi s'agit-il ?

« Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est un succès. »
Henry Ford

Chaque être humain passe une grande partie de sa vie dans des groupes. Il fait partie d'une famille et d'un cercle d'amis, est élève dans une classe, employé d'une société, membre d'une association, etc.

Le monde du travail donne à une personne de multiples possibilités de faire des expériences en groupes. Ces expériences se différencient toutefois à de nombreux points de vue. Dans le monde du travail et à l'armée, les groupes sont formés dans le but d'exécuter une tâche. Ceci se produit surtout lorsqu'une personne seule n'est guère en mesure d'atteindre l'objectif. Mais à partir de quand un rassemblement de personnes peut être définit comme formant un groupe ? Qu'est-ce qui caractérise un groupe ?

Voir règlement 51.002, Règlement de service, chapitre 3.3

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 1.3

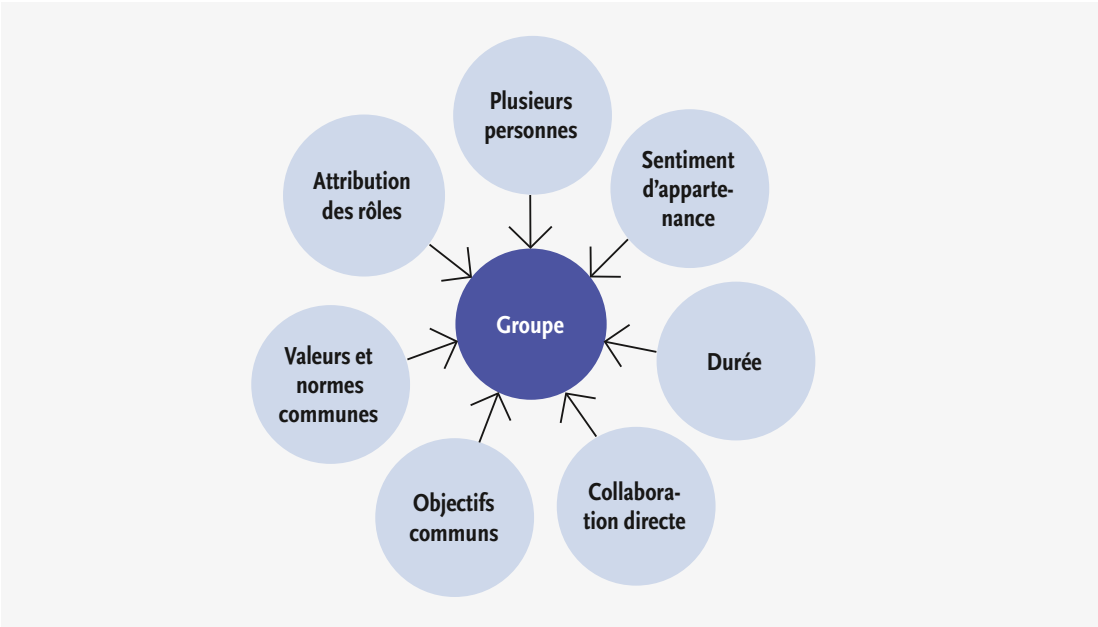
Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.2

Le terme de « groupe » est approprié lorsque,

- plusieurs personnes forment un ensemble.
- le sentiment d'appartenance s'établit.
- la durée n'est pas qu'éphémère.
- la collaboration s'effectue directement.
- des objectifs communs sont donnés.
- des valeurs et des normes sont communes.
- des rôles sont attribués aux membres, p. ex. l'attribution des missions.

3.1 Caractéristiques d'un groupe

Figure n° 7 : Caractéristiques d'un groupe



Voir règlement 51.002, Règlement de service, chapitres 3.2 et 3.3

Plusieurs personnes
On parle d'un groupe à partir de deux ou trois personnes qui elles-mêmes se perçoivent en tant que tel et qui seront perçues ainsi par les autres.

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 7.2

Sentiment d'appartenance
Lorsque les membres d'un groupe s'apprécient et s'identifient à celui-ci, le sentiment d'appartenance et la cohésion du groupe se renforcent.

Durée
Une existence limitée ou longue différencie le groupe des rencontres éphémères (par exemple gens à un arrêt de bus, manifestation).

Collaboration directe
Il doit y avoir une collaboration directe et une communication. Celles-ci permettent aux membres d'entretenir des relations, d'agir en commun et de s'influencer mutuellement.

Objectifs communs
La formation d'un groupe est souvent déclenchée par une tâche ou une mission commune. Un objectif commun permet ou facilite la collaboration.

Valeurs et normes communes
Soit les valeurs et les normes sont fixées, soit elles résultent du processus de groupe. Elles définissent la manière dont les membres doivent se comporter.

Attribution des rôles
Au sein d'un groupe, chaque personne assume un rôle spécifique. Celui-ci détermine le comportement des membres du groupe et définit qui assume quelle tâche.

3.2 Types de groupes

Il est important de distinguer si le groupe et sa composition ont été déterminés de l'extérieur (groupe formel) ou s'ils se sont développés spontanément (groupe informel).

Groupes formels	*Groupes informels*
Un groupe formel résulte d'un accord formel, étant d'ordinaire fortement intégré dans la hiérarchie. Le groupe existe indépendamment de ses membres individuels et accomplit une mission officielle. Le groupe a peu de possibilités d'influer sur sa taille, ses objectifs, sa composition, ses normes, ses rôles et ses directives. Ces aspects sont généralement déterminés expressément de l'extérieur (p. ex. par le management/le supérieur hiérarchique), ou dans certains cas déterminés par le groupe au début.	Les groupes informels ne voient pas le jour en raison d'une mission commune, mais leurs membres se rapprochent spontanément, p. ex. sur la base de relations personnelles, de sympathies, de caractéristiques et d'intérêts communs. Il n'y a pas de structure ni d'objectifs imposés. À la longue toutefois, des attributions de rôles, des normes et des structures peuvent se former tacitement.
Exemples • Groupe, section, compagnie/batterie • Groupe de travail • Classe • Équipe d'infirmiers à l'hôpital • Association	• Cercle d'amis/bande • Tablée de jass • Groupe d'étude • Covoiturage • Réseaux sociaux (Facebook) • Groupes politiques/religieux

Les groupes informels peuvent se former également au sein des groupes formels, ou entre ceux-ci. Tant que ceux-ci agissent dans l'esprit de la mission et en direction de l'objectif commun, il n'y a pas de difficultés. Si, en revanche, ils deviennent concurrents et travaillent les uns contre les autres, cela devient problématique.

Les principales réflexions concernant les caractéristiques d'un groupe sont les suivantes :

- De quels groupes s'agit-il ?
- Comment reconnaître les groupes informels ?

Faisons le point

Un groupe est une association de plusieurs personnes pendant une période déterminée avec un objectif commun. Les rapports sont définis par certaines règles du jeu. Les membres sont en contact direct les uns avec les autres, s'influencent mutuellement et assument avec le temps des rôles différents.

Il existe deux types de groupes :

- **Groupes formels**
  Leur association et leur composition sont déterminées de l'extérieur

- **Groupes informels**
  En règle générale, leur association et leur composition se sont développées spontanément

Contrôle des connaissances

1. Question
Un groupe est une réunion de plusieurs personnes.
Quels facteurs entravent ou perturbent un groupe efficace?
- ☐ Durée (service militaire)
- ☐ Comportement concurrentiel au sein du groupe
- ☐ Objectifs communs
- ☐ Valeurs et normes différentes
- ☐ Attribution des rôles (aptitude/inclination)
- ☐ Intérêts propres
- ☐ Sentiment d'appartenance
- ☐ Temps illimité pour l'exécution des tâches

2. Question
Il existe une différence entre les groupes formels et informels.
Quels termes conviennent pour le groupe formel?
- ☐ Tablée de jass
- ☐ Politique/religion
- ☐ Classe
- ☐ Groupe d'étude
- ☐ Association
- ☐ Compagnie

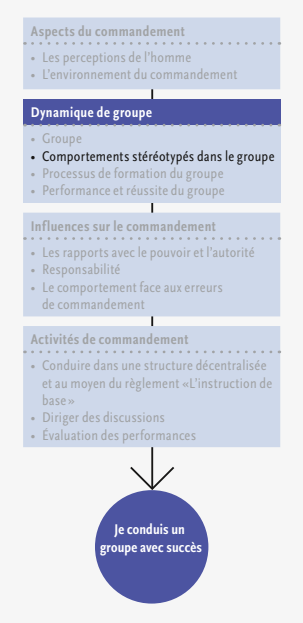
3. Question
Les groupes informels se développent spontanément.
Quels termes conviennent pour le groupe informel?
- ☐ Tablée de jass
- ☐ Politique/religion
- ☐ Classe
- ☐ Groupe d'étude
- ☐ Association
- ☐ Compagnie

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû adapter votre style de conduite. En tant que supérieur hiérarchique d'une formation, j'observe depuis un certain temps un groupe informel qui se réunit pendant toutes les pauses et les temps libres. Ses membres se soucient peu d'avoir des objectifs, des valeurs et des normes communs, mais s'intéressent surtout à différentes techniques de sport de combat.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'ai proposé aux participants de s'entraîner aux nouvelles techniques de sport de combat avec tout le groupe, à l'occasion d'une manifestation de celui-ci. Après la manifestation, nous sommes allés manger ensemble et avons fixé des objectifs, des valeurs et des normes communs pour le groupe.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Tous les membres du groupe ont beaucoup mieux travaillé et communiqué entre eux. Les nouvelles règles du jeu ont été respectées par tout le monde. Il n'y avait plus d'esprit de concurrence, et les objectifs communs ont pu être atteints. Lors de la journée portes ouvertes, nous avons pu présenter la démonstration.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Après une discussion et une manifestation du groupe, ses membres travaillent et communiquent de manière plus efficace et plus orientée « objectif » qu'auparavant.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Le groupe ne fonctionne pas lorsqu'à la fois un comportement concurrentiel, des valeurs et des normes différentes, ainsi que des intérêts individuels se situent au premier plan.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Il est important pour la collaboration du groupe entier de reconnaître à temps les groupes informels au sein d'une formation. Il est nécessaire de définir des valeurs et normes communes, y compris des règles du jeu.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



4 Les comportements stéréotypés dans les groupes

De quoi s'agit-il?

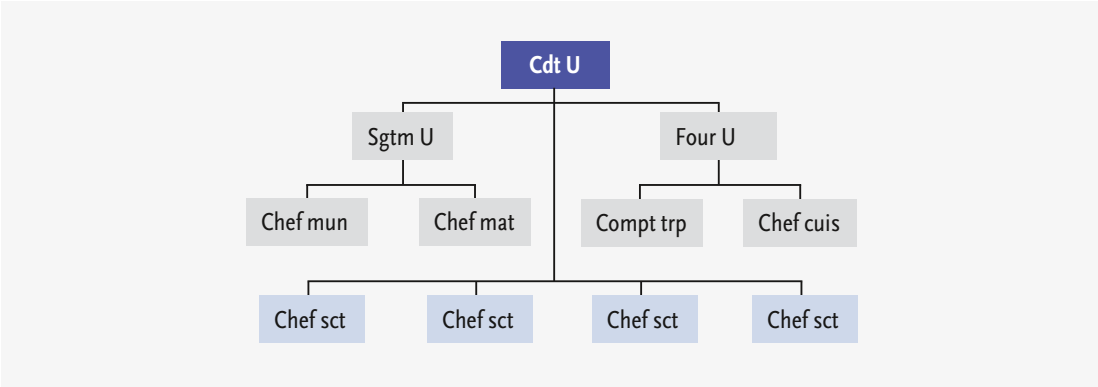


Figure n° 8 : Organigramme

Attenant à sa fonction, chaque collaborateur ou subordonné fait partie d'une organisation. Cela étant, les organisations peuvent être structurées différemment. Un organigramme représente la structure ou la hiérarchie d'une organisation, d'un département ou d'un groupe. Il fixe les hiérarchies, les responsabilités, etc. L'endroit où une personne se trouve dans l'organigramme détermine le rôle qu'elle assume, lié à des tâches, des obligations et des droits (formel).

Il arrive que la hiérarchie effective et les rôles que les différentes personnes assument ne correspondent pas à l'organigramme (informel).

4.1 Hiérarchie

Une hiérarchie voit le jour en réaction à des exigences et des missions confiées au groupe. Il en résulte pour chaque rang des obligations, des attentes et des droits correspondants. Une différence existe entre les hiérarchies formelles et informelles.

La hiérarchie formelle est fixée par des réglementations telles que des organigrammes, des instructions, etc. La hiérarchie informelle quant à elle se développe spontanément ou à partir de la coutume, résultant d'ordinaire du comportement des personnes qui la composent. La hiérarchie formelle peut être troublée lorsque l'influence de la hiérarchie informelle devient trop grande.

La hiérarchie formelle
- est une hiérarchie officielle.
- régit les rapports supérieur hiérarchique – subordonnés.

La hiérarchie informelle
- est une hiérarchie non officielle.
- a évolué avec le temps et correspond dans le meilleur des cas à la hiérarchie formelle.

Exemples

- Le cap Gyger est un supérieur hiérarchique équitable et compétent dans son domaine. Il est cependant très réservé. Il a parfois de la peine à s'imposer, surtout lorsque cela implique de bousculer quelqu'un. Son subordonné le lt Heiri est différent à cet égard. Il est certes aussi équitable et compétent, en revanche, c'est une personne dominatrice et capable de s'imposer. Ainsi, il n'est pas rare que d'autres chefs de section, au lieu d'aller chez leur supérieur hiérarchique le cap Gyger, se rendent directement chez le lt Heiri pour obtenir ses instructions et les exécuter.
- M. Michel est responsable du département du personnel. Il se trouve en arrêt maladie. Pendant son absence, M. Jost assume la majeure partie de ses tâches. M. Jost est un ancien employé expérimenté. Ses collègues le respectent et lui font confiance. Lorsque M. Michel doit renoncer complètement au travail, M. Aregger est engagé comme remplaçant. Les collaborateurs sont sceptiques envers le nouveau chef et continuent de s'adresser à M. Jost pour leurs demandes. Dans de nombreuses affaires, M. Aregger est simplement négligé.

4.2 Rôles sociaux

Utilisé en rapport avec le comportement humain, le concept de rôle social se réfère à un comportement durable dans des situations déterminées. Chaque personne assume des rôles sociaux différents. Le rôle joué par une personne dépend du milieu et de la situation. Ainsi, divers comportements sont associés en conséquence.

Il peut arriver qu'un rôle n'ait pas été choisi librement, mais qu'il s'imposé par des circonstances extérieures ou d'autres personnes. Le rôle a un rapport étroit avec la hiérarchie formelle et la hiérarchie informelle.

Un rôle social est
- une séquence déterminée d'actions.
- un modèle comportemental qu'une personne montre dans ses relations avec les autres.
- un comportement attendu des autres.

Les différents rôles sont liés avec différentes **attentes.**

Exemple

Oliver Langenberg n'est pas seulement premier-lieutenant, mais aussi le mari de sa femme Brigitte, le père des jumeaux Pascal et Sascha ainsi que l'entraîneur de l'équipe junior de son club de football. Selon la situation, il assume un autre rôle, montre un autre comportement et les attentes envers lui sont différentes.

Ces attentes peuvent entraîner des **conflits**, aussi bien au sein d'un seul et même rôle que dans différents rôles.

Exemples

- Le groupe du sgt Bourquin est bien soudé, les soldats ayant des rapports agréables non seulement pendant le service, mais aussi en dehors de celui-ci. Étant donné que le sgt Bourquin passe la majeure partie de son temps avec eux, il ferait volontiers partie du groupe, en étant camarade de ses membres. Toutefois, la discipline et l'obéissance sont très importantes pour lui. Afin d'obtenir celles-ci de ses soldats, il garde une certaine distance par rapport à eux (conflit au sein d'un rôle).
- La recr Spadro doit décider si elle veut poursuivre sa formation militaire. Son père, un cadre, attend de lui qu'il aspire au rang d'officier. Cependant, la recr Spadro est également « attaquant » au FC Thoune, et son club compte beaucoup sur sa disponibilité immédiatement après l'ER, car il faut s'attendre à une saison décisive (conflit entre différents rôles).

4.3 Modèles des rôles

Voir chapitre « Le processus de formation du groupe », page 59

Il existe différents modèles pour les rôles et pour les comportements stéréotypés dans les groupes. Ci-après, un modèle examinant les comportements stéréotypés sous l'angle des positions dans le groupe est expliqué. Cela étant, ces positions ne se recoupent pas toujours avec la hiérarchie formelle, mais peuvent aussi voir le jour indépendamment de celle-ci. La question de savoir qui assume quel rôle évolue au cours du processus de formation du groupe et sera expliquée plus en détail dans le prochain chapitre.

Position alpha (chef)
Alpha (première lettre de l'alphabet grec) est le meneur effectif du groupe, représentant celui-ci vers l'extérieur. Il contribue à ce que le groupe atteigne ses objectifs en développant des idées et en lançant des actions. Il enthousiasme le groupe en exigeant des performances. La majorité des membres du groupe s'identifie à lui.

Position bêta (conseiller)
Bêta (deuxième lettre de l'alphabet grec) connaît les intérêts du groupe, possède des compétences et conseille alpha comme spécialiste. Souvent, des membres du groupe qui souhaitent prendre la position alpha mais en sont empêchés par le groupe ou par une autre personne deviennent des membres bêta. Ainsi, bêta assume plutôt le rôle d'adjoint.

Position gamma (partisan)
Gamma (troisième lettre de l'alphabet grec) exécute la volonté d'alpha et s'identifie avec lui. Il est un membre actif, mais anonyme et fournit le travail visible depuis l'extérieur. Il s'engage pour la tâche, mais n'assume pas de responsabilités.

Position oméga (marginal)
Oméga (dernière lettre de l'alphabet grec) est le marginal, le bouc émissaire ou le mouton noir. Le membre d'un groupe devient oméga soit parce qu'il n'est pas accepté, soit parce qu'il choisit lui-même sa position. Il s'oppose à l'objectif commun, proteste contre les actions du groupe et nage à contre-courant.

Le cadre doit savoir clairement quel subordonné assume quel rôle ou quelle position au sein du groupe. C'est important pour qu'il soit en mesure de confier les missions conformément aux positions et aux rôles.

Les différents membres du groupe ont souvent une perception différente d'eux-mêmes. Dans un groupe, cela vaut la peine de discuter de la position dans laquelle sont vu les autres et soi-même. Il est important que les positions d'un groupe soient reconnues, admises et qu'elles puissent être changées, une position oméga devant être immédiatement abordée.

Rôle et comportement en tant que cadre

Les cadres moyens occupent une position intermédiaire difficile : ils se trouvent à la charnière entre le travail de commandement dans leur propre section et la coopération au sein du groupe subordonné. Ces personnes transmettent et traduisent des informations en les propageant dans différentes directions. Souvent, cette double fonction entraîne un conflit de rôles. Plus les cadres moyens progressent dans leur rôle de commandement, plus il leur devient difficile de satisfaire aux exigences d'en haut. En outre, ils jouissent de peu de considération, et leur prestation n'est pas visible. Ils sont responsables de leurs échecs, tandis que leurs succès sont revendiqués par les cadres supérieurs. À long terme, cela peut entraîner une opinion négative des cadres supérieurs et de l'organisation.

Il est dès lors important de se concentrer sur son propre domaine de commandement. Les objectifs, les attentes et les responsabilités doivent être réglementés et respectés par tout un chacun. Cela conforte l'image de son propre rôle et donne des lignes de conduite claires. Les cadres doivent observer les situations où ils sont eux-mêmes influencés, et celles où c'est eux qui influencent. Ils doivent garder à l'esprit qu'ils ne peuvent pas contenter tout le monde. Cette pensée aide, à elle seule, à minimiser la pression existante.

Voir module 6, sous-chapitre « Milieu du commandement et facteurs d'influence », page 8

Les principales réflexions concernant les comportements stéréotypés sont les suivantes :

- Quelle hiérarchie informelle existe au sein du groupe ?
- Comment les rôles sociaux sont joués dans la vie privée, au travail et à l'armée ?
- Quelles sont les attentes liées à chacun de ces rôles ?
- Celles-ci entraînent-t-elles des conflits ?
- Quels rôles sociaux les subordonnés assument-t-ils ?

Faisons le point

Hiérarchie

- **Hiérarchie formelle**
  Hiérarchie officielle, est fixée par des réglementations, etc.
- **Hiérarchie informelle**
  Se développe spontanément ou à partir de la coutume

Les rôles sociaux dans les groupes comprennent

- Une séquence d'actions établies
- Un type de comportement attendu d'une personne
- Montré par celle-ci dans ses relations avec les autres, étant précisé que des attentes différentes peuvent entraîner des conflits

Modèles des rôles

- Position alpha (chef)
- Position bêta (conseiller)
- Position gamma (partisan)
- Position oméga (marginal)

Rôle et comportement en tant que cadre

Les cadres moyens se trouvent dans une position intermédiaire particulièrement difficile. Ils font des allers et retours entre le travail de commandement dans leur propre groupe et la coopération au sein du groupe subordonné. Cela étant, ils doivent garder à l'esprit qu'ils ne peuvent jamais contenter tout le monde. Cette pensée aide, à elle seule, à minimiser la pression existante.

Contrôle des connaissances

1. Question

Chaque collaborateur/subordonné appartient à une organisation. Cela étant, les organisations peuvent être structurées différemment. Une différence existe entre la hiérarchie formelle et informelle.

Lesquels des concepts suivants appartiennent à la hiérarchie formelle (chiffre 1), et lesquels à la hiérarchie informelle (chiffre 2) ?

1..... A) Chef de section
1..... B) Conseiller fédéral
2..... C) Personne avec compétence technique
1..... D) Médecin-chef
2..... E) Chef d'un groupe d'étude constitué individuellement
2..... F) Membre de groupe compétent socialement

2. Question

Dans un groupe, il existe différents rôles.

Lesquelles des affirmations suivantes (A–D) correspondent aux rôles (1–4) ?

A) S'engage pour la tâche, mais n'assume pas de responsabilités
B) Est spécialiste et expert
C) Représente le groupe vers l'extérieur
D) S'oppose aux objectifs communs

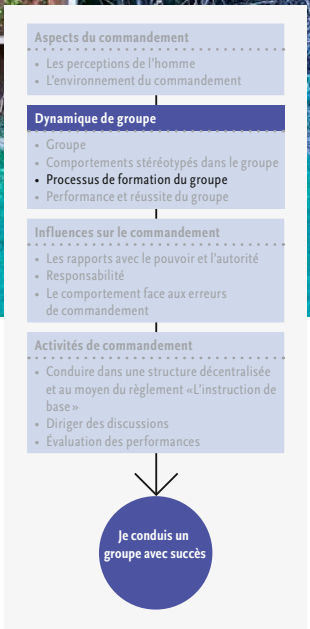
1) Position Alpha ....C)....
2) Position Bêta ....B)....
3) Position Gamma ....A)....
4) Position Omega ....D)....

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû adapter votre style de conduite. *Je devais accomplir avec le groupe une mission lors de laquelle je ne pouvais être présent, car je devais en même temps représenter mon chef sct malade à un rap.*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *J'ai transmis la mission au sdt Krauer, car je savais qu'il était reconnu au sein du groupe comme commandant informel. De plus, il travaille de façon fiable et il jouissait de ma confiance.*	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *Malgré mon absence, la mission a été accomplie dans les délais impartis.*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *Malgré mon absence, la mission a été accomplie correctement et à temps.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *Lorsque j'adapte les missions à l'ordre informel au sein de mon groupe, celui-ci travaille bien, même si je ne peux pas toujours être là.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *Il est important que je tienne compte de l'ordre informel existant au sein de mon groupe. Cette voie permet également d'accomplir les missions vite et bien.*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



5 Le processus de formation du groupe

De quoi s'agit-il ?

« *Il faut plus qu'un groupe de solistes remarquables pour faire un bon orchestre.* »
Proverbe

Le simple fait que les différents membres d'un groupe soient individuellement qualifiés est loin de signifier qu'ils accompliront une mission en commun avec facilité. En pensant par exemple à un orchestre qui doit présenter un concert classique ! Il ne suffit pas que tous les membres de l'ensemble maîtrisent leur instrument, ils doivent aussi être en mesure de jouer à l'unisson. La perfection, ce n'est pas tout : il faut tenir compte des autres musiciens, rechercher l'harmonie et se laisser guider par le chef d'orchestre.

Voir règlement 51.002, Règlement de service, chapitres 3.2 et 3.3

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.2

Formation du groupe signifie,
- que chaque groupe doit passer par un processus de développement composé de différentes phases.
- que la rapidité du processus dépend de la taille du groupe et de la durée de la collaboration.

5.1 La formation du groupe

Il est facile d'imaginer qu'une collaboration harmonieuse n'est pas possible dès le premier jour. Cela ne s'applique pas seulement à un orchestre, mais aussi à d'autres groupes, par exemple une équipe sportive ou une entreprise. Au début, les personnes ne se connaissent que très peu. Avec le temps, chacun trouve son rôle dans le groupe et l'accomplissement de la mission passe au premier plan. Mais souvent, l'individu se met trop en avant et la mission est reléguée au second plan.

Pour qu'un cadre puisse commander un groupe avec succès, il doit être conscient des processus qui se déroulent pendant la formation du groupe, et doit prendre activement influence sur ceux-ci.

5.2 Les phases de formation du groupe

Les groupes passent par un processus de développement. Le processus peut être divisé en différentes phases. La vitesse à laquelle ce processus se déroule dépend entre autres de la taille du groupe et de la durée de la collaboration. Lorsqu'un groupe existe pendant un certain temps, il traverse les cinq phases non pas une fois, mais en permanence. Ainsi, un groupe peut retomber dans la phase de storming lorsqu'un nouveau membre adhère au groupe ou lorsqu'un membre existant le quitte (Tuckman, 1965). Une autre possibilité est l'obtention d'une nouvelle mission ou d'un nouveau projet.

Il est important que le cadre accompagne le groupe dans les diverses phases et influence le processus de façon situationnelle. Il doit veiller à ce qu'aucune des phases ne soit omise et faire attention de ne pas forcer le développement lui-même.

Dans les pages suivantes, les différentes phases auxquelles le cadre doit prêter une attention particulière sont expliquées en détail.

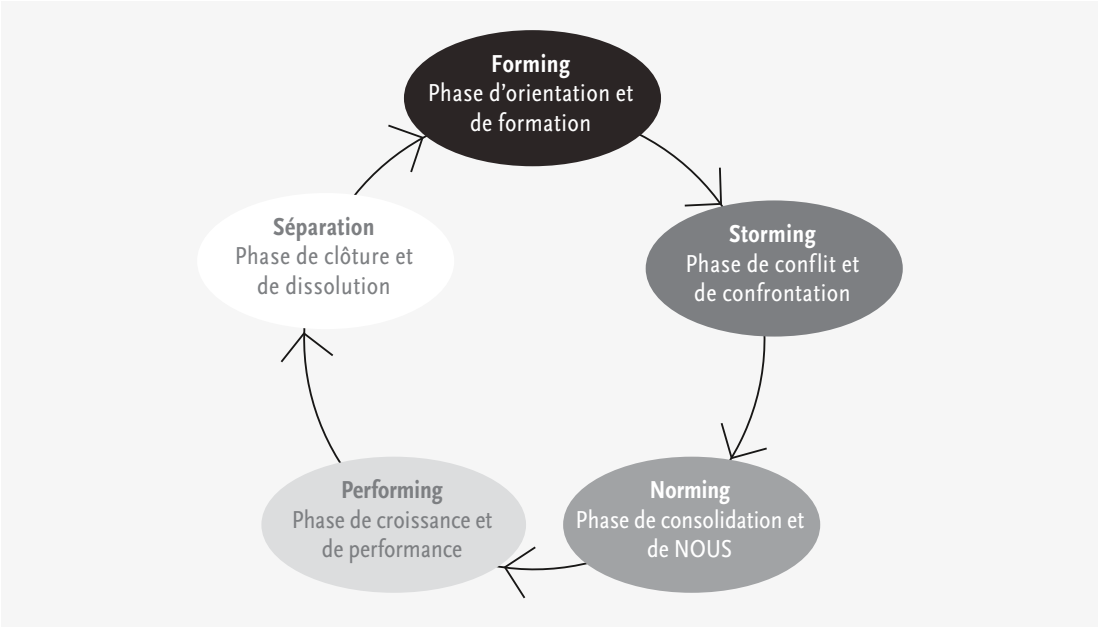
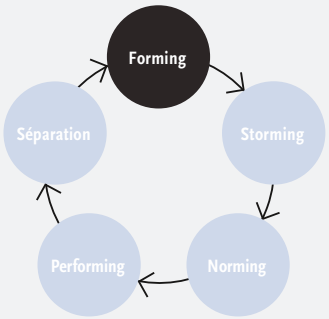
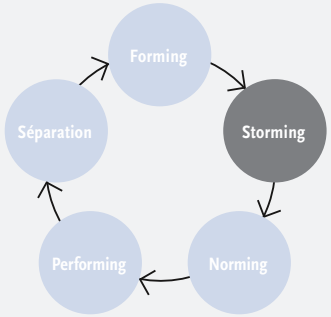


Figure n° 9 : Phases de la formation du groupe

Forming (phase d'orientation/phase de formation)	
Tout au début du stade initial de la formation du groupe, les participants essayent de s'orienter. Chacun apporte ses expériences de groupes antérieures. La nouvelle situation amène beaucoup de questions non résolues et un certain manque d'assurance. Dans la phase de connaissance, les attentes à l'égard du cadre sont élevées. C'est pourquoi, il est important que celui-ci commande effectivement l'équipe.	
Qu'est-ce qui se passe dans cette phase?	***À quels aspects le cadre doit-il prêter une attention particulière?***
• Rester en retrait et attendre • Observer ce que les autres font • Dissimuler son manque d'assurance • Se montrer sans souci et/ou fonceur • Classifier les autres/se faire une image d'eux (« bavard », « crâneur », « un type sympathique ») • Chercher des règles de comportement et des instructions • Chercher l'approbation et le soutien (à l'affût d'« alliés »)	• Créer des structures claires facilitant l'orientation • Faire preuve de franchise et d'attention à l'égard de chaque membre du groupe • Clarifier les attentes mutuelles et placer des « garde-fous » • Élaborer des règles du jeu communes pour les relations réciproques • Créer différentes occasions de faire connaissance, veiller à ce qu'aucun membre ne reste isolé • Fournir les informations nécessaires, aborder et clarifier les incertitudes • Fixer des objectifs communs et définir la manière d'y parvenir (selon la situation, le groupe peut choisir la manière lui-même, auquel cas il faut offrir du soutien)

Exemple

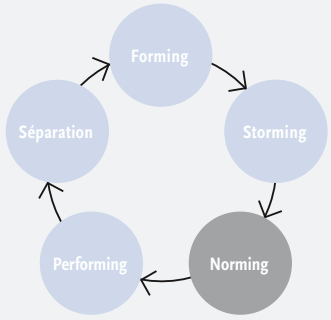
Après avoir pris en charge son groupe de recrues, l'app chef Huber explique les règles du jeu (ponctualité, ordre, réglementation en matière de suppléance, devoir d'information, « un pour tous, tous pour un », etc.).

Storming (phase de conflit/phase de confrontation)	
Après avoir surmonté le manque d'assurance initial, les membres du groupe s'expriment de façon plus personnelle. Il est important d'accorder du temps aux altercations qui surgissent et de n'essayer en aucun cas de raccourcir cette phase, voire de l'omettre. Lorsque, dans cette phase, des problèmes sont résolus de façon autoritaire, les structures ne peuvent pas être établies et la lutte pour le pouvoir devient un état permanent, ce qui peut compromettre la performance.	
Qu'est-ce qui se passe dans cette phase?	***À quels aspects le cadre doit-il prêter une attention particulière?***

• Étant donné qu'il n'existe pas encore de solidarité, chaque individu cherche « sa place » dans le groupe, c.-à-d. que les membres se disputent la structure future du groupe :
  • Qui en fait vraiment partie (qualité de membre)?
  • Qu'attendre de chacun (attribution des rôles) ?
  • Quel est le niveau d'influence de chaque participant (répartition des pouvoirs)?
  • Quelles règles doivent s'appliquer (fixation de normes)?
• Les perceptions, les attentes et les valeurs se heurtent, entraînant des divergences d'opinions pouvant aller jusqu'à des conflits, c'est-à-dire que certains essaient d'imposer leur point de vue alors que d'autres se retirent psychiquement ou physiquement
• Le nombre de questions critiques augmente et il peut arriver que le cadre soit agressé
• Lorsque différents membres s'associent avec « ceux qui pensent comme eux », des sous-groupes sont formés (les sous-groupes rivaux remettent en cause la pérennité du groupe)
	• Ne pas s'engager dans des luttes de pouvoir, mais fixer des limites claires
	• Veiller à ce que des individus ne prennent pas trop de place (ne laissent pas parler ou interrompent les autres)
	• Fournir des feedbacks fréquents aux différents membres du groupe, mais encourager ceux-ci également entre les membres du groupe, afin que l'image de soi et l'image de l'autre puissent être comparées
	• Mettre en évidence les différents intérêts et besoins et exiger le respect mutuel
	• Ne pas considérer les tensions et conflits qui surgissent comme négatifs, mais comme une chance pour le développement du groupe dans la mesure où ils sont abordés
	• Prêter une attention particulière à la défense des normes de groupe et aborder les évolutions négatives

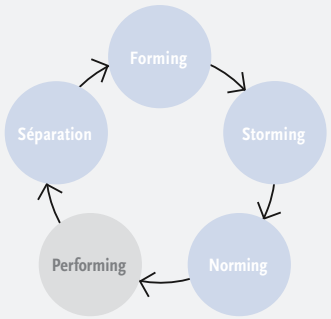
Exemple

À la fin d'une journée de formation, l'app chef Huber donne à chacune de ses recrues un bref feedback concernant leur performance et leur comportement. À cette occasion, il ne tolère aucune inattention.

Norming (phase NOUS/consolidation)	
Lorsqu'une discussion portant sur la structure du groupe a porté ses fruits et abouti à des décisions, il y a de la place pour les définitions d'objectifs et les activités communes.	
Qu'est-ce qui se passe dans cette phase?	***À quels aspects le cadre doit-il prêter une attention particulière?***
• Des compromis sont faits et des leçons tirées des conflits • Les façons et les normes du groupe sont acceptées • L'image du groupe (identité du groupe) et le sentiment de solidarité (sentiment du « NOUS ») se développent • Les propos deviennent plus personnels, les sentiments réciproques sont exprimés • Les marges de manœuvre comportementales s'agrandissent car les comportements déviants sont mieux tolérés • Le groupe et l'ambiance du groupe sont vécus plus positivement dans l'ensemble (plaisanteries, rire, détente) • La capacité de travail augmente, la collaboration est plus efficiente • Des décisions peuvent être prises car les personnes tombent vite d'accord	• Si possible, laisser aux membres du groupe le soin de fixer les objectifs et/ou la procédure relative à l'exécution du travail, tout en assumant le rôle de coordinateur ou conseiller (augmente la motivation, parce que les membres du groupe s'identifient mieux avec des objectifs qu'ils ont fixés eux-mêmes) • Renforcer la compétence technique des membres et le niveau de confiance en soi du groupe en déléguant de plus en plus de responsabilités • Observer les normes convenues et les aborder • Aiguiser sa perception car il est possible que le climat harmonieux du groupe repose sur le fait que les conflits sont évités et les sentiments refoulés

Exemple

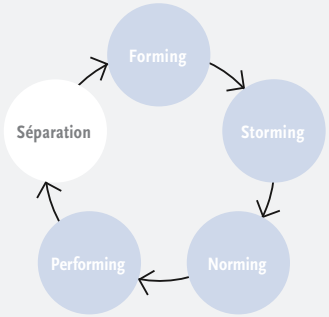
Quelques jours après le début du paiement de galons, le lt Müller commence à confier de plus en plus de responsabilités à son chef gr, et notamment à son rempl (participation aux rapports et reconnaissances, élaboration de concepts, coopération lors du contrôle de la formation, participation aux journées de formation, assistance lors des qualifications, etc.).

Performing (phase de croissance, phase de performance)	
Le groupe est au meilleur de ses performances. La phase est empreinte d'esprit de solidarité, de travail, d'orientation vers la performance et d'actions ciblées du groupe. Cela étant, pour que le groupe puisse continuer son développement, ses membres doivent être prêts à accepter aussi des sentiments négatifs et des conflits. Ils doivent surtout être en mesure de discuter de leurs relations.	
Qu'est-ce qui se passe dans cette phase?	***À quels aspects le cadre doit-il prêter une attention particulière?***

• Les tâches doivent être exécutées en commun
• Les structures, les valeurs et les normes sont acceptées et intériorisées
• Il y a cohésion, aide mutuelle, confiance et échanges sincères d'informations
• Les structures et les processus (p. ex. structure des rôles, des communications) se renforcent au cours du temps
• Les points communs sont reconnus et les différences tolérées, ce que le groupe considère comme utile
• Les membres exécutent les travaux sous leur propre responsabilité
	• Le cadre se met un peu en retrait (rôle d'observateur de plus en plus fréquent)
	• Des tâches peuvent être déléguées
	• Les réussites du groupe sont reconnues
	• Le groupe fait des réflexions permanentes sur certains thèmes, par exemple les suivants :
	  • Structure de communication : qui a des contacts fréquents avec qui?
	  • Position et rôles : quelle est la position des différents membres du groupe et quel rôle jouent-ils?
	  • Normes : quels thèmes sont tabou et pourquoi?
	  • Répartition des pouvoirs : comment les décisions sont-elles prises? Les besoins individuels sont-ils pris en compte autant que possible?
	  • Objectifs : est-ce que tout le monde en a conscience et est-ce que la voie choisie est juste?
	  • Comportement dans les conflits et tolérance des conflits : combien d'altercations le groupe supporte-t-il et comment les conflits sont-ils réglés?

Exemple

L'app chef Huber n'aborde plus ouvertement les conflits au sein de son groupe et tente de se comporter en observateur. Il laisse ses sdt trouver des solutions autonomes.

Phase de la séparation (phase de clôture, phase de dissolution)	
Alors que certains sont contents que le travail de groupe ait pris fin, d'autres déplorent sa perte, manquent d'assurance ou ont peur. Il incombe au chef de groupe de préparer les participants à la dissolution du groupe et au retour à la vie de tous les jours. Plus la cohésion du groupe était grande, plus la fin de la collaboration peut être difficile pour ses membres.	
Qu'est-ce qui se passe dans cette phase?	***À quels aspects le cadre doit-il prêter une attention particulière?***
• Il peut y avoir une diminution des performances • Les membres du groupe s'orientent de plus en plus vers l'extérieur • Le chef du groupe redevient plus important pour la structuration • Il existe diverses possibilités de percevoir ses propres sensations et de les exprimer • Idéalement, les membres du groupe savent clairement ce qu'ils ont appris pendant la collaboration, afin de pouvoir utiliser ces expériences à l'avenir	• Recommencer à s'investir comme chef de groupe • Se diriger vers la fin et la préparer (élaborer un calendrier pour la phase finale) • Procéder à une rétrospective et à une évaluation (discuter et assimiler ce qui a été appris et vécu) • Donner délibérément du temps pour la séparation et éviter le piétinement

Exemple

Peu avant la fin de l'école de recrues, l'app chef Huber discute les expériences vécues la semaine précédente à l'occasion d'un souper commun avec ses chefs gr et ses sdt.

Les principales réflexions concernant le processus de formation du groupe sont les suivantes :

- Dans quelle phase le groupe se trouve-t-il ?
- À quels aspects et dynamiques de groupe faut-il prêter une attention particulière ?

Faisons le point

Chaque groupe passe par différentes phases de formation.

Forming (phase d'orientation, phase de formation)
Beaucoup de questions non résolues et un certain manque d'assurance

Storming (phase de conflit, phase de confrontation)
Pas encore de solidarité, lutte pour la structure future du groupe

Norming (phase de consolidation, phase « NOUS»)
Normes de groupe, façons et sentiment de « nous »

Performing (phase de croissance, phase de performance)
Top des performances, cohésion, aide mutuelle, confiance et échanges sincères d'informations

Séparation (phase de clôture, phase de dissolution)
Plus la cohésion est grande, plus la fin de la collaboration sera difficile

Le comportement de commandement du supérieur hiérarchique revêt une importance particulière au cours des différentes phases.

Contrôle des connaissances

1. Question
Au cours d'un processus de développement, les membres du groupe tendent à divers comportements.
Quels éléments décrivent la phase de storming (phase de conflit/confrontation) ?
☐ Le calme avant la tempête
☐ Opinions personnelles
☐ Attitude attentiste
☐ Constitution de groupes de personnes partageant les mêmes idées
☐ Création de règles et fixation de normes
☐ Recherche du rang et de la fonction au sein du groupe
☐ Tolérance de la situation
☐ Abandon sans lutte à la situation

2. Question
Le processus de développement d'un groupe se termine avec la séparation.
Quels facteurs jouent un rôle dans la séparation ?
☐ Le chef du groupe reprend son importance pour structurer de la séparation.
☐ La séparation n'a pas d'influence sur la performance du groupe.
☐ Le moment du départ doit être planifié en connaissance de cause.
☐ Le départ doit être organisé individuellement par chaque membre du groupe.
☐ Une séparation peut avoir lieu à tout moment et sans préparation.
☐ Il peut y avoir une diminution des performances.

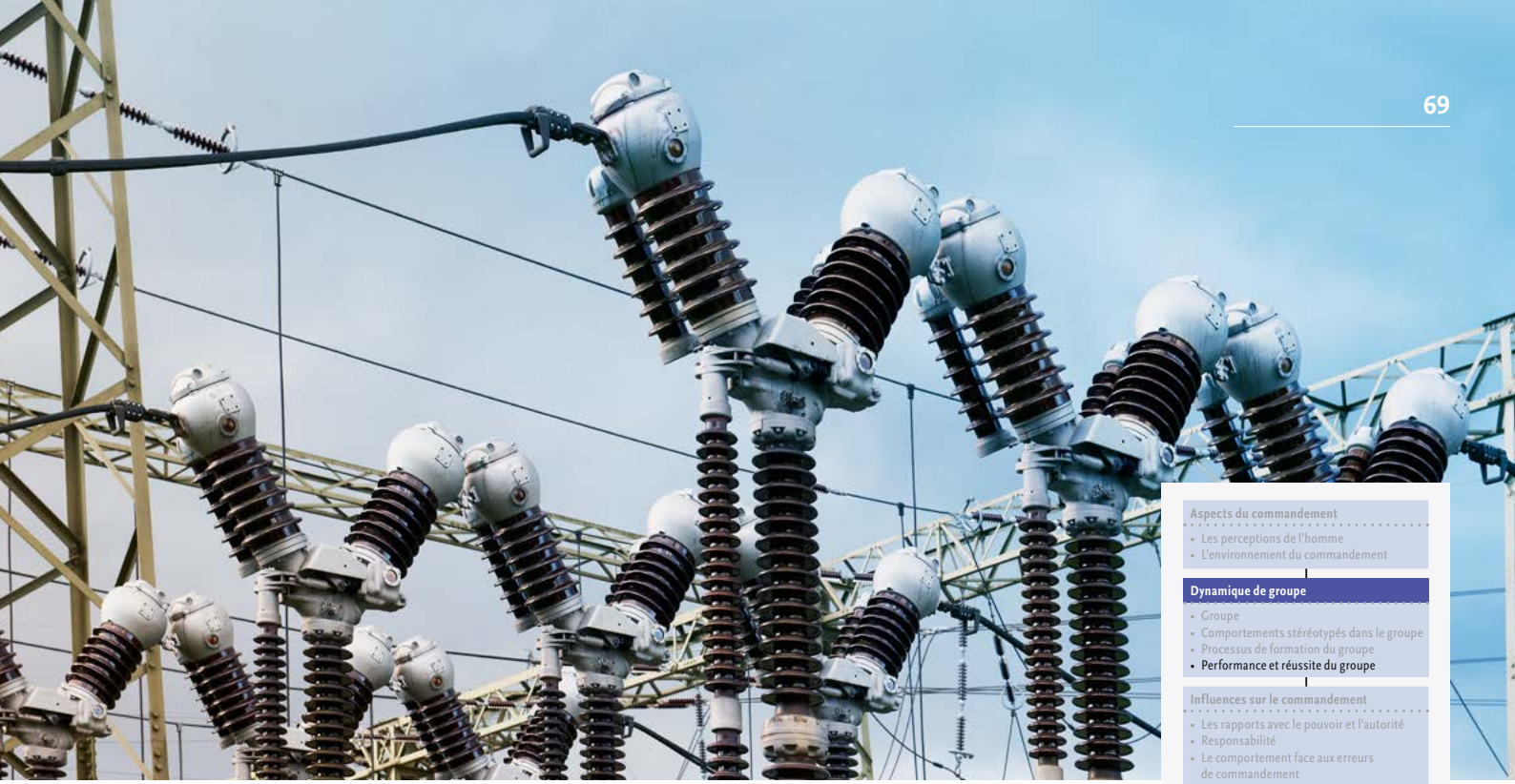
3. Question
Au cours d'un processus de développement, les membres du groupe tendent à différents comportements.
Quels comportements correspondent à la phase performing (phase de croissance/performance) ?
☐ Chaque membre du groupe cherche pour soi la solution optimale.
☐ Les membres exécutent les travaux sous leur propre responsabilité.
☐ On ne parle pas de relations.
☐ Une culture de communication saine s'est établie.
☐ Les rôles et les positions restent fixes.
☐ Le calme règne avant la tempête.

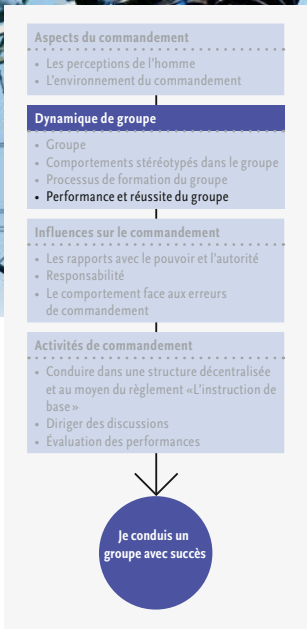
Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû adapter votre style de conduite. Dans la 5e semaine de l'ER, la recr Wenger commence à poser des questions critiques fréquentes et à perturber l'instruction avec des remarques inutiles. Il interrompt souvent ses camarades.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'aborde avec lui son comportement. Sous forme de feedback, je lui explique que son attitude me dérange et que j'attends du respect mutuel. J'obtiens de sa part l'engagement de ne plus perturber les cours et de laisser les autres finir leurs phrases.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. La recr Wenger s'en tient la plupart du temps à l'accord conclu, car elle s'aperçoit qu'elle est respectée. Cela me soulage moi-même, mais aussi ses camarades. La formation a repris son rythme de croisière élevé.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Dans la phase de confrontation, les conflits ne peuvent être résolus de façon autoritaire.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Il y a une risque que la lutte de pouvoir avec la recr Wenger ne devienne un thème récurent parce qu'elle se rend compte qu'elle ne parvient pas à se faire une place dans le groupe.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? En tant que cadre, je dois prendre conscience de cette situation. Au moyen de règles claires et de l'exigence du respect mutuel, je tâche d'encourager les progrès de la recr Wenger et du groupe.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?





6 La performance et la réussite du groupe

De quoi s'agit-il ?

En soi, les groupes sont depuis toujours l'élément le plus important d'une armée. Le commandement d'un groupe est l'une des principales tâches d'un cadre militaire.

Également au sein des organisations civiles, les groupes sont devenus populaires en tant que recette du succès (par exemple : travail de groupe). Mais les groupes sont-ils réellement à la hauteur de leur réputation ? Quels facteurs déterminent la performance d'un groupe ? Quelle est la recette du succès dans le commandement d'un groupe ?

Étant donné qu'un cadre militaire a forcément affaire à des groupes, il est important pour lui de savoir quels processus et facteurs influencent la performance du groupe et, en fin de compte, la réussite du groupe.

La performance du groupe signifie,
- identifier la performance potentielle.
- coordonner la perte de processus.
- utiliser le gain de processus.

6.1 Performance réelle d'un groupe

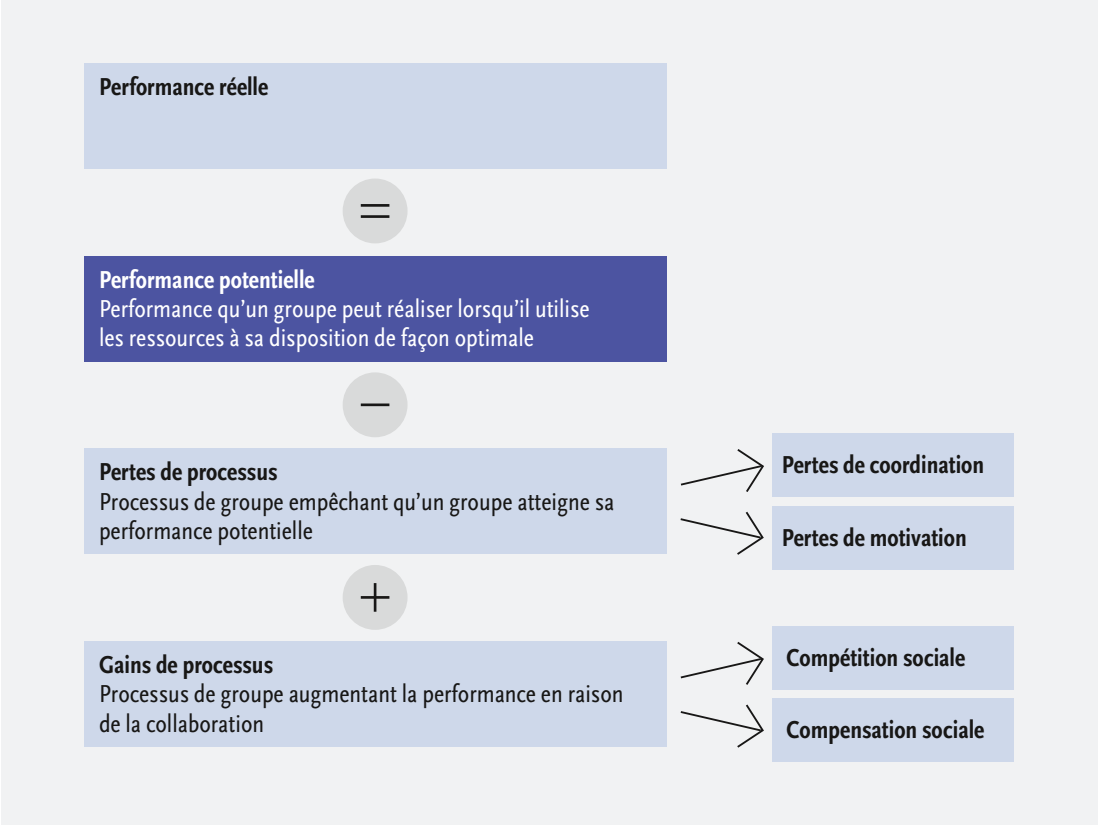
Chaque groupe peut avoir plus ou moins de succès dans l'accomplissement de ses missions et l'atteinte de ses objectifs. Lorsque les membres du groupe utilisent de façon optimale les ressources à leur disposition, des performances correspondantes sont possibles. Parmi ces ressources, citons les compétences professionnelles, les aptitudes, les outils, le temps et l'argent.

6.1.1 La performance potentielle

L'expérience a montré qu'en dépit de ressources optimales, la performance réelle d'un groupe n'est pas nécessairement élevée. La performance potentielle (possible, faisable) n'est souvent pas atteinte dans le quotidien parce que celle-ci ne dépend pas uniquement de la performance de chacun de ses membres mais de l'apport de tous. Ainsi, les membres d'un groupe peuvent commettre, dans le cadre de la collaboration, les erreurs et les négligences les plus diverses. Ces pertes de processus empêcheront que la performance potentielle soit réalisée.

Outre ces pertes de processus, des gains de processus sont toutefois observables, qui ne peuvent prendre naissance que grâce à la collaboration. Il en résulte des avantages par rapport au travail individuel.

Figure n° 10 : L'équation de la performance réelle



6.1.2 Les pertes de processus

En fonction de sa dimension, « plus un groupe s'accroit, plus sa productivité diminue ». Cela provient d'une part du fait qu'il sera toujours plus difficile de coordonner les apports de chacun de ses membres et, d'autre part, il se peut que la motivation des membres du groupe baisse et que, par conséquent, ils fassent moins d'efforts. De telles pertes de processus empêchent qu'un groupe atteigne sa performance potentielle.

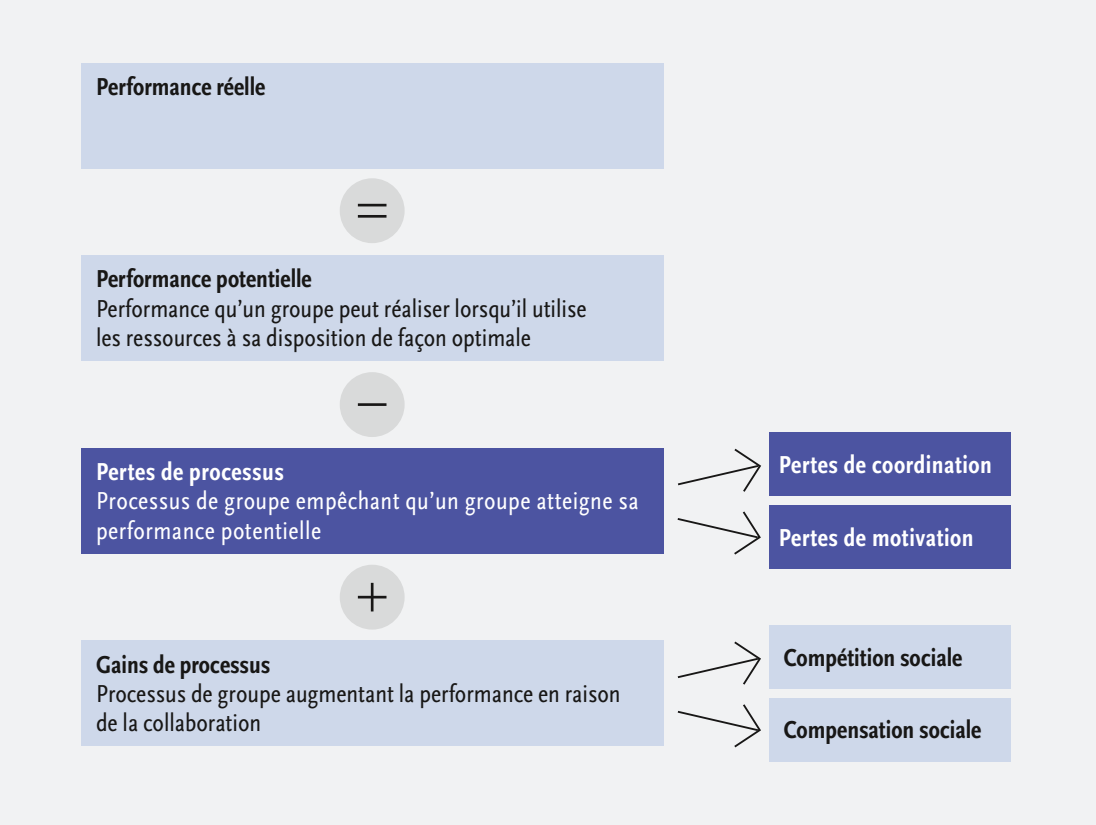
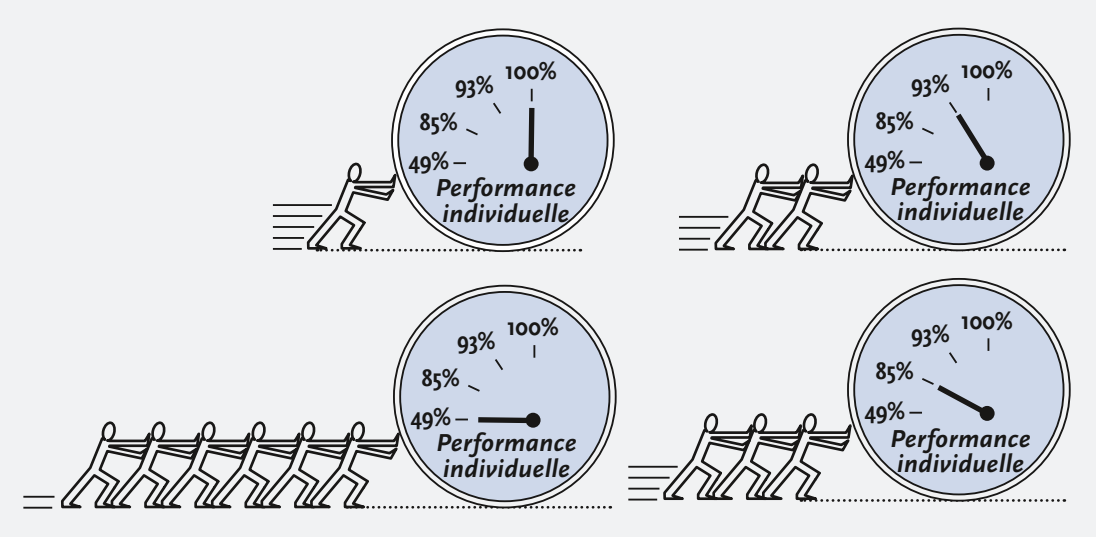


Figure n° 11 : Pertes de processus



Exemple

Pertes de coordination

Les pertes de coordination ont pour résultat une baisse de la performance du groupe parce que les membres du groupe ne parviennent pas à réunir leurs participations et leurs participations de façon optimale.

Exemple

Lorsque plusieurs personnes travaillent sur un projet, il est fréquent de perdre beaucoup de temps en raison du grand nombre de choses qui doivent être coordonnées au sein du groupe (par exemple : mettre tous les membres du groupe au même niveau d'information, distribuer les tâches, élaborer le plan du projet, etc.). À cet effet, il convient d'atteindre une entente optimale.

Mesures contre les pertes de coordination

- Le cadre doit avoir connaissance des ressources (capacités, savoir, etc.) des différents membres du groupe.
- Avant d'accepter la mission, il faut déterminer qui dispose de quelles capacités, de quels savoirs et de quelles informations et qui peut les apporter, car il est possible que les membres du groupe ne se connaissent pas encore très bien.
- Les tâches doivent si possible être confiées aux membres du groupe selon leurs capacités et connaissances.
- Avant d'opter pour un procédé déterminé, les membres du groupe devraient s'être demandés si une personne a encore des informations ou des connaissances qui s'y opposeraient.
- Le meilleur procédé de brainstorming consiste à mettre sur le papier dans un premier temps les idées spontanées, et alors seulement à chercher des idées ensemble.

Pertes de motivation

Les comportements énumérés ci-dessous peuvent diminuer la motivation de façon consciente ou inconsciente et ainsi diminuer la performance du groupe.

«Paresse sociale»

Une perte de motivation aboutissant à une réduction des efforts peut survenir lorsqu'une personne ne peut pas identifier son propre apport au résultat du groupe et qu'elle considère la probabilité d'être évaluée comme faible.

« Profiteurs »

En considérant sa propre contribution comme superflue, peu d'effort sont fournis et le travail est laissé aux autres.

Exemple

Les apprentis de la menuiserie Pellet ont reçu de leur chef la mission de confectionner une armoire. Alors que les trois apprentis les plus âgés travaillent au même rythme, l'apprenti de première année hésite car il ne voit pas quel travail il pourrait exécuter avec ses capacités et connaissances encore limitées. En outre, il pense que les trois autres réaliseront ce travail tout aussi bien sans lui. C'est pourquoi il traîne dans l'atelier les bras ballants.

Effet «dindon de la farce»

La motivation de donner le meilleur de soi au groupe diminue lorsqu'une personne suppose que d'autres membres du groupe retiennent leurs contributions. Cela signifie qu'elle ne veut pas être le «dindon de la farce» en travaillant plus que les autres.

Exemple

Cinq soldats doivent nettoyer tous les véhicules. En fait, le sdt Stämpfli aimerait en venir à bout aussi vite que possible. Il craint toutefois d'en faire plus que les autres en raison de son zèle. C'est pourquoi il fait délibérément traîner le travail en faisant sans cesse des pauses et en discutant avec les camarades qu'il croise.

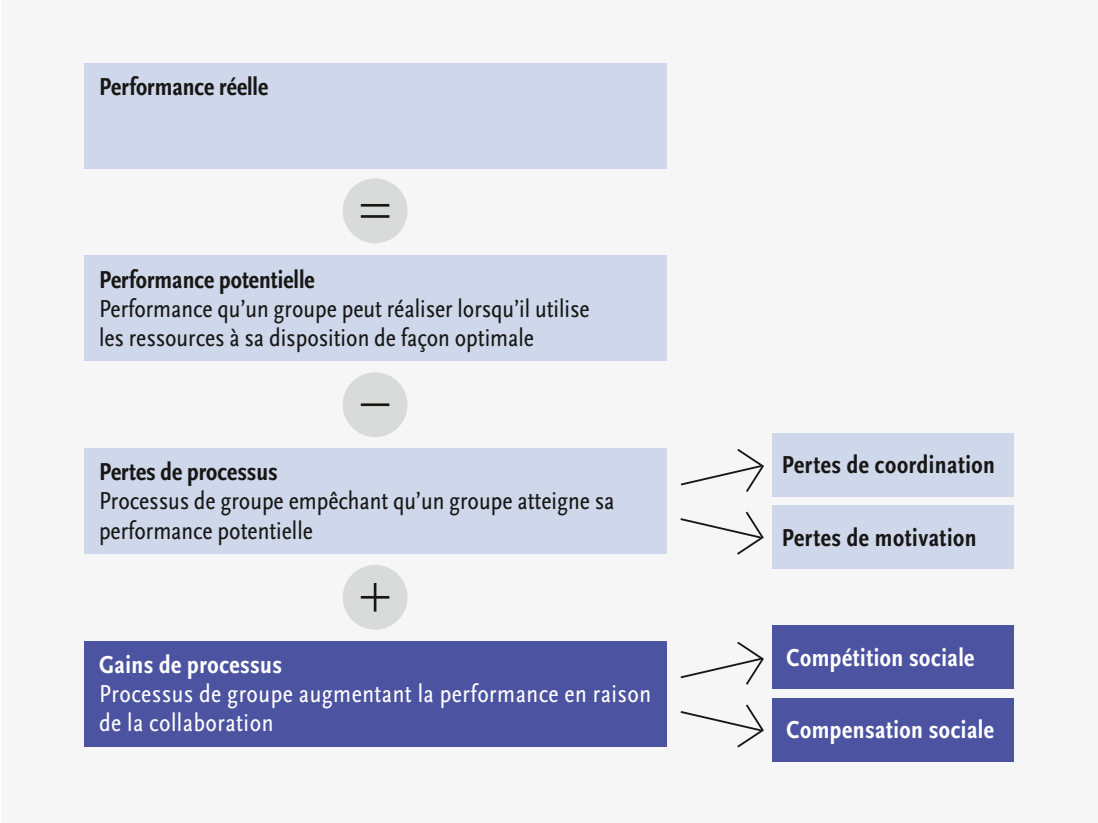
Mesures contre les pertes de motivation

- Les membres du groupe doivent bien se connaître, ce qui présuppose une collaboration régulière et directe.
- L'importance personnelle d'une réussite/bonne performance doit être augmentée en fixant non seulement des objectifs de groupe, mais aussi des objectifs individuels et en fournissant par conséquent des feedbacks non seulement au groupe, mais aussi aux différents membres du groupe.
- Tous les membres du groupe doivent pouvoir présenter leurs opinions individuelles.
- Aussi bien le sens des responsabilités que celui du devoir doivent être encouragés en faisant prendre conscience aux différents membres du groupe de leur propre importance pour le groupe.
- Il faut assurer une collaboration à long terme en évitant de recomposer sans cesse le groupe ou d'échanger constamment ses membres.
- Chaque membre du groupe devrait être autorisé à fournir une contribution individuelle sinon personne d'autre ne la prendra en charge.

6.1.3 Gains de processus

Les gains de processus encouragent la performance de chaque membre au bénéfice de la performance du groupe.

Figure n° 12 :
Gains de processus



Compétition sociale (concurrence)

Il est parfois possible de comparer sa propre performance directement avec celle des autres. Cette comparaison directe, surtout avec des tâches similaires et indépendantes, peut stimuler les membres du groupe à se surpasser.

Exemple

Le plt Amrein effectue régulièrement un jogging de 10 km. Il est content du temps qu'il met pour le faire. Il parvient à motiver ses amis, dont le hobby est plutôt le football, à l'accompagner une fois. Bien que ses amis aient également une bonne condition, il parcourt le trajet habituel avec davantage de facilité. De plus, il constate avec surprise que cette fois, il est même parvenu à améliorer son temps.

Compensation sociale (compensation)

Les groupes ont une tendance à la compensation : lorsque certains de leurs membres montrent des faiblesses ou des défauts en matière d'efforts et de capacités, les autres membres du groupe compensent ces faiblesses ou ces défauts.

Exemple

Le jardinier paysagiste Giroldi doit tailler d'ici au soir les haies d'un nouveau client avec son apprenti Mauro. L'apprenti n'est pas encore aussi à l'aise que Giroldi avec le maniement du sécateur, étant par conséquent plus lent que ce dernier. Afin d'exécuter tout de même la commande avant la fin de la journée, Giroldi travaille rapidement et ne s'offre que de courtes pauses.

6.2 Facteurs d'influence sur la réussite du groupe

Outre les pertes et les gains de processus décrits qui influencent la performance du groupe, il existe encore de nombreux facteurs pouvant influer sur la réussite du groupe.

	Facteurs d'influence dans les groupes formels	***Indications dans les thèmes suivants :***
Mission	Type de tâche • Difficulté et intérêt de la tâche • La tâche permet une comparaison entre le « est » et le « doit »	• La mission (M5)
Situation	Situation du poste de travail	• Analyse de l'activité (M2) • Analyse du poste de travail (M2) • La situation (M5)
	Organisation du temps de travail • Travail par quart ou travail quotidien • Horaires mobiles, horaires fixes, etc.	• Planification (M2)
Milieu	Influences au sein de l'organisation et en dehors : • Position au sein de l'organisation • Structure organisationnelle, objectifs de l'entreprise, etc.	• Le milieu (M5)
Supérieur hiérarchique	Personnalité	• Perception de soi (M1)
	Comportement et style de commandement	• Le supérieur hiérarchique (M5)
	Mesures de commandement	• Le supérieur hiérarchique (M5)
Subordonné	Personnalité	• Perception de soi (M1)
	Formation, qualification et expériences	• Le subordonné (M5)
	Les attentes	• Les « 5 questions » (M3)
	Motivation	• Perception de soi (M1)
	Situation privée	• SMART (M2)
Dynamique de groupe	Taille du groupe : • Dépendant de la mission/des objectifs fixés • Plus un groupe est grand, plus la formation de groupes informels en son sein est probable	• Travail en groupe (M5)
	Processus de formation du groupe	• Processus de formation du groupe (M5) • Le groupe (M5)
	Structure du groupe	• Structure du groupe et comportements stéréotypés (M5)
	Normes et valeurs	• Perception de soi (M1) • Le groupe (M5)
	Cohésion et ambiance du groupe	• Le groupe (M5)

Les principales réflexions concernant la performance du groupe et la réussite du groupe sont les suivantes :

- Quelles pertes de processus existent dans un groupe ?
- Comment réduire de telles pertes ?
- Quels gains de processus existent dans un groupe ?
- Ces gains peuvent-ils être optimisés ?
- Quels facteurs d'influence caractérisent la réussite d'un groupe ?

Faisons le point

La réussite du groupe résulte de la formule suivante :

Performance réelle = performance potentielle – pertes de processus + gains de processus

Pertes de processus

- Pertes de coordination
- Pertes de motivation
- « Paresse sociale »
- « Profiteurs »
- Effet « dindon de la farce »

Gains de processus

- Compétition sociale (concurrence)
- Compensation sociale (compensation)

Facteurs d'influence sur la réussite du groupe

La réussite du groupe est en outre influencée par divers facteurs jouant un rôle important surtout dans les groupes formels.

Contrôle des connaissances

1. Question
Différents comportements peuvent diminuer la motivation et réduire la performance du groupe.
Quels exemples (A–C) pouvez-vous attribuer aux concepts (1–3)?
A) En présumant que les autres membres du groupe ne donnent pas tout, la personne se retient bien qu'elle puisse mieux faire.
B) Il n'est pas possible d'identifier sa propre contribution et par conséquent de l'évaluer.
C) Considérer sa propre contribution comme superflue.

1) « Paresse sociale» ....B)....
2) « Profiteurs» ....C)....
3) « Effet dindon de la farce» ....A)....

2. Question
Chaque groupe peut avoir plus ou moins de succès dans l'accomplissement de ses missions et l'atteinte de ses objectifs.
De quels éléments se compose la performance réelle d'un groupe?
Veuillez insérer les concepts (A–C) dans les « blancs » du texte (1–3).

La performance réelle se compose de:

1) A__ moins 2) B__ plus 3) C__

ce qui donne la **performance réelle**.

A) la performance potentielle B) les pertes de processus C) les charges de coordination D) les motifs
E) les gains de processus F) accord social G) la compétence

3. Question
Dans la perte de motivation, il existe 3 types.
Quels sont les trois types de pertes de motivation (A–F) correspondant à la description (1–3)?
A) ☐ Profiteurs ....2....
B) ☐ Effet de compensation du groupe .....
C) ☐ Effet « dindon de la farce» ....3....
D) ☐ Effet du chef .....
E) ☐ Effet des camarades .....
F) ☐ Paresse sociale ....1....

1) Lorsque ma contribution dans le groupe n'est plus reconnaissable
2) Lorsque la personne ne fait guère plus d'efforts
3) Lorsque d'autres se retiennent dans leurs performances

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez pu sauver la performance du groupe grâce à votre prise d'influence. Pendant le rapport pour la préparation de la journée portes ouvertes, je me trouvais avec mes camarades dans la salle de rapport. Une fois de plus, nous n'étions pas d'accord sur la manière de procéder à la répartition des tâches. Le cdt cp ne voulait pas décider. J'ai commencé à en avoir assez et ai réagi.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'ai proposé que moi-même et mes camarades X et Y assumions la responsabilité du fonctionnement sans accrocs des postes de travail.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Ma proposition a enfin déclenché le processus décisionnel. Soudain, une discussion a eu lieu entre mes camarades. En fait, le cdt cp n'a pas participé activement, mais à la fin, il a tout de même donné un feedback positif.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. J'ai proposé un mode de répartition du travail.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Grâce à cette démarche, j'ai déclenché une discussion.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Je vais essayer, à l'avenir également, de ne pas être hésitant, et de participer aux tâches afin de conduire les groupes vers la réussite.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

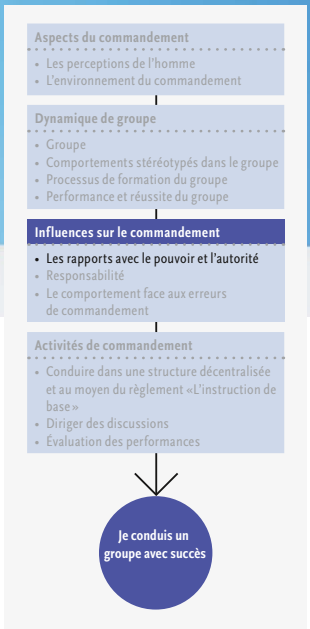
C

UNITÉ

INFLUENCES SUR LE COMMANDEMENT

L'apprenant doit

- **expliquer l'importance de l'autorité et du pouvoir.**
- **définir divers facteurs augmentant ou diminuant le degré d'autorité.**
- **analyser son propre comportement d'autorité et en déduire des possibilités d'amélioration.**
- **être conscient de sa responsabilité envers ses subordonnés et l'assumer.**
- **reconnaître et classifier différentes erreurs de conduite.**
- **décrire les conséquences d'un comportement de conduite erroné et expliquer l'importance de l'autorité et du pouvoir.**



7 Les rapports avec le pouvoir et l'autorité

De quoi s'agit-il ?

Sans pouvoir ni autorité, le commandement devient difficile. Si un supérieur hiérarchique souhaite que ses subordonnés soient sous son influence, il a besoin du pouvoir et de l'autorité correspondants. Le pouvoir est lié à la responsabilité. Le cadre est responsable non seulement de ses propres actions, mais également de celles de ses subordonnés. Cela implique un certain nombre de défis et de difficultés. C'est pourquoi les cadres doivent se familiariser avec le pouvoir, ainsi que connaître et utiliser leur autorité.

Voir règlement 51.002, Règlement de service, chapitres 3 et 4

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 3.2

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitres 6.2

7.1 Pouvoir

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 3.4

La distinction entre pouvoir et autorité (lat. auctoritas – prestige, influence) n'est pas simple. Souvent, ces deux termes ont presque la même signification. Cela étant, « pouvoir » a souvent une connotation négative, alors qu'« autorité » sonne plutôt bien. Ceci est dû notamment au fait que la frontière entre l'exercice autorisé du pouvoir et l'abus de pouvoir est floue, étant perçue et appréciée différemment par les gens. Un cadre doit par conséquent y prêter une attention particulière.

7.1.1 Abus de pouvoir

Il y a abus de pouvoir lorsqu'une personne exploite sa position ou la dépendance d'une autre personne. Il s'agit là de la satisfaction d'intérêts et de besoins propres qui n'ont rien à voir avec la tâche concrète ou l'intérêt de l'organisation. Dans la tentative d'utiliser le pouvoir afin de se procurer des avantages illégitimes, la personne dépendante est souvent blessée dans son amour-propre.

Exemples

- Le lt Reusser remarque qu'il n'a plus de cigarettes et envoie le soldat Baumann au kiosque le plus proche pour lui en acheter.
- Pendant un exercice, la recr Lüthi signale qu'elle a besoin d'aller aux toilettes et demande la permission de s'absenter brièvement. Le sgt Berset rejette sa demande en disant qu'on peut aller aux toilettes après l'exercice. Malgré des prières répétées, il n'accorde pas la permission.
- La recr Kofmehl arrive en retard. Comme punition, le sergent Bruderer lui inflige 50 appuis-faciaux avec tout l'équipement.
- En 2004, les photographies de la prison irakienne d'Abu Ghraib ont fait le tour du monde. Des soldats américains ont pris des photographies sur lesquelles des prisonniers nus étaient représentés de façon dégradante.

Le pouvoir signifie,

- l'influence sur la pensée ou les actions d'autres personnes.
- avoir l'intention d'imposer sa propre volonté même face à une résistance.

7.2 Autorité

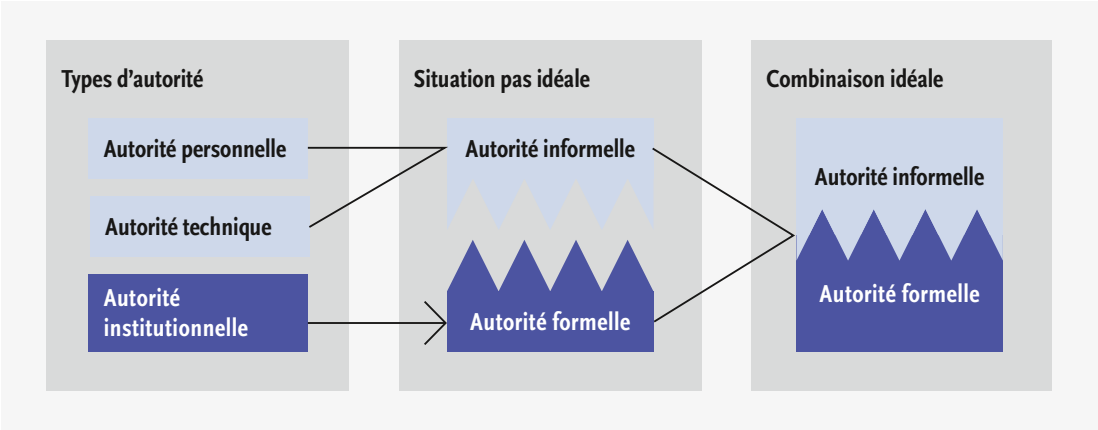


Figure n° 13 : Types d'autorité

L'autorité comprend

- le respect manifesté à l'égard d'une personne et la considération accordée à une personnalité.
- le droit de disposer de moyens importants (tels que subordonnés, armes, véhicules, ravitaillement, etc.).

7.2.1 Types d'autorité

Autorité personnelle

Un être humain a de l'autorité personnelle lorsque la reconnaissance repose sur des attributs individuels tels que le rayonnement humain (charisme) et la force de persuasion. Ces attributs font de la personne un modèle, indépendamment de sa position hiérarchique.

Exemples

- Mahatma Gandhi
- Sophie Scholl
- Henri Dunant

Autorité technique
Une personne disposant d'autorité technique obtient de la reconnaissance et exerce de l'influence en raison de sa supériorité technique, indépendamment de sa position hiérarchique. Une telle personne possède un avantage en matière de connaissances, de savoir-faire ou d'expérience, étant précisé qu'elle est également capable d'expliquer ses connaissances techniques à son entourage ou de transmettre son savoir.

Exemples

- Albert Einstein
- Roger Federer
- Lionel Messi

Autorité institutionnelle
L'autorité institutionnelle d'une personne résulte de la reconnaissance de la structure organisationnelle et de la position, de la fonction ou du rang que la personne occupe. Cela signifie que l'autorité institutionnelle n'existe qu'en fonction de la structure hiérarchique.

Exemples

- Conseiller fédéral
- Policier
- Juge

7.2.2 Autorité informelle et formelle

Les informations susmentionnées permettent de tirer les conclusions ci-après. L'autorité du cadre repose sur trois piliers :

- Son rayonnement personnel
- Ses connaissances techniques
- La structure de l'organisation et la fonction qui lui est attribuée

L'autorité informelle existe indépendamment de la structure hiérarchique ou de la position. Cette personne sera acceptée sans légitimation extérieure. L'autorité formelle est liée à la position hiérarchique ou au rang. Celui qui ne possède pas d'autorité informelle essaiera de s'imposer par le biais de son autorité formelle. Un tel cadre promulgue des règles, donne des ordres et sanctionne les infractions aux règles. Cela étant, si son autorité est reconnue par les subordonnés vis-à-vis de l'extérieur, elle n'est en revanche pas prise au sérieux en privé.

Idéalement, un cadre possède de l'autorité aussi bien formelle qu'informelle.

Exemples

- Le sdt Amiet est chef scout et pratique la course d'orientation. Il est par conséquent plus habile à la lecture de cartes et possède un meilleur sens de l'orientation que le lt Roduit. Lors de l'exercice d'infiltration, les autres soldats se fient plus aux indications de leur camarade Amiet qu'aux ordres du lt Roduit (autorité informelle fondée sur l'autorité technique).
- Le lt Pfister est encore inexpérimenté et par conséquent très peu sûr de lui. Il tente de masquer son inexpérience par l'arrogance. Bien que son comportement ne suscite pas de sympathie auprès de ses soldats, mais seulement un manque d'assurance, ils obéissent à ses ordres en vertu de l'ordre hiérarchique (autorité formelle fondée sur l'autorité institutionnelle).
- Le cap Veillard est un cadre expérimenté et compétent. Il est strict, mais équitable et a toujours le mot pour rire. Ses soldats sont volontiers sous ses ordres, car il est pour eux un modèle et leur transmet un sentiment de sécurité (combinaison d'autorité informelle et formelle).

Si un cadre souhaite promouvoir son autorité, il doit se concentrer avant tout sur ses autorités technique et personnelle et les consolider en permanence. Si une personne manque d'autorité technique et n'est pas non plus capable de commander, elle peut saper l'autorité formelle au fil du temps. Dans ce cas, le risque de tenter d'imposer ou de forcer ses désirs ou ses ordres par le pouvoir augmente. Ceci entraîne une augmentation de la résistance des subordonnés, ainsi qu'une baisse de la crédibilité du cadre.

Mesures d'optimisation possibles

Autorité technique	*Autorité personnelle*
• S'informer constamment, être toujours au courant des dernières nouveautés • Réviser, rafraîchir et étendre les connaissances techniques nécessaires • Entraîner régulièrement les connaissances nécessaires dans la pratique • Maîtriser la méthodologie nécessaire pour transmettre ses connaissances techniques	• Fixer des valeurs et des normes, être un modèle • Faire preuve d'équité, d'honnêteté, de loyauté, de confiance • Assumer des responsabilités/se montrer responsable • Respecter les accords, tenir parole • Transmettre de l'assurance • Admettre ses erreurs et en assumer la responsabilité • Faire preuve d'engagement

Les principales réflexions concernant les rapports avec le pouvoir et l'autorité sont les suivantes :

- Qui a le droit d'exercer l'autorité ?
- Comment optimiser les autorités technique et personnelle ?
- Comment est utilisée l'autorité institutionnelle ?

Exercice

Faites les réflexions suivantes en relation avec les questions ci-dessous.

Dans quelle situation est-ce que j'ai réussi à faire valoir mon autorité ?
Mon autorité personelle
Mon autorité technique
Mon autorité institutionnelle

Dans quelle situation est-ce que je n'y suis pas arrivé ?
Mon autorité personelle
Mon autorité technique
Mon autorité institutionnelle

Faisons le point

Le pouvoir signifie

- l'influence sur la pensée ou les actions d'autres personnes.
- avoir l'intention d'imposer sa propre volonté même face à une résistance.

L'autorité comprend

- le respect manifesté à l'égard d'une personne et la considération accordée à sa personnalité.
- le droit de disposer de moyens importants (tels que subordonnés, armes, véhicules, ravitaillement, etc.).

Il existe les types d'autorité suivants :

Autorité personnelle	**Autorité informelle**	Influence fondée sur les connaissances techniques et/ou le rayonnement personnel
Autorité technique		
Autorité institutionnelle	**Autorité formelle**	Influence fondée sur la structure de l'organisation et sur la fonction attribuée

Idéalement, un cadre possède de l'autorité formelle et informelle.

Contrôle des connaissances

1. Question
L'autorité, le pouvoir et la responsabilité sont des concepts importants en relation avec le commandement.
Quelles définitions conviennent-elles ?
- ☐ Il y a abus de pouvoir lorsqu'une personne exploite sa position ou la dépendance d'une autre personne.
- ☐ L'« autorité institutionelle » est la combinaison d'autorité informelle et formelle.
- ☐ Il est possible d'assimilier l'autorité personnelle au moyen d'une méthode.
- ☐ Les expériences pratiques dans un domaine technique font partie de l'autorité informelle.
- ☐ L'autorité idéale est le produit du rayonnement personnel, des connaissances techniques et de la fonction attribuée en conséquence au sein de l'organisation.
- ☐ Le supérieur hiérarchique peut céder sa responsabilité de commandement, par ex. lorsqu'il délègue des missions.
- ☐ Quiconque assume sa responsabilité de commandement protège sa troupe des contraintes et du stress, afin qu'il n'arrive en aucun cas quelque chose.
- ☐ L'autorité informelle est liée à la position hiérarchique et ne déploie ses effets que lorsque la position de commandement est clairement définie.

2. Question
L'autorité est le moyen d'obtenir la loyauté. Cela étant, c'est également un instrument de soutien dans l'exercice du pouvoir. Il existe trois types d'autorité.
Parmi les affirmations suivantes, laquelle reflète l'autorité personnelle ?
- ☐ Se base sur des organisations structurées et hiérarchiques.
- ☐ Convainc par son rayonnement humain.
- ☐ Convainc par ses connaissances méthodiques.
- ☐ Est reconnue et appréciée comme modèle.
- ☐ Est attribuée en vertu de la position, de la fonction ou du rang.
- ☐ Est basée sur les connaissances et expériences techniques.

3. Question
Le pouvoir et l'autorité sont deux éléments dont le supérieur hiérarchique a besoin dans l'exercice de sa fonction de commandement. Cela étant, l'autorité se compose de différents éléments.
Quelle autorité (1–3) correspond à quel exemple ?
Le grade ou le rang sont des autorités ….
S'il maîtrise la matière et peut la transmettre d'une manière compréhensible, il a une autorité ….
S'il a du charisme, il est probable qu'il dispose d'une autorité ….

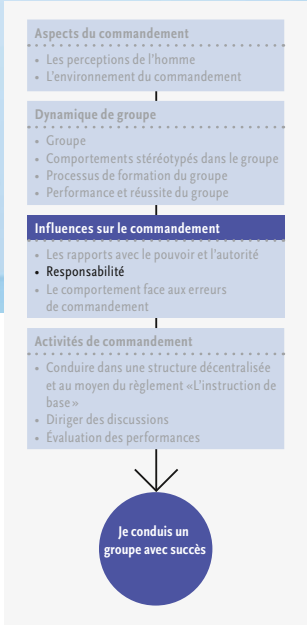
1) personnelle
2) technique
3) institutionelle

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez utilisé votre autorité en connaissance de cause. Nous étions deux formateurs à devoir instruire un tir. Nous étions d'accord sur ce que chacun allait faire avec les mil. J'étais chargé de l'organisation des places et mon camarade devait expliquer les prescriptions de sécurité. D'abord ce fut mon tour, puis celui de mon camarade.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. J'ai écouté attentivement ses explications. Soudain, j'ai remarqué que mon camarade ne racontait pas ce que j'avais appris. J'ai consulté le règlement afin de vérifier ce qui était correct.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. J'ai dû intervenir et le corriger. Il a perdu le fil, l'espace de quelques instants. Je l'ai alors remplacé pour cette séquence et j'ai expliqué les instructions aux mil. Mon camarade m'a remercié, ajoutant qu'il avait confondu ces instructions avec d'autres.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Le contenu d'un cours est erroné.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. J'interviens à temps et corrige l'information erronée.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Outre ma fonction ou mon rôle, le moment où j'interviens est également décisif par rapport à la situation.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



8 La responsabilité

De quoi s'agit-il ?

Une fonction de commandement implique aussi bien des droits que des obligations. L'une des principales obligations d'un cadre est la prise en charge de responsabilités. Cela étant, ses responsabilités ne se situent pas seulement dans l'atteinte des objectifs, mais aussi envers ses supérieurs, dans l'accomplissement des missions et envers les subordonnés.

La responsabilité d'un cadre signifie,

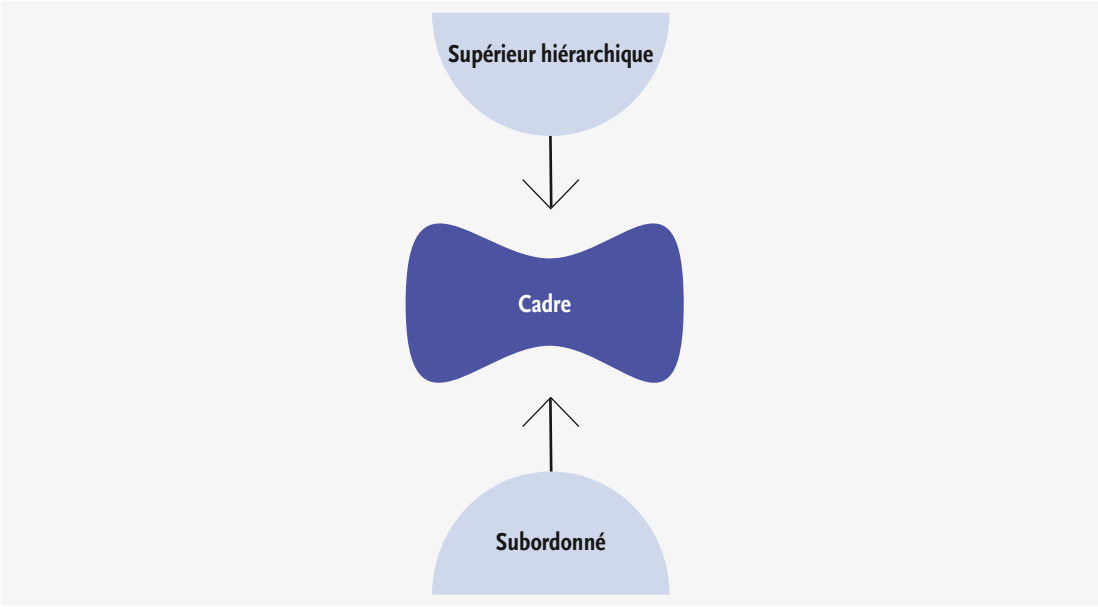
- pouvoir déléguer en ayant tout de même la responsabilité générale.
- ne pas prendre de risques inutiles en cas de situation extrême.

Voir règlement 51.002, Règlement de service, chapitres 3.1, 3.2 et 8.1

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitres 1.4

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.2

Figure n° 14 :
Zone de tension de la responsabilité



Responsabilité et délégation

Le cadre militaire peut déléguer des missions et par conséquent, la responsabilité exécutoire. La responsabilité générale, à savoir la responsabilité de commandement, en revanche, incombe toujours au supérieur hiérarchique.

Voir module 2, sous-chapitre « Déléguer », page 53

Responsabilité dans les situations extrêmes

Malgré la nécessité de réaliser certaines parties d'exercice sous la contrainte et le stress, l'une des principales obligations du cadre consiste à ne pas exposer la troupe à des risques et dangers inutiles.

Voir module 1, chapitre « Contrainte et sollicitation », page 83

Que disent les règlements sur le thème de la responsabilité ?

Dans les règlements (RS et LIB), il est stipulé très clairement ce que sous-entend la responsabilité. Un cadre militaire est donc tenu de s'acquitter de cette obligation. Pour l'aider dans cette tâche, il dispose de la carte d'évaluation de la sécurité et des risques.

Voir module 1, chapitre « Comportement décisionnel », page 99

Voir module 2, chapitre « Techniques décisionnelles », page 129

Les principales réflexions concernant la responsabilité sont les suivantes:

- Est-ce que le cadre est conscient de sa responsabilité ?
- Comment assume-t-il sa responsabilité ?

Exercice

Vous êtes confronté aux situations ci-après.

1	Vous retournez aux cantonnements après un exercice d'engagement. Il est déjà presque minuit et il fait très froid. Les recrues sont fatiguées et trempées par la pluie. De plus, le matériel doit encore être nettoyé, contrôlé et rangé.
Comment est-ce que vous assumez votre responsabilité ?	
2	Vous êtes fourrier et responsable du paiement de la solde. Un soldat dont vous connaissez les problèmes personnels et financiers s'adresse à vous et vous demande une avance de solde.
Comment est-ce que vous assumez votre responsabilité ?	
3	Vous avez monté une piste de drill difficile pour l'entraînement au maniement des armes. En peu de temps, deux recrues se blessent.
Comment est-ce que vous assumez votre responsabilité ?	

Faisons le point

La **responsabilité** est un thème important pour un cadre militaire. Elle est par conséquent ancrée dans les règlements.

La **responsabilité de commandement**, à savoir la **responsabilité générale**, incombe toujours au **supérieur hiérarchique**. Il peut toutefois, si la situation le permet, accorder aux subordonnés un droit d'intervention ou les faire participer à la prise de décision, leur déléguant ainsi une partie de la responsabilité exécutoire.

Il relève de la **responsabilité du supérieur hiérarchique** de ne pas exposer la troupe à des risques et dangers inutiles.

Contrôle des connaissances

1. Question

La responsabilité est un thème central pour un cadre militaire. Cela étant, la responsabilité de commandement (responsabilité générale) incombe toujours au supérieur hiérarchique.

Quelles affirmations correspondent à la responsabilité de commandement ?

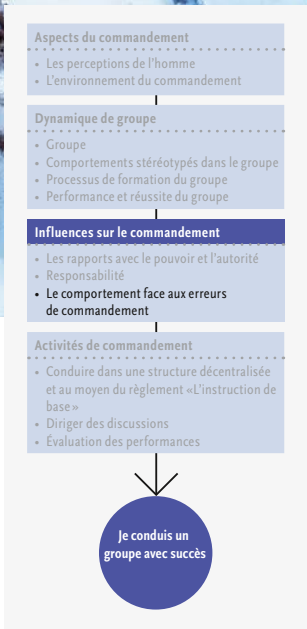
- ☐ Si la situation le permet, accorder aux subordonnés un droit d'intervention.
- ☐ Inclure les subordonnés dans le processus décisionnel.
- ☐ Déléguer aux subordonnées la responsabilité des actes.
- ☐ Déléguer entièrement la responsabilité aux subordonnés dans le cadre de la mission.
- ☐ Refuser la participation des subordonnés afin de garantir la qualité de la décision.
- ☐ Ne déléguer aucune responsabilité aux subordonnés, afin d'assurer aux supérieurs hiérarchiques une autorité illimitée.

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez assumé une responsabilité. J'ai réalisé avec mon groupe la marche des 20 kilomètres. Après 15 kilomètres, nous marchions le long des voies ferrées. Jusqu'au prochain passage souterrain, il y avait une boucle d'un kilomètre. Deux de mes recrues me proposèrent de franchir les voies afin de gagner du temps.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Après une brève réflexion, je me suis décidé à emprunter la voie sûre et prescrite. J'ai expliqué aux recrues que le groupe était sous ma responsabilité et que je ne prendrais pas le risque de traversée.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Après de brefs grognements, mes recrues ont compris ma décision, et nous avons marché jusqu'au passage souterrain sans prendre de risques.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. J'avais la possibilité de gagner du temps grâce à une traversée dangereuse. J'ai opté pour la variante plus longue, mais plus sûre.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. Étant donné que je porte la responsabilité de mon groupe, j'ai opté pour la variante sûre.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? À l'avenir aussi, j'assumerai délibérément la responsabilité de mes subordonnés et agirai de nouveau ainsi.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



9 Le comportement face aux erreurs de commandement

De quoi s'agit-il?

« On évite les erreurs en acquérant de l'expérience.
On acquiert de l'expérience en faisant des erreurs. »
Laurence Johnston Peter

En plus de toutes les erreurs qu'un cadre peut commettre, le commandement de personnes comporte des défis et dangers spécifiques. Ainsi, les erreurs d'un cadre peuvent parfois s'exprimer sous forme de comportement de conduite erroné, étant alors qualifiées d'erreurs de commandement. Les erreurs de commandement sont importantes pour le supérieur hiérarchique parce qu'elles peuvent, aussi bien à court terme qu'à la longue, porter préjudice à la relation avec les subordonnés et à l'accomplissement de la mission.

Les erreurs de commandement comprennent

- les erreurs au niveau du comportement de conduite de supérieurs hiérarchiques.
- aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau personnel.

9.1 Erreurs

Le terme erreur est approprié lorsque
- un objectif n'a pas été atteint en raison de sa propre faute.
- les circonstances qui ont entraîné l'erreur auraient pu être influencées en partie.
- les conséquences négatives étaient prévisibles et évitables.

Bien qu'en principe toute erreur soit évitable, il est impossible de ne pas en faire. En fin de compte, le fait que quelqu'un commette une erreur ou non n'est pas décisif. La question est plutôt de savoir quelles sont les conséquences de celle-ci et comment gèrer tant l'erreur que les conséquences qui en découlent. Celles-ci varient selon le genre d'erreurs commises. Une erreur de maniement du fusil d'assaut ne produit pas les mêmes effets que le fait d'oublier, avant un exercice, de transmettre des informations importantes aux subordonnés.

Principe de gestion des erreurs
L'erreur est humaine. Lorsqu'un cadre a commis une erreur, il doit se poser la question de savoir comment il entend la gérer.

- Les erreurs du supérieur hiérarchique sont les siennes et cela sans exception. Il doit avoir la grandeur de les admettre, ou il doit apprendre à le faire.
- Les erreurs des subordonnés sont également de possibles erreurs du supérieur hiérarchique, en tout cas vers l'extérieur et vers le haut. Les erreurs des subordonnés doivent être abordées et corrigées au niveau interne. Vers l'extérieur ou vers le haut, en revanche, le subordonné doit pouvoir s'en remettre à la loyauté et au soutien de son supérieur hiérarchique.

Celui qui admet et assume ses propres erreurs envers ses subordonnés est respecté en tant que cadre. Ses subordonnés essaieront moins de dissimuler leurs erreurs. Ce n'est qu'en faisant des erreurs et en les analysant que les cadres apprennent. Ce n'est qu'en assumant ses erreurs qu'il est possible de les éviter à l'avenir.

9.2 Erreurs de commandement

Le commandement est un concept vaste pouvant comprendre autant le commandement d'organisations que de personnes. Ainsi, des erreurs peuvent se produire tant au niveau des objectifs et des processus qu'au plan humain. Il est souvent difficile de découvrir la cause de l'erreur après coup. De nos jours, l'organisation et le personnel sont si étroitement liés, et les procédures si longues, qu'il est régulièrement impossible d'imputer les erreurs à une seule cause.

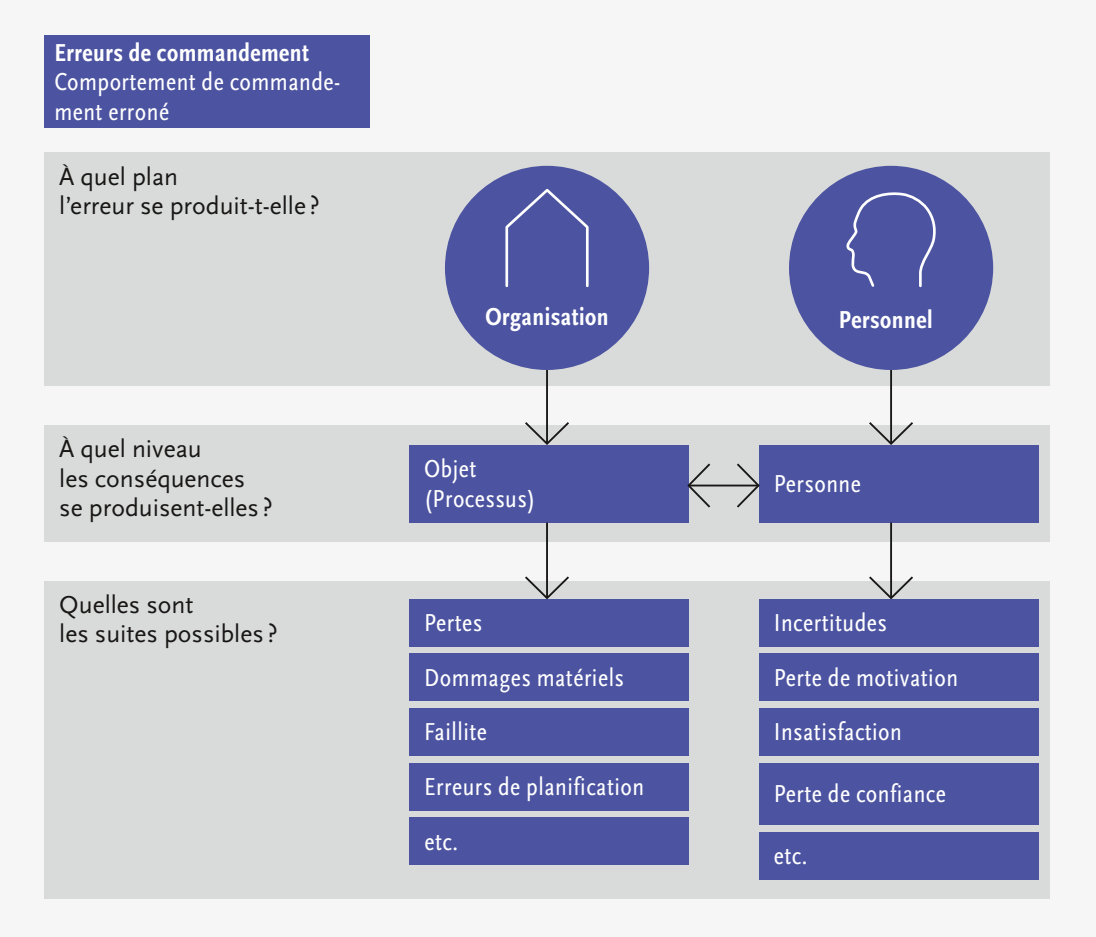


Figure n° 15 :
Le niveau des erreurs de commandement et leurs conséquences

9.2.1 Les erreurs de commandement au plan organisationnel

Dans une entreprise de l'économie privée, les erreurs de commandement entraînent parfois d'autres conséquences que dans le domaine militaire. Si le cadre commet des erreurs grossières dans la gestion de l'entreprise, il y a dans le pire des cas un risque de faillite.

Souvent, dans le quotidien militaire, les questions économiques ne sont pas au premier plan. Les erreurs de commandement qu'un cadre militaire peut commettre se produisent fréquemment lors de la planification et de l'organisation et surtout dans ses rapports avec les subordonnés. Avec le temps, de telles erreurs peuvent engendrer une baisse de la motivation des subordonnés et une détérioration de leur performance. Ceci peut empêcher d'atteindre l'objectif et d'accomplir la mission. Si le cadre se comporte injustement avec ses subordonnés et tarde à prendre des décisions importantes, il court le risque de perdre le respect de ces derniers. La diminution des performances des collaborateurs entraîne des pertes financières supplémentaires pour l'entreprise.

9.2.2 Les erreurs de commandement au plan humain

Ci-après, plusieurs erreurs de commandement se produisant au plan humain sont listées.

Manque de communication

- Ne pas fournir de feedback, que ce soit positif ou négatif
- N'expliquer les tâches que de façon fragmentaire et incompréhensible, donner des directives imprécises, ne pas expliquer en quoi consiste la tâche
- Ne pas clarifier ce qui est exigé exactement et quelle performance est jugée bonne
- Ne pas aborder les conflits existants, minimiser les conflits

Manque d'estime

- Être injuste (par exemple décharger sa mauvaise humeur sur les subordonnés, dénigrement personnel, etc.)
- Ignorer les subordonnés et leurs besoins
- Manquer de fiabilité, ne pas respecter les accords
- Ne pas apprécier suffisamment les performances des subordonnés, n'exprimer de la reconnaissance et des éloges qu'avec modération
- S'attribuer les performances et succès des subordonnés et « en récolter les lauriers »
- Considérer la mission ou soi-même comme plus importants que les subordonnés
- Laisser les subordonnés seuls en situation de difficultés ou de problèmes et ne pas les aider

Mauvais comportement décisionnel

- Prendre des décisions avant que les principales informations n'aient été recueillies, décider trop tôt
- N'admettre que ses propres idées et informations, ne pas assez écouter les autres
- Ne pas accorder aux subordonnés un droit d'intervention dans les décisions concernant l'ensemble du groupe
- Se dérober aux décisions désagréables, avoir trop de réserves et de critiques et ne pas parvenir à faire un choix, attendre les instructions concrètes d'un supérieur hiérarchique
- Être peu disposé au changement, être habitué à préférer attendre d'abord
- Avoir peur des changements

9.2.3 Conséquences des erreurs de commandement

Les erreurs de commandement commises durant les exercices d'entraînement au combat ou dans les situations de combat sont lourdes de conséquences. À un tel moment, les subordonnés doivent pouvoir s'en remettre entièrement à leur supérieur hiérarchique. Les erreurs de commandement peuvent constituer un risque de sécurité considérable et mettre des vies en danger. En conséquence, un cadre peut perdre la confiance de ses subordonnés.

La distinction entre les conséquences au plan objectif, au niveau des processus et au plan humain peut parfois être difficile. En effet, les deux plans ne sont pas indépendants. Ainsi, une erreur au niveau des objectifs peut avoir des conséquences sur le plan humain et vice et versa.

Exemples

- Un cadre réalise des investissements erronés. Il en résulte de lourdes pertes pour l'entreprise. Afin de sauver celle-ci de la ruine, des emplois doivent être supprimés. De nombreux employés sont mis au chômage. La confiance, la motivation et la satisfaction des collaborateurs qui sont restés chutent nettement. En outre, le fait que beaucoup d'entre eux doivent à présent travailler davantage diminue leur performance.
- Lors de la planification hebdomadaire des repas, il échappe au fourrier Wehrli qu'un mercredi, il devra faire à manger pour une section supplémentaire. Il ne commande pas assez de viande. Dès lors, les 20 dernières recrues doivent se contenter des accompagnements. Celles-ci sont insatisfaites et se plaignent bruyamment.

9.2.4 Processus d'amélioration : la gestion des erreurs de commandement

Contrairement aux erreurs pouvant se produire dans la vie de tous les jours, les erreurs de commandement sont souvent impossibles à reconnaître immédiatement et il est fréquent que le supérieur hiérarchique n'en prenne conscience que tardivement, voire pas du tout. Ceci est dû surtout au fait que leurs conséquences se produisent souvent ultérieurement.

Tout cadre a déjà vu chez son propre supérieur hiérarchique comment les erreurs de commandement peuvent se répercuter sur les subordonnés. Pour cette raison, il est important qu'il vérifie continuellement, d'un œil critique, son comportement à l'égard de ses propres subordonnés.

En constatant que l'on a eu un comportement de commandement erroné, le cadre ne doit pas refouler, ignorer ou maquiller l'erreur commise, ni l'attribuer à des circonstances extérieures. Il doit l'assumer, analyser ce qui a été fait de façon erronée, les conséquences qui en ont résulté et comment il pourrait faire mieux à l'avenir.

Les principales réflexions concernant la gestion des erreurs de commandement sont les suivantes:

- Comment gérer les erreurs ?
- Quelles peuvent être les conséquences des erreurs de commandement ?
- Comment éviter à l'avenir une erreur déjà reconnue ?

Exercice

Décrivez deux situations dans lesquelles vous avez commis des erreurs de commandement. Comment vous comporterez-vous à l'avenir dans une situation identique ou semblable ?

	Description de la situation	***Comment est-ce que je vais me comporter dans des situations semblables ?***
1		
2		

Faisons le point

Le terme **erreur** est approprié lorsque
- un objectif n'a pas été atteint.
- les circonstances qui ont entraîné l'erreur auraient pu être influencées en partie.
- les conséquences négatives étaient prévisibles et évitables.

Principe de gestion des erreurs
- Les erreurs du supérieur hiérarchique sont les siennes et cela sans exception. Il doit avoir la grandeur de les admettre ou apprendre à le faire.
- Les erreurs des subordonnés sont également de possibles erreurs du supérieur hiérarchique, en tout cas vers l'extérieur et vers le haut. Les erreurs des subordonnés doivent être abordées et corrigées. Vers l'extérieur ou vers le haut en revanche, le subordonné doit pouvoir s'en remettre à la loyauté et au soutien de son supérieur hiérarchique.

Les erreurs de commandement sont des erreurs dans le comportement de commandement du supérieur hiérarchique pouvant se produire aussi bien au niveau de l'organisation qu'au niveau personnel. Les erreurs de commandement au plan humain peuvent survenir comme suit :
- Manque de communication
- Manque d'estime
- Mauvais comportement décisionnel

Les conséquences d'erreurs de commandement se produisent soit au plan des objectifs, soit au plan humain. Ce dernier cas est souvent plus important pour un cadre militaire.

Lorsqu'un cadre commet une erreur, quelle qu'elle soit, il doit l'assumer ainsi que ses conséquences. La nature de l'erreur commise ne joue aucun rôle à cet égard. Ensuite, il doit analyser ce qu'il a fait de façon erronée afin de pouvoir éviter cette erreur à l'avenir.

Contrôle des connaissances

1. Question

Les erreurs de commandement arrivent à tout cadre, et la manière de les gérer est **importante**.

Quelles affirmations correspondent à la définition de l'erreur de commandement ?

Le terme d'erreur de commandement est adéquat lorsque…

☐ … un objectif n'a pas été atteint en raison de sa propre faute.
☐ … des facteurs perturbateurs externes remettent en question ou rendent impossible la réalisation de la mission.
☐ … les conséquences négatives étaient prévisibles et évitables.
☐ … l'objectif fixé à court terme et difficilement réalisable n'a pas été atteint.
☐ … les ressources attribuées n'étaient pas disponibles.
☐ … les circonstances qui ont entraîné l'erreur auraient pu être en partie influencées.

2. Question

Quel que soit le type d'erreur de commandement, le cadre doit se poser la question de savoir comment il veut la gérer.

Quelles affirmations correspondant à la gestion des erreurs de commandement ?

☐ Le supérieur doit avoir la grandeur d'admettre ses erreurs.
☐ Les erreurs des subordonnés doivent être abordées et corrigées.
☐ Les erreurs de commandement ne doivent pas impérativement être abordées – dans la plupart des cas, elles ne sont même pas remarquées.
☐ Les erreurs de commandement ne doivent être admises que lorsqu'elles ont causé des dommages matériels.
☐ Afin d'acquérir et de maintenir le respect, le supérieur doit admettre ses erreurs de commandement.
☐ Avec le temps, les erreurs de commandement non abordées sont oubliées et neutralisées.

3. Question

Dans le quotidien militaire, les erreurs de commandement ont des conséquences différentes de celles qui surviennent dans le monde du travail civil.

Dans quels domaines les supérieurs hiérarchiques militaires peuvent-ils commettre des erreurs ?

☐ En manquant de respect à leur environnement.
☐ En négligeant des principes économiques.
☐ En tenant compte raisonnablement des ressources disponibles.
☐ En présentant rapidement des approches de solutions.
☐ En traitant leurs subordonnés injustement et en se comportant de façon déloyale.
☐ En reportant sans cesse des décisions importantes.

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle cous avez commis une erreur de commandement. Mon supérieur hiérarchique m'a confié la mission de constituer, dans ma classe, quatre patrouilles pour une épreuve de performances. Étant donné que je voulais obtenir la première place avec une patrouille, j'ai défini les groupes sans la participation des mil.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Sans écouter les mil, je les ai répartis dans les patrouilles. Ce faisant, j'ai affecté les plus mauvais coureurs à une même patrouille et regroupé les plus rapides et les plus endurants dans une autre patrouille. Je voulais à tout prix gagner avec ces derniers.	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. Les patr n'étaient pas d'accord avec ma décision. Elles étaient peu motivées. Deux d'entre elles ont abandonné l'épreuve, et les objectifs que j'avais fixés n'ont donc pas pu être atteints.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Lors d'une épreuve de performances, deux patrouilles sur quatre ont abandonné par faute de motivation, et les objectifs n'ont pas été atteints.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. La composition des patrouilles n'était pas adaptée aux objectifs, puisque la décision y relative n'avait pas l'assentiment de la classe. Les mil ne s'identifient pas avec les objectifs imposés par le chef.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Pour les décisions affectant la classe entière, un droit d'intervention doit être accordé aux subordonnés.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

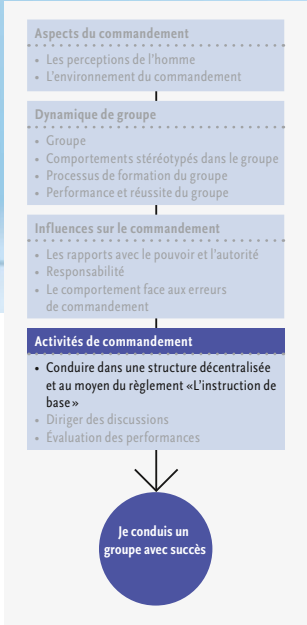
D

UNITÉ

ACTIVITÉS DE COMMANDEMENT

L'apprenant doit

- **être conscient des aspects positifs et des risques du commandement décentralisé.**
- **comprendre et appliquer les activités de conduite du règlement «L'instruction de base».**
- **au moyen d'un guide, préparer, diriger et évaluer des discussions d'une façon adaptée à sa fonction.**
- **décrire les principaux éléments du processus d'évaluation des performances.**



10 Conduire dans une structure décentralisée et au moyen du règlement « L'instruction de base»

De quoi s'agit-il ?

Dans les chapitres précédents, la question de savoir à quels aspects un cadre doit prêter une attention particulière et quels facteurs peuvent influencer le commandement a déjà été examinée en détail.

Le présent chapitre porte d'une part sur une forme de commandement plus fréquente qu'imaginée et d'autre part sur les activités militaires nécessaires pour un commandement réussi. Il existe une multitude d'activités dites de commandement. Le commandement dans le cadre d'une structure décentralisée est très exigeant envers le cadre supérieur. Celui-ci présente des avantages, mais aussi des inconvénients : les cadres supérieurs sont soulagés parce qu'ils ne doivent pas s'occuper de détails. Cela étant, chaque cadre doit assumer un nombre important de responsabilités, tout en gardant une vue d'ensemble afin de ne pas compromettre les objectifs de l'organisation.

En cas d'inexpérience ou dans les situations de stress, les aides ont une valeur inestimable. La structure établie procure de l'assurance et réduit les mauvaises décisions. Cela étant, il ne peut jamais s'agir d'une recette miracle. Ici aussi, la flexibilité revêt une importance fondamentale.

10.1 Commandement décentralisé

Une distinction nette entre le commandement centralisé (commandement direct qui se trouve au milieu et dirige tous les départements directement) et le commandement décentralisé (plusieurs centres de commandement qui doivent se coordonner entre eux) est presque impossible. Les formes pures de ces deux orientations de conduite n'existent pas. Le terme de commandement décentralisé représente un groupe poursuivant un but commun indépendamment du lieu et du moment. Ce type de commandement pose des exigences élevées pour tous les participants. Les cadres supérieurs et les collaboratrices et collaborateurs se voient confier des responsabilités importantes et jouissent d'une grande autonomie. En même temps, il faut se fier aux décisions prises par ses vis-à-vis. Un commandement décentralisé offre à l'organisation rapidité et capacité d'innovation. Les collaborateurs sont plus motivés. Ils peuvent aussi prendre des décisions seuls, et par conséquent réagir de façon plus flexible et rapide lorsque leur milieu change. C'est ce qui fait la différence entre le commandement décentralisé et le commandement centralisé : ici, des décisions stratégiques sont prises par un organe unique. Cet organe détient le pouvoir décisionnel, voire le monopole du pouvoir au sein de l'entreprise. Cependant, il ne faut pas tout confondre, par exemple, en supprimant un niveau de commandement et en livrant les collaborateurs à eux-mêmes. Le commandement a lieu d'une autre manière. Pour commander, il est important que toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs connaissent l'orientation, les objectifs et les valeurs communes.

Commander dans une structure décentralisée signifie,

- que tous les participants sont sur un pied d'égalité.
- avoir des lignes de conduite et des objectifs communs.
- travailler avec flexibilité.
- communiquer directement.

Le commandement n'est pas aboli. L'entreprise continue d'ailleurs d'être dirigée, mais le commandement ne se concentre plus sur une seule personne. Le commandement décentralisé se distingue par sa gestion de la communication, de l'information et des décisions.

10.2 Activités de conduite dans le règlement LIB

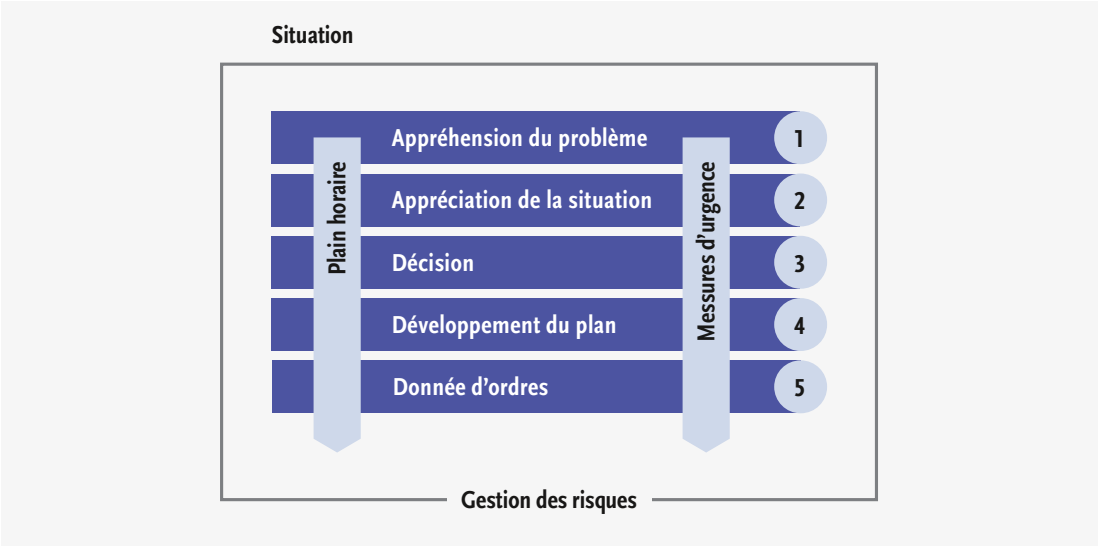
Le règlement relatif à « L'instruction de base » (LIB) en général et son chapitre 6 « Conduite et engagement du groupe » en particulier constituent un tel outil de travail. Dans celui-ci, cinq activités de conduite sont décrites en détail.

Voir module 1, chapitre « Contrainte et sollicitation », page 83

Voir module 1, chapitre « Comportement décisionnel », page 99

Aux activités de conduite après le règlement GS font partie

- l'appréhension du problème.
- l'appréciation de la situation.
- la décision.
- le développement du plan.
- la donnée d'ordres.



Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

La gestion des risques accompagne les activités de conduite dans tous les processus de la conduite et fait partie intégrante de l'accomplissement méticuleux et ciblé des tâches.

Ces activités de conduite permettent d'évaluer et de résoudre des tâches de conduite de façon structurée dans une situation déterminée. La réalisation des activités de conduite est empreinte de réflexions et d'expériences personnelles. Les décisions sont ainsi influencées par le cadre et sont par conséquent variées.

Évidemment, ces activités de conduite sont appropriées non seulement dans le contexte militaire, mais aussi dans le domaine civil. Ci-après, les activités de conduite du règlement relatif à l'instruction de base sont expliquées sur la base d'un exemple militaire et d'un exemple civil.

Exemples

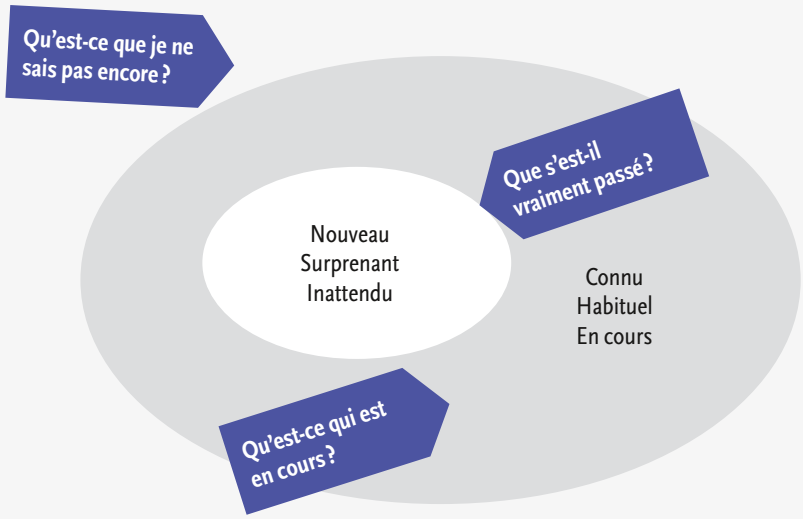
	Exemple militaire	*Exemple civil*
Situation/ Situation initiale	**Qui** Fonction : chef gr Frey (taille du groupe 7 + 1) **Quoi** Marche de 50 kilomètres vers le lieu d'engagement, il fait mauvais temps, le sol est gelé, ce qui diminue fortement la cadence 2100 heure Il est impossible d'atteindre l'objectif dans le temps fixé, et les conditions météorologiques continuent à se détériorer – le chef de section décide de s'installer dans un cantonnement de fortune **Équipement** Équipement de marche, équipement complet sur le véhicule d'accompagnement	**Qui** Dupoit est responsable d'un groupe de jeunes scouts et dispose d'une formation de moniteur J+S. (taille du groupe : 10 enfants âgés de 10 à 11 ans, plus un chef de groupe suppléant) **Quoi** Séance sous la direction du responsable du groupe de scouts sur le thème « Organisation d'un week-end de camping (samedi – dimanche) avec course d'orientation »

	Exemple militaire	*Exemple civil*
Ordre/ Mission	**Donnée d'ordre du chef de section** **Orientation** « Les conditions et les prévisions météorologiques ne permettent pas de continuer la marche. » **Intention** « Je veux m'installer dans un cantonnement de fortune à l'emplacement actuel avec chaque groupe de façon autonome, afin de garantir le repos de la section. » **Missions** « J'ordonne au groupe Frey d'occuper un cantonnement de fortune dans la maison à 200 m à droite, d'assurer sa propre sécurité ainsi que la marche du service. » **Dispositions particulières** « Les liaisons doivent être assurées en permanence par le biais d'estafettes. » **Emplacement** « Emplacement actuel »	**Le responsable du groupe de scouts attribue les missions** **Orientation** « En juillet, nous réaliserons un week-end de camping avec chaque groupe. » **Intention (idée)** « Chaque chef de groupe organise le week-end camping de façon indépendante pour son groupe et le réalise. » **Missions (tâche)** « Le chef de groupe planifie le week-end et le réalise le … juillet. Les thèmes du week-end consistent en montage de tente, cartographie et course d'orientation. Le concept de planification doit m'être présenté trois semaines avant le déroulement. » **Dispositions particulières (spécialités)** « Il y a CHF … à disposition pour chaque participant. Je dois recevoir la commande du matériel d'ici au … . La lettre aux parents doit m'être montrée avant d'être envoyée. » **Emplacement (atteignabilité)** « Je suis atteignable pendant toute la période de préparation. »

Activité de conduite n° 1: Appréhension du problème

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Réflexion de base d'appréhension du problème



Exemple militaire	***Exemple civil***
Que s'est-il vraiment passé ? • La marche a été interrompue • Les gens sont dans un mauvais état (fatigués, épuisés, peu motivés) • Il fait sombre et froid • Il n'est plus possible d'arriver au lieu d'engagement aujourd'hui • On a reçu l'ordre de s'installer avec le groupe dans un cantonnement de fortune	**Que s'est-il vraiment passé ?** • Le responsable du groupe de scouts a fourni des informations et attribué une mission pour le week-end de camping du mois de juillet • Les dates fixées doivent être respectées pour la planification
Qu'est-ce qui est en cours ? La troupe se trouve en halte gardée et attend des instructions	**Qu'est-ce qui est en cours ?** On a un groupe de jeunes scouts que l'on connait et qui va bien ensemble
Qu'est-ce que je ne sais pas encore ? • On ne connaît ni le logement, ni son propriétaire • On ne dispose pas d'information concernant la logistique (sac de couchage, ravitaillement)	**Qu'est-ce que je ne sais pas encore ?** • On a encore aucune idée de l'emplacement que l'on va choisir • On ne sait pas encore exactement comment le week-end va se dérouler en détails
–> Bases pour les mesures d'urgence	–> Bases pour les mesures d'urgence

Activités de conduite permanentes: Mesures d'urgence et plan horaire

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Conduite au moyen de mesures d'urgence

Acquérir les informations qui font défaut

Surveiller → Explorer / Reconnaître → Identifier et poursuivre les buts

Préserver la liberté d'action / La retrouver

Prendre contact / Prendre assurer → Occuper le terrain → Lier l'adversaire

Utilisation optimale du temps à disposition

Alarmer → Informer → Faire un arrêt/ Mettre en mouvement

Plan horaire

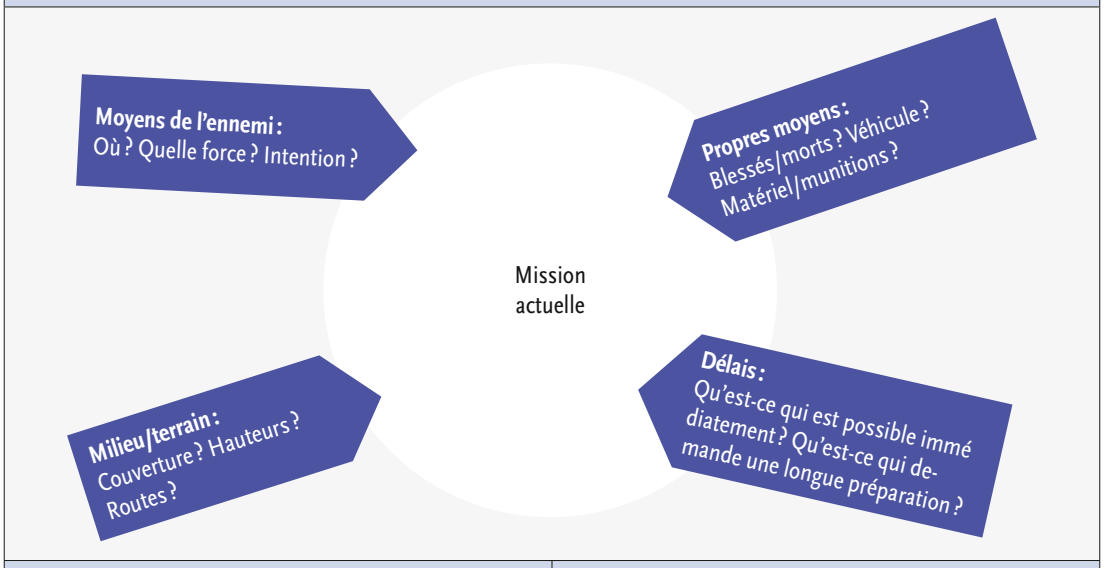
Dans le cadres des activités de conduite, la planification temporelle doit être revue en permanence et adaptée lorsque la situation l'exige. Elle fixe les échéances des différentes activités en vue de débuter les étapes suivantes.

Exemple militaire	*Exemple civil*
Acquérir les informations qui font défaut Explorer le logement (formation d'un détachement composé du chef gr Frey plus deux mil, fixer l'heure du départ) **Préserver la liberté d'action/la retrouver** Prendre contact avec le chef de section concernant la logistique (mission à l'estafette, vérifier avec le chef sct ce qu'il en est de la disponibilité des sacs de couchage et des vivres) **Ne pas perdre de temps** Informer le groupe (sur l'interruption de la marche et le logement provisoire, donner l'ordre de changer de tenue)	**Acquérir les informations qui font défaut** Vérifier avec le responsable du groupe de scouts les emplacements qui entrent en ligne de compte **Préserver la liberté d'action/la retrouver** Prendre contact avec le suppléant **Ne pas perdre de temps** Informer les membres du groupe concernant le week-end et leur demander s'ils sont intéressées à y participer
• Le chef gr Frey part en reconnaissance et obtient l'autorisation du propriétaire pour l'utilisation du logement • Le chef gr Frey et les deux soldats retournent vers le groupe • L'estafette informe le chef sct que des sacs de couchage sont disponibles dès à présent sur place • Les vivres seront disponibles à partir de 2300	• Le responsable de groupe Dupoit planifie le week-end une semaine plus tard • La participation est confirmée par neuf enfants, un seul ne pouvant pas venir • L'emplacement, une clairière, a été défini et inspecté

Activité de conduite n° 2 : Appréciation de la situation

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Facteurs de l'appréciation de la situation (MiMiMoProDé)

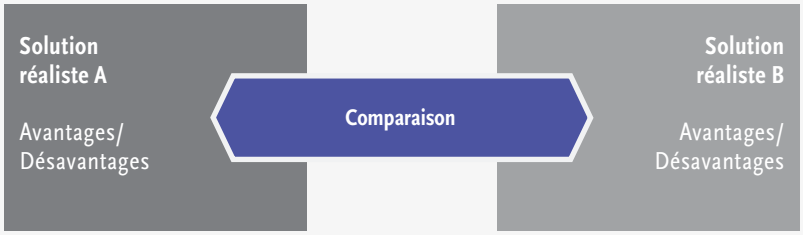


Exemple militaire	***Exemple civil***
Mission Le groupe Frey s'installe dans un cantonnement de fortune dans la maison située à 200 m et assure sa propre sécurité ainsi que la marche du service	**M**ission Planification du week-end de camping et réalisation le … juillet ; les thèmes du week-end consistent en montage de tente, cartographie et course d'orientation ; le concept de planification doit être présenté aux responsables de groupes de scouts trois semaines avant l'évènement
Milieu/Terrain • Nuit d'hiver froide • Voies de communication gelées • Hébergement sur un tas de foin avec des endroits dangereux et un risque d'incendie	**M**ilieu/Terrain • Accessible en vélo, la clairière est entourée d'une forêt pas trop dense • Le terrain est légèrement en pente et son sol est tendre • L'emplacement est à 3 km du village le plus proche et à 12 km du domicile
Moyens de l'ennemi Pas d'ennemi	**M**oyens de l'ennemi (dangers) • Route cantonale à 500 m au nord • Ligne de chemin de fer à 1300 m à l'ouest
Propres moyens • Groupe opérationnel • Moyens logistiques disponibles (sacs de couchage, vivres)	**P**ropres moyens • Enfants motivés • Le matériel de bivouac est disponible dans le groupe • Le budget est suffisant
Délais • Installation dans le logement possible immédiatement après la donnée d'ordre • Prise de possession des moyens logistiques : – Sacs de couchage tout de suite – Vivres à partir de 2300	**D**élais • Organiser le week-end (matériel, vivres, etc.) • Envoyer la lettre aux parents • Établir le programme détaillé pour le week-end

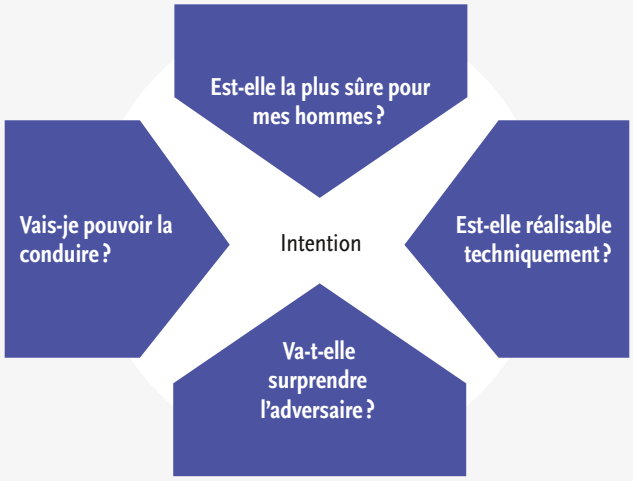
Activité de conduite n° 3: Décision

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Penser en variantes



Exemple militaire	***Exemple civil***
Solution A Installation directe dans le logement avec toute la troupe, puis prise de possession des sacs de couchage et des vivres	**Solution A** D'abord, les parents sont informés par écrit, les détails n'étant planifiés qu'ensuite
Solution B • Un détachement de trois mil prend possession des sacs de couchage pendant que le reste du groupe s'installe dans le logement et l'aménage • Option pour la variante B, parce que tous les travaux peuvent être commencés et exécutés en même temps	**Solution B** • D'abord, le week-end est planifié en détail, les parents n'étant informés par écrit qu'ensuite • Option pour la variante B, parce qu'elle permet de fournir toutes les informations importantes aux parents en une seule fois
Désavantages Tout le monde n'est pas auprès du chef gr Frey lors de l'installation dans le logement (cohérence de l'action)	**Désavantages** Les parents ne sont informés qu'après la planification détaillée

Examen en fonction de principes d'engagement/de combat	
	
Exemple militaire	***Exemple civil***
• La solution est viable et réalisable • Elle garantit aux mil l'installation la plus rapide possible dans le cantonnement de fortune • Personne ne s'attend à des surprises **Intention** Avec trois mil, prendre possession des sacs de couchage et les amener au logement, tout en s'installant avec le reste du groupe dans le logement et en l'exploitant	• La solution est viable et logique • Cela permet d'informer les participants et leurs parents aussi globalement que possible • Personne ne s'attend à des surprises qui pourraient compromettre la réalisation du week-end **Intention** Planifier le week-end en détail jusqu'au ..., puis faire approuver le concept de planification par le responsable du groupe de scouts et finalement informer les membres et leurs parents
	Après une phase de planification et la validation du concept, la planification détaillée du week-end est établie. Les parents sont informés et l'organisation a lieu au moyen de l'attribution de missions, d'une part au suppléant et d'autre part à la mère qui s'est proposée d'organiser les vivres.

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitres 1.5, 4.1, 4.2 et 5.1

Activité de conduite n° 4: Développement du plan

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

La phase de développement du plan sert à établir un plan d'action. Elle rassemble toutes les bases nécessaires la conduite de l'action.

Activité de conduite n° 5: Donnée des ordres

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6

Donner des ordres

Sans la pression du temps: «Ordre en cinque points»

Orientation → Intention → Missions → Dispositions particulières → Emplacement des éléments de conduite

Sous la pression du temps: «Le schéma d'ordre raccourci»

Orientation → Intention / L'idée de combat → Missions avec ordres en trois points

Exemple militaire	***Exemple civil***	
	Matériel	***Ravitaillement***

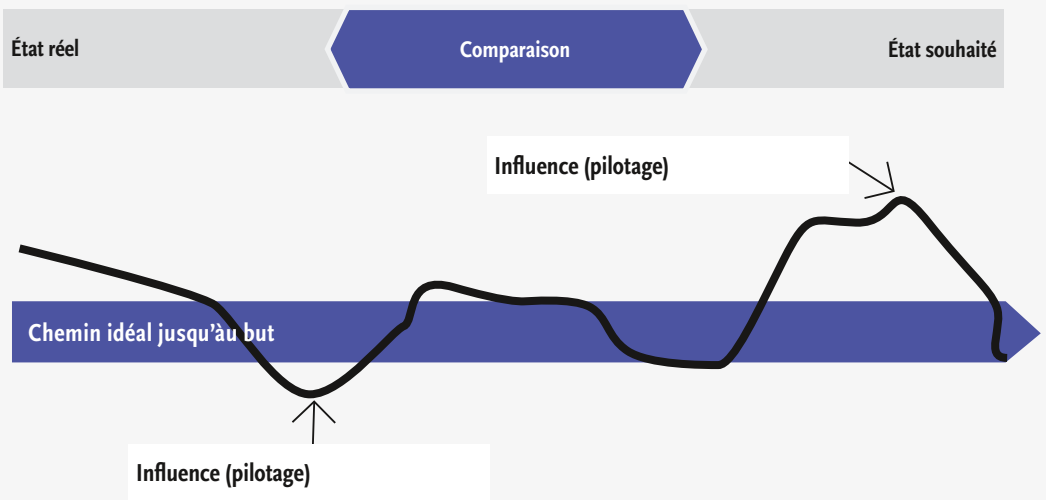
Orientation
• Baptême de terrain: situationnel
• Partie adverse: aucune
• Mission du groupe: le groupe Frey s'installe dans un cantonnement de fortune dans la maison située à 200 m et assure sa propre sécurité ainsi que la marche du service
• Autres groupes de la section: situationnel
 	
Intention
«Prendre possession des sacs de couchage et les amener au logement avec trois soldats, simultanément, avec le reste du groupe, installer et exploiter le cantonnement de fortune.»
 	
Missions
• Soldats 1–3
  • But: emplacement chef de section
  • Chemin au but: direct
  • Comportement au but: prendre possession des sacs de couchage du groupe Frey et les amener au cantonnement de fortune
• Soldats 4–7
  • But: maison située à 200 m
  • Chemin au but: direct
  • Comportement au but: prise du cantonnement selon ordre préalable
 	
Dispositions particulières
• Tenue CNK 838
• Mon rempl serre-file, app chef
 	
Emplacement
• Mon emplacement auprès du groupe
	Orientation
	«Nous allons faire un weekend de camping de deux jours et réaliser une course d'orientation.»
	
	Intention
	«Tu es responsable de la commande du matériel.»
	
	Missions
	«Nous avons besoin d'une liste pour le matériel de camping et la course d'orientation. Lorsque nous aurons discuté de la liste ensemble, tu pourras transmettre la commande au responsable du groupe de scouts.»
	
	Dispositions particulières
	• Tenue adapté aux conditions météo et aux activités
	• Mon remplaçant est …
	
	Emplacement
	• Je suis atteignable à la maison
		Orientation
		«Nous allons faire un weekend de camping de deux jours et réaliser une course d'orientation.»
		
		Intention
		«Tu es responsable de l'élaboration du plan de ravitaillement et des achats.»
		
		Missions
		«Nous avons besoin d'une proposition pour le plan de menu. Lorsque nous aurons discuté de celui-ci ensemble, les achats pourront être effectués.»

Situation: heure 2300 Le cantonnement est occupé, le groupe est ravitaillé, le service intérieur n'a été exécuté que partiellement, le plan de relève pour la garde a bel et bien été élaboré mais il est encore incomplet	Sur la base des ordres adaptés à la situation la commande du matériel va être établie	Le plan de subsistance va être préparé

Suivi de la situation

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

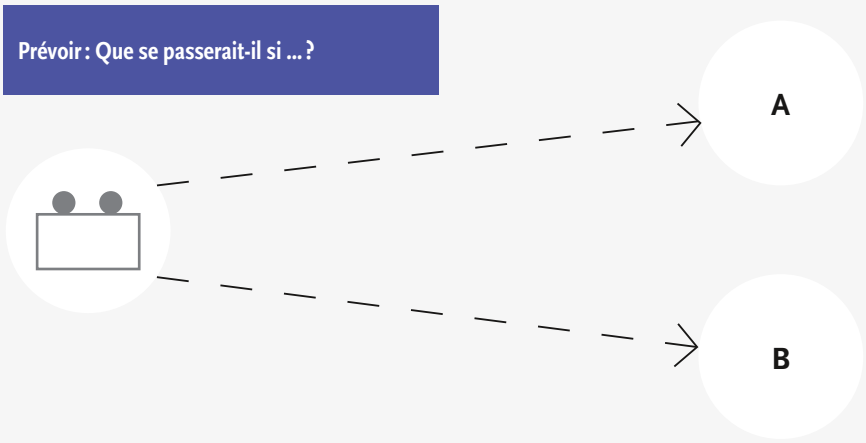
Comparaison entre l'état souhaité et l'état existant



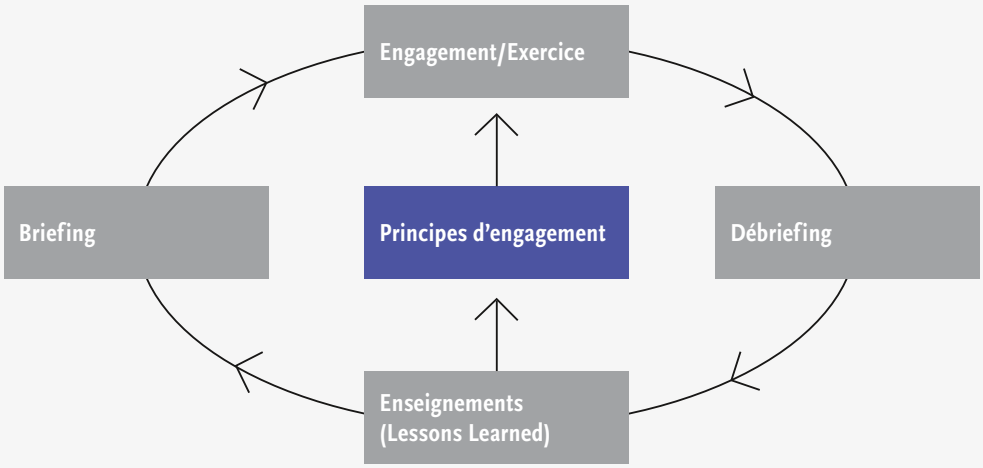
Le groupe	*Le suppléant*	*La mère*
Doit • Le groupe s'est installé dans le cantonnement de fortune • Le groupe est ravitaillé • Le service de parc a été réalisé • Le plan de relève pour la garde a été élaboré et fonctionne	**Doit** La liste de commande du matériel doit être chez le responsable du groupe de scouts d'ici au …	**Doit** La liste des achats doit être établie d'ici au …
Est • Cinq paires de chaussures ne sont pas cirées • Le plan de relève pour la garde est incomplet • La vaisselle n'a pas été restituée	**Est** Le suppléant a manqué le délai pour la remise de la liste du matériel	**Est** La liste des achats est établie et discutée
Prise d'influence • Ordonner des corrections	**Prise d'influence** Demander immédiatement au suppléant où se trouve la liste du matériel et fixer un nouveau délai	**Prise d'influence** Aucune

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Planification prévisionnelle



Briefing et débriefing



Le groupe	*Le suppléant*	*La mère*
Points positifs possibles • Installation sans accroc dans le cantonnement de fortune • Malgré la fatigue, l'exécution du travail a été rapide et efficiente	**Points positifs possibles** La liste de matériel est complète	**Points positifs possibles** Un plan de ravitaillement équilibré et adapté aux enfants est établi à la date fixée
Points négatifs possibles • Erreurs lors de l'établissement du plan de relève • Manque d'autodiscipline au service intérieur • Ordre non exécuté concernant l'évacuation de la vaisselle	**Points négatifs possibles** Le délai n'a pas été respecté	**Points négatifs possibles** Aucun

La manière dont les briefings et les débriefings peuvent être réalisés et la façon dont on apprécie la performance de ses subordonnés seront décrites dans les deux chapitres suivants.

Les principales réflexions concernant les activités de conduite sont les suivantes :

- Est-ce qu'il a été répondu aux questions concernant l'appréhension du problème ?
- Est-ce que le cadre tient compte des facteurs de l'appréciation de la situation (MiMiMoProDé) ?
- Est-ce que les variantes sont prises en considération ?
- Est-ce que les principes d'engagement/de combat ont été vérifiés ?
- Est-ce que le cadre structure son ordre ?
- Est-ce qu'il fait la comparaison entre le « est » et le « doit » ?
- Est-ce qu'une planification prévisionnelle est prise en considération ?

Faisons le point

Les **activités de conduite** décrivent les actions nécessaires pour un commandement réussi.

Le **règlement de l'instruction de base** en général et le **chapitre 6 «Conduite et engagement du groupe»** en particulier constituent un tel outil de travail. Dans celui-ci, cinq activités de conduite sont décrites en détail :

- Appréhension du problème
- Appréciation de la situation
- Décision
- Développement du plan
- Donnée d'ordres

Ces activités de conduite permettent **d'évaluer** et de **résoudre** des **tâches de commandement** de **façon structurée** dans une **situation déterminée**. La réalisation des activités de conduite est **empreinte de réflexions et d'expériences** personnelles. Les décisions sont ainsi influencées par le cadre et par conséquent variées.

Contrôle des connaissances

1. Question
Les chefs doivent penser à des variantes !
Lequel des énoncés suivants soutient-il le processus d'évaluation de différentes variantes ?
☐ Où est l'ennemi ?
☐ Quelles solutions faisables existe-t-il ?
☐ Quels sont les moyens à disposition ?
☐ Quelle variante est la meilleure ?
☐ La mission est-elle réalisable ?
☐ Quels sont les inconvénients des solutions ?

2. Question
L'orientation est la base permettant à tous les membres du groupe de participer activement selon les intentions du chef.
Quels concepts font partie de l'ordre en cinq points « orientation » ?
☐ Baptême de terrain
☐ Idée de combat
☐ Adversaire
☐ Planification prévisionnelle
☐ Mission du groupe
☐ Autres groupes de la section
☐ Appréciation des délais et du temps

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez appliqué vos activités de commandement en connaissance de cause. *On m'a confié une mission très complexe, dont la planification et l'exécution étaient difficiles et de longue haleine.*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *J'ai décidé de la diviser en plusieurs missions partielles. Puis j'ai réparti les membres de mon groupe dans ces missions partielles et leur ai donné des ordres individuels. Finalement, j'ai dirigé l'exécution au moyen de contrôles.*	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *Grâce à ce procédé structuré, je suis parvenu avec mon groupe à accomplir cette mission complexe avec brio et dans les délais.*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *La mission a pu être accomplie grâce au procédé structuré.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *Si j'adopte ces activités de commandement et les applique systématiquement, je peux mieux distribuer et accomplir mes missions.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *Je vais m'efforcer d'aborder toutes mes missions selon le schéma « appréhension du problème, appréciation de la situation, décision, développement du plan et donnée d'ordres ».*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

11 Diriger des discussions

De quoi s'agit-il ?

Tout supérieur hiérarchique est tôt ou tard confronté aux discussions, aux débriefings, aux séances, etc. Ceci peut être pendant le service, dans la vie professionnelle ou pendant les loisirs. Le cadre se retrouvera toujours dans la situation où il devra informer ses subordonnés, trouver une solution commune avec eux ou prendre une décision. Ceci peut se produire de manières différentes. Ci-après, un choix de différentes formes de réunions est expliqué et un guide pouvant être utile pour chaque type de réunion est présenté.

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 2.2

Exemples

Exemple militaire	*Exemple civil*
Le chef gr Frey discute le soir avec son groupe les points positifs et négatifs de l'installation dans le cantonnement de fortune. Il leur communique les choses qui doivent encore être réglées maintenant et celles qu'ils devront faire différemment à l'avenir. Finalement, il leur donne la possibilité d'exprimer leurs souhaits.	Le responsable de groupe Dupoit se réunit avec son suppléant une semaine avant le week-end de camping et discute avec lui la planification détaillée de celui-ci. À cette occasion, il aborde également le délai non respecté pour la liste du matériel et en demande les raisons. Il signale qu'à l'avenir cela doit mieux fonctionner.

Diriger des discussions signifie,

- informer les subordonnés.
- trouver une solution commune avec les subordonnés.
- prendre une décision.

11.1 Possibilités de discussions

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 2.2

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitres 6.3

Voir chapitre « L'évaluation des performances », page 133

Voir module 3, sous-chapitre « Le feedback », page 88

Concept	*Description*	*Caractéristiques*
Briefing (Rapport avant l'engagement)	Par briefing, il faut se représenter une brève réunion avant un événement important. Il sert à garantir le succès de l'intervention.	• Court • Si possible associé avec le débriefing de la dernière intervention
Débriefing (Rapport après l'engagement)	Une brève évaluation après un événement important est qualifiée de débriefing. Il sert à échanger des points de vues et à garantir le succès de l'intervention suivante.	• Idéalement, il en ressort des points importants pour le briefing de la prochaine intervention • Contient un feedback
Critique d'exercice	Une critique militaire après un exercice, signifie qu'il y a des feedbacks concernant l'atteinte des objectifs ainsi que des évaluations des performances sur la base de critères mesurables.	Une quittance en relation avec l'atteinte des objectifs
Rapport/séance	Pendant un rapport/une séance, plusieurs personnes se rassemblent aux fins d'informations, de discussions ou de prises de décisions relatives à des thèmes importants ou à des problèmes en tous genres.	• Régulièrement ou selon les besoins • Échange mutuel ou unilatéral

Cette distinction n'est pas absolue. Selon la conception, il peut y avoir des chevauchements entre les termes. Le déroulement de toutes les discussions est semblable.

11.2 Structure d'une discussion

Pour le cadre, il est utile de s'en tenir à un déroulement ou à une structure semblable, que ce soit pour un rapport ou pour une séance civile. Une structure identifiable aide les subordonnés à retenir ce qu'ils ont entendu et le cadre à garder la vue d'ensemble. Cela étant, cette structure peut être adaptée selon les situations et selon les besoins.

Voir module 3, unité E « Entretiens spécifiques », page 100

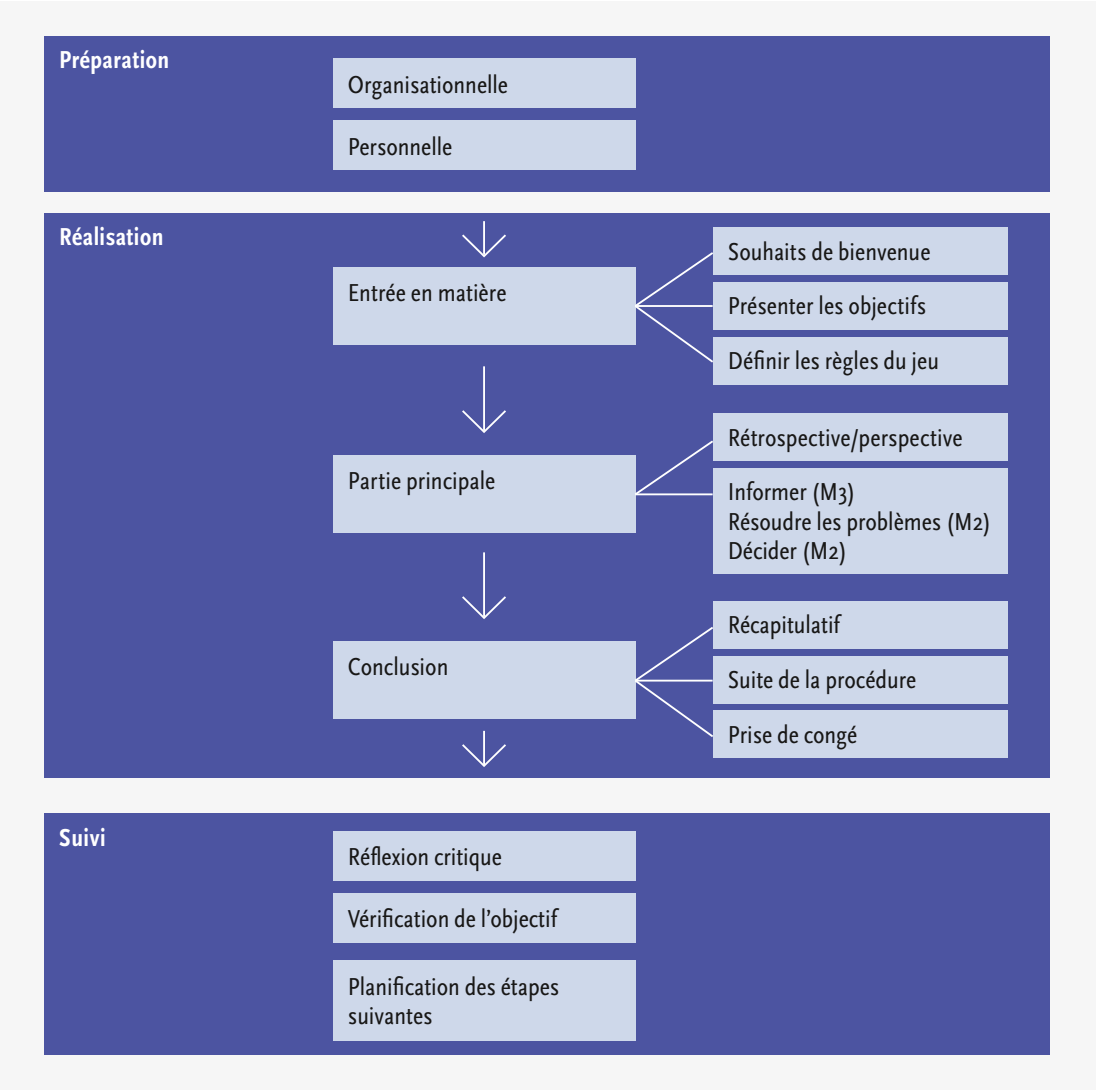


Figure N° 16 : Déroulement d'une réunion

De quoi faut-il tenir compte lors de la préparation ?

- Vérifier la nécessité de la réunion
- Définir le type de réunion
- Garder en vue les objectifs et le temps
- Déterminer les objectifs de la séance
- Fixer le déroulement
- Si nécessaire, envoyer des invitations
- Rassembler les documents
- Fixer le lieu et l'heure de la réunion
- Prévoir des réunions régulières
- Définir le cercle des participants

De quoi faut-il tenir compte pendant la réunion ?

- Toujours commencer et terminer la séance ponctuellement
- Éviter de se perdre dans les détails sans importance en ne perdant pas de vue le temps et les objectifs
- Ne pas mener des entretiens bilatéraux
- Ne pas avoir de conversations téléphoniques pendant la séance
- Utiliser des outils de visualisation (flipchart, PowerPoint, etc.)
- Si des décisions doivent être prises, leur réalisation subséquente (« Qui fait quoi quand ? ») et le contrôle de leur résultat doivent également être pris en compte
- Si nécessaire, consigner le contenu de l'entretien dans un procès-verbal

De quoi faut-il tenir compte lors du suivi ?

- Le suivi incombe au supérieur hiérarchique
- Si cela a été convenu ainsi, mener des entretiens bilatéraux
- Remettre le procès-verbal à tou(te)s les participant(e)s

Les principales réflexions concernant la réalisation des entretiens sont les suivantes :

- Quels types d'entretiens existent-ils ?
- Le déroulement est-il structuré ?

Faisons le point

Un cadre réalise les formes de **discussions** les plus diverses, comme par exemple :

- Briefing (bref, pour la réussite de l'engagement)
- Débriefing (échange d'expérience)
- Critique d'exercice (atteinte des objectifs et des performances)
- Rapport/séance (informations concernant des thèmes importants)

Quel que soit le type **de réunion,** il est utile de s'en tenir à **une structure** qu'il est possible d'adapter selon la situation et les besoins. Celle-ci contient les trois phases suivantes :

1. Préparation
2. Réalisation
3. Suivi

Contrôle des connaissances

1. Question
Chaque réunion est structurée selon un déroulement défini.
Quelles affirmations correspondent au point « préparation » ?
- ☐ Définir le type de réunion
- ☐ Préparer le suivi
- ☐ Ne pas mener des entretiens bilatéraux
- ☐ Commencer et terminer la séance ponctuellement
- ☐ Remettre le procès-verbal à tou(te)s les participant(e)s
- ☐ Prévoir des réunions régulières
- ☐ Si nécessaire, consigner la teneur de la réunion dans un procès-verbal
- ☐ Éviter de se perdre dans les détails sans importance

2. Question
Chaque réunion est structurée selon un déroulement défini.
Quelles affirmations correspondent au point « réalisation » ?
- ☐ Définir le type de réunion
- ☐ Préparer le suivi
- ☐ Ne pas mener des entretiens bilatéraux
- ☐ Commencer et terminer la séance ponctuellement
- ☐ Remettre le procès-verbal à tou(te)s les participant(e)s
- ☐ Prévoir des réunions régulières
- ☐ Si nécessaire, consigner la teneur de la réunion dans un procès-verbal
- ☐ Éviter de se perdre dans les détails sans importance

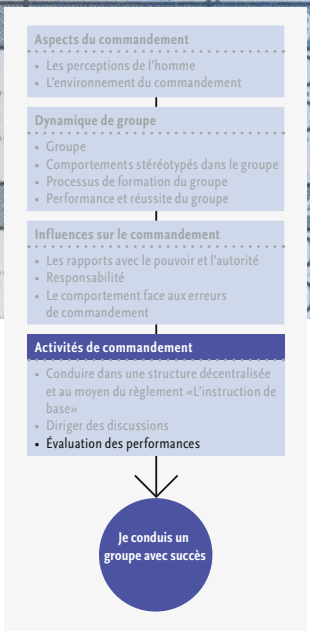
3. Question
Chaque réunion est structurée selon un déroulement défini.
Quelles affirmations correspondent au point « suivi » ?
- ☐ Définir le type de réunion
- ☐ Préparer le suivi
- ☐ Ne pas mener des entretiens bilatéraux
- ☐ Commencer et terminer la séance ponctuellement
- ☐ Remettre le procès-verbal à tou(te)s les participant(e)s
- ☐ Prévoir des réunions régulières
- ☐ Si nécessaire, consigner la teneur de la réunion dans un procès-verbal
- ☐ Éviter de se perdre dans les détails sans importance

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation dans laquelle vous avez dû adapter votre style de conduite. *Au terme du premier jour de tir, je discute avec mon groupe les performances réalisées et le comportement.*	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. *Je ne souhaite pas parler plus de 5 - 7 minutes. J'ai préparé les points, et j'ai décidé d'un emplacement approprié pour l'entretien. Je me tiens à une structure simple et dresse une liste des points à discuter sur un flip-chart.*	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. *J'ai l'attention de mes recrues. Celles-ci retiennent mes points. Afin que les différents points de la discussion soient mémorisés, je les laisse prendre des notes et répéter. Je garde une vue d'ensemble.*
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. *Je réalise mon entretien de façon préparée et structurée.*	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. *Cela me permet d'aborder les principaux points. Les recrues, quant à elles, sont en mesure de retenir l'essentiel et de faire des progrès.*	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? *Lorsque j'utilise une structure d'entretien simple et claire, j'atteins l'effet maximum auprès de mes recrues.*

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?



12 L'évaluation des performances

De quoi s'agit-il ?

Les critiques d'exercice, les briefings et les débriefings contiennent en général un feedback concernant la performance réalisée et le comportement adopté. Un feedback régulier et structuré profite aux deux parties : supérieur hiérarchique et subordonnés. Le supérieur hiérarchique influence le comportement des subordonnés dans l'esprit de la mission et au service de l'organisation. Les subordonnés qui reçoivent régulièrement un feedback ont la possibilité de se perfectionner. Ils sont plus satisfaits et motivés à l'idée d'une bonne performance.

Voir règlement 51.002, Règlement de service, chapitre 4

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitres 4 et 5.1

Lors de l'évaluation et du feedback de la performance réalisée et du comportement adopté, il faut prêter une attention particulière aux deux aspects suivants :

- Qu'est-ce qui est évalué ?
- Comment évaluer ?

La plupart du temps, peu importe s'il s'agisse d'un feedback pour l'ensemble du groupe ou de l'évaluation d'un individu, à savoir d'une évaluation dite « du collaborateur ». Étant donné qu'il faut tenir compte d'éléments spécifiques lors de l'évaluation des collaborateurs, ce cas particulier sera encore traité brièvement dans la dernière section.

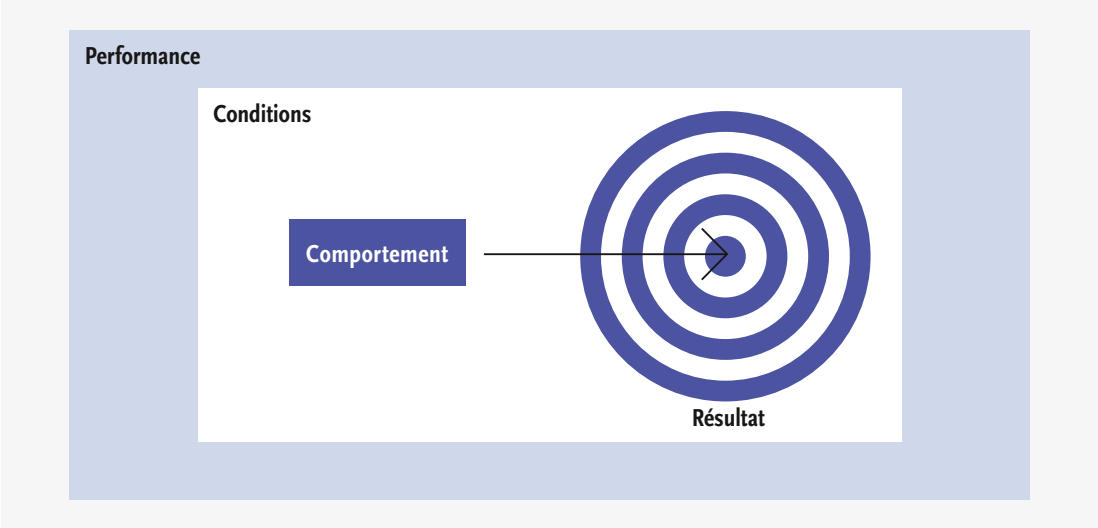
L'évaluation des performances signifie,

- voir ce qui est évalué.
- voir comment c'est évalué.

12.1 Qu'est-ce qui est évalué ?

Lorsque la performance doit être évaluée, il est important de se focaliser non seulement sur les résultats, mais aussi sur le **comportement**. Les deux aspects sont évalués de la même manière, car les **résultats** sont rarement déterminés exclusivement par le comportement individuel. Il existe des **conditions** que le subordonné ne peut pas influencer, par exemple le comportement des autres collaborateurs, les conditions de l'environnement, etc. Si toutefois les subordonnés ont l'impression que la performance dépend de nombreuses conditions non influençables, leur motivation baisse. En outre, cela peut favoriser involontairement des comportements erronés aboutissant néanmoins à un résultat acceptable. Cela se produit souvent lorsque l'absence d'accidents est récompensée bien que les subordonnés transgressent régulièrement les règles de sécurité.

Figure n° 17 :
Les aspects de l'évaluation des performances



Exemples

Comportement	*Résultat*	*Conditions*
• Indépendance • Rapports avec les camarades • Déléguer des tâches • Comportement de sécurité	• Atteinte quantitative des objectifs • Atteinte qualitative des objectifs	• Organisation • Comportement des tiers • Matériel (ordinateurs, armes, etc.)

12.2 Comment est-ce qu'on évalue ?

Avant le processus d'évaluation, il faut clarifier quels seront les comportements et les résultats attendus de la part d'un subordonné et si ceux-ci seront évalués. Ainsi, pour qu'une comparaison entre la situation réelle et la situation visée soit possible, des objectifs doivent être données ou convenus. À cela s'ajoute le fait qu'il est utile de procéder de façon structurée à l'évaluation et au feedback. Ainsi, il est plus facile d'empêcher les jugements hâtifs, l'omission d'éléments ou les feedbacks sans préparation.

Voir module 3, sous-chapitre « Le feedback », page 88

La procédure est comparable aux règles de base relatives aux feedbacks définies au sein du module 3. Le module 1 quant-à-lui, fournit des indications importantes concernant les erreurs d'appréciation possibles.

Voir module 1, chapitre « La perception », page 9

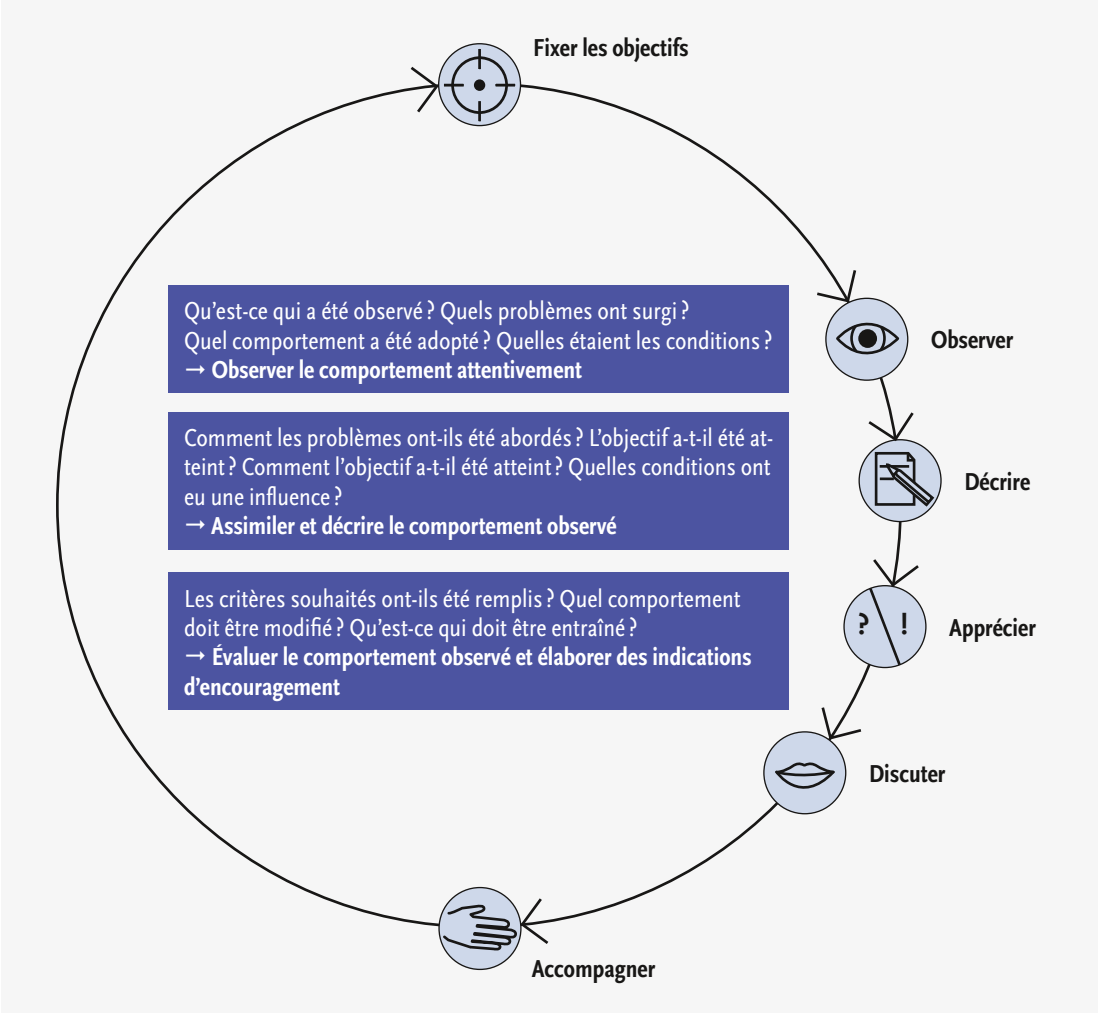
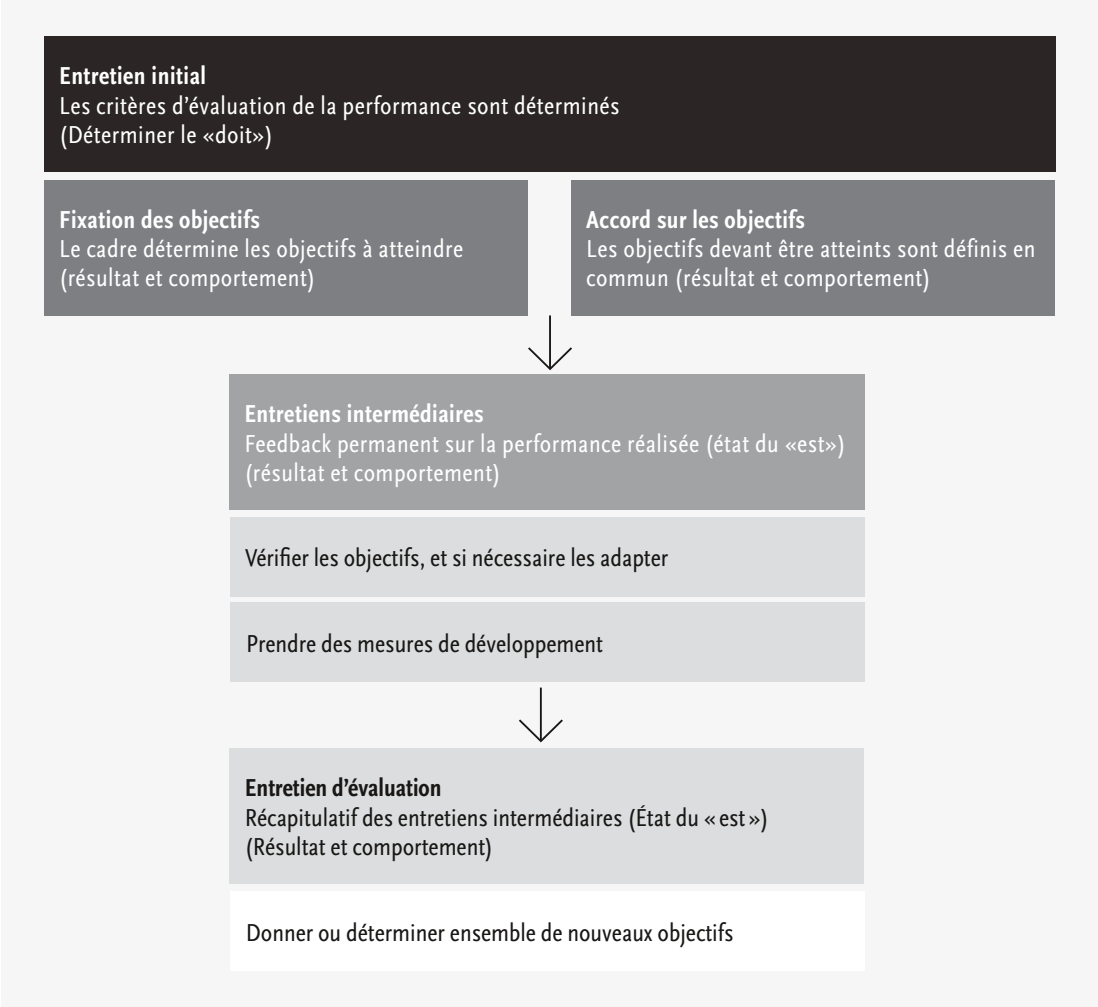


Figure n° 18 : Le processus d'évaluation

12.3 Évaluation des collaborateurs

Lors de l'évaluation des collaborateurs, la fixation des objectifs et le processus d'évaluation (décrire, apprécier et déduire des mesures) constituent également des éléments clés importants. Les conclusions et les déductions du processus d'évaluation sont intégrées dans les entretiens d'évaluation réguliers.

Figure n° 19 :
Le processus d'évaluation des collaborateurs



Les principales réflexions concernant l'évaluation des performances sont les suivantes:

- Lors de l'évaluation, est-ce que les réflexions tiennent compte du comportement, du résultat et des conditions ?
- Est-ce que l'évaluation se fonde sur des objectifs fixés à l'avance ?
- Est-ce que l'ordre « observer, décrire, apprécier, discuter et accompagner » est respecté ?

Faisons le point

Les **évaluations des performances** profitent autant à l'organisation qu'au subordonné.

Qu'est-ce qui est évalué ?
Si possible, les facteurs **« résultat »**, **« comportement »** et **« conditions »** doivent être pris en compte dans une **évaluation des performances**.

Comment évaluer ?
Dans une première étape, les **attentes** doivent être clarifiées et les **objectifs** fixés.
Le **processus d'évaluation** contient également les étapes suivantes :

- Observer
- Décrire
- Apprécier
- Discuter
- Accompagner

Les **déductions** et les **conclusions** du processus d'évaluation sont alors discutées avec le(s) subordonné(s).

Une évaluation de collaborateurs se compose de trois éléments :

- Entretien initial avec accord sur les objectifs
- Entretiens intermédiaires avec feedback permanent sur la performance
- Entretien d'évaluation sur la base des entretiens intermédiaires

Contrôle des connaissances

1. Question
Les cadres doivent évaluer la performance réalisée. À cette occasion, ils doivent se focaliser sur différents critères et les intégrer dans leurs réflexions.
À quels exemples (A–F) pouvez-vous attribuer les critères (1–3) ?
A) ..... Délégation des tâches
B) ..... Comportement de sécurité
C) ..... Atteinte quantitative des objectifs
D) ..... Atteinte qualitative des résultats
E) ..... Comportement des tiers
F) ..... Matériel à disposition

1) Comportement
2) Résultat
3) Conditions

2. Question
Les cadres doivent évaluer la performance réalisée. À cet égard, ils doivent se focaliser sur deux critères.
Quelles affirmations sont déterminées par le thème principal d'une évaluation?
☐ Résultat
☐ Comportement
☐ Milieu
☐ Ressources

3. Question
Sur la base de l'évaluation des performances se posent différentes questions déterminantes pour le contrôle du processus d'évaluation.
Quelles questions se posent dans le cadre du processus de contrôle en tant qu'évaluateur ?
☐ Lors de l'évaluation, est-ce que le cadre a tenu compte du comportement, du résultat et des conditions dans ses réflexions ?
☐ Au début de son entretien d'évaluation, est-ce que le cadre a parlé des objectifs futurs en guise d'introduction ?
☐ Est-ce qu'il respecte l'ordre « décrire, apprécier et discuter » ?
☐ Est-ce que le cadre a défini les mesures de développement et ainsi assuré le suivi ?
☐ Est-ce que le cadre s'est posé la question de savoir, après l'entretien d'évaluation, comment ses collaboratrices et collaborateurs peuvent atteindre les objectifs fixés ?
☐ Est-ce qu'il fonde son mon évaluation sur des objectifs fixés à l'avance ?

Munissez-vous de votre journal d'apprentissage (doc. 70.050) et réfléchissez selon le processus SAR/EDC aux questions suivantes :

S-Situation	***A-Action***	***R-Résultat***
Décrivez une situation lors de laquelle vous donné un feedback sur la préstation d'un votre subordonné. En tant que supérieur hiérarchique, je suis responsable de la qualification intermédiaire de mes subordonnés. Dernièrement, je me suis préparé à l'entretien de qualification et l'ai réalisé le jour suivant.	Décrivez ici exactement ce que vous avez fait dans cette situation. Pendant la préparation, j'ai fait attention au processus structuré. 1. Accueil et introduction à l'entretien de qualif 2. Évaluation des prestations : réelles - visées. 3. Conclure des accords concernant les possibilités de développement 4. Remerciements et clôture de l'entretien	Demandez-vous quel résultat cela a entraîné. La structure a considérablement simplifié l'entretien. Je savais exactement ce que je devais dire et étais en mesure d'informer le subordonné de ma manière de procéder. Le subordonné m'a donné un feedback positif – pour le mil, la procédure s'est avérée compréhensible.
E-Enoncé	***D-Déduction***	***C-Conséquences***
Formulez un énoncé concernant le résultat du processus SAR. Planifier le déroulement de l'entretien au moyen d'une structure est important et exerce une influence favorable sur ce déroulement.	Décrivez ce que vous pouvez en conclure. La préparation ciblée m'a permis d'évaluer la prestation avec précision. Mes observations étaient clairement décrites et portaient sur les prestations et le comportement du subordonné.	Quelles conséquences et enseignements en tirez-vous ? Le feedback positif du subordonné m'a montré que j'étais sur la bonne voie. J'assimile la structure du processus d'évaluation et de l'entretien dans mon activité civile.

Qu'est-ce qui, personnellement, me semble particulièrement important ?

Comment vais-je transposer ces déductions dans le cadre de mes activités en tant que supérieur ou formateur ?

Index

Activités de conduite dans le règlement LIB **109 111 122**
Appréciation de la situation (Activité de conduit) **111 115 122**
Appréhension du problème (Activité de conduit) **111 113 122**
Autorité **81 83 87**

Cadre **20 39**
Caractéristiques d'un groupe **44 47**
Champ de commandement **17 19 39**
Commandement décentralisé **109 110**
Compétence sociale **9 13**
Comportement de commandement orienté vers la tâche **24**
Comportement de commandement orienté vers l'homme **24**
Comportement de commandement personnel **24 39**
Comportement de commandement situationnel **32 39**
Comportement face aux erreurs de commandement **97 104**
Comportements stéréotypés dans les groupes **51 56**
Conception de l'homme **7 13**
Conception personnelle de l'homme **8**

Décision (Activité de conduit) **111 116 122**
Développement du plan (Activité de conduit) **111 117 122**
Diriger des discussions **125 129**
Discussions **125 127 129**
- Préparation **127 128 129**
- Réalisation **127 128 129**
- Suivi **127 128 129**

Donnée d'ordres (Activité de conduit) **111 118 122**

Empathie **10 13**
Erreurs **98 104**
Erreurs de commandement **99 104**
- Conséquences des erreurs de commandement **101 104**
- Les erreurs de commandement au plan humain **100 104**
- Les erreurs de commandement au plan organisationnel **100 104**
- Processus d'amélioration : la gestion des erreurs de commandement **102 104**

Évaluation des performances **133 137**

Facteurs d'influence sur la réussite du groupe **75 77**
Formation du groupe **60 66**
Forming (formation du groupe) **61 66**

Gains de processus **74 77**
Groupe **43 47**
Groupes formels **46 47**
Groupes informels **46 47**

Hiérarchie **52 56**
Hiérarchie formelle **52 56**
Hiérarchie informelle **52 56**

Image du monde personnelle **8**

Mission **21 39**
Modèles des rôles **54 56**

Normes sociales **8**
Norming (formation du groupe) **63 66**

Performance et la réussite du groupe **69 77**
Performance potentielle **70 77**
Performance réelle d'un groupe **70**
Performing (formation du groupe) **64 66**
persolog® profil de stress **20**
Pertes de processus **71 77**
Phases de formation du groupe **60 66**
Position alpha (chef) **54 56**
Position bêta (conseiller) **54 56**
Position gamma (partisan) **54 56**
Position oméga (marginal) **54 56**
Possibilités de discussions **126 129**
Pouvoir **81 82 87**
Processus de formation du groupe **59 66**

Rapports avec le pouvoir et l'autorité **81 87**
Responsabilité **91 94**
Rôle et comportement en tant que cadre **55 56**
Rôles sociaux **53 56**

Sensibilité **10 13**
Séparation (formation du groupe) **65 66**
Situation et milieu **22 39**
Storming (formation du groupe) **62 66**
Structure d'une discussion **127**
Style de commandement autoritaire **29 39**
Style de commandement charitable **30 39**
Style de commandement coopératif **30 39**
Style de commandement « Laissez-faire » **29 39**
Style de commandement pondéré **30 39**
Styles de commandement **29 39**
Subordonnés **34 39**
Suivi de la situation **111 119 122**
Supérieur hiérarchique et comportement du supérieur hiérarchique **23 39**

Théorie X-Y **9 13**
Types de groupes **46 47**

Valorisation **11 13**

Bibliographie

Amelang, M. (2006). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Aronson, E., Akert, R. M., & Wilson, T. D. (2010). *Sozialpsychologie*. München: Pearson.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60,* 421–449.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Baron, R. A. (1990). Countering the effects of destructive criticism: The relative efficacy of four interventions. *Journal of Applied Psychology, 75,* 235–245.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: CPP.

Berger, M. (2010). *Das Menschenbild in Organisationen*. München: Grin.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1990). *Verhaltenspsychologie im Betrieb: Der Schlüssel zur Spitzenleistung*. Düsseldorf: Econ.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Publishing.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89,* 901–910.

Brandstätter, H. (2007). Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In H.Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie,* (S. 257–288). Bern: Huber.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 17,* 288–307.

Comelli, G., & von Rosenstiel, L. (2011). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. München: Vahlen.

Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science, 2,* 201–215.

Diekmann, M. (2004). Dezentrale Führung als überlegenes Prinzip. *Harvard Business Manager, 26,* 112–117.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin, 129,* 569–591.

Eggimann, N., & Annen, H. (2011). Werte und Tugenden in der Schweizer Armee. *Schweizer Soldat, 12,* 31–33.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill.

Fiege, R., Muck, P. M., & Schuler, H. (2014). Mitarbeitergespräche. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 765–812). Göttingen: Hogrefe.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2011). Emotionale Führung. In C. Boersch & F. von Diest (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Erfolgs* (S. 217–230). Wiesbaden: Gabler.

Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.

Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 45–99). New York: Academic Press.

Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology, 28,* 133–146.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1976). Leader effectiveness and adaptability description (LEAD). *The 1976 Annual Handbook for Group Facilitators, 5,* 133–142.

Hossiep, R., Bittner, J. E., & Berndt, W. (2008). *Mitarbeitergespräche: Motivierend, wirksam, nachhaltig.* Göttingen: Hogrefe.

Kaiser, R. B., & Hogan, J. (2011). Personality, leader behavior, and overdoing it. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 63,* 219–242.

Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 93,* 59–69.

Ladwig, D. H. (2014). Team-Diversity: Die Führung gemischter Teams. In von Rosenstiel L. et al. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 379–390). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Latham, G. P., Budworth, M. H., Yanar, B., & Whyte, G. (2008). The influence of a manager's own performance appraisal on the evaluation of others. *International Journal of Selection and Assessment, 16,* 220–228.

Lippold, D. (2015). *Führungsansätze und -theorien*. Wiesbaden: Springer.

McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization Theory*, 358–374.

Neuberger, O. (1972). Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen. *Gruppendynamik, 3,* 192–219.

Neuberger, O. (2011). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: utb.

Reason, J. (2000). Human error: Models and management. *British Medical Journal, 320,* 768–770.

Ringelmann, M. (1913). Research on animate sources of power: The work of man. *Annales de l'Instuit National Agronomique,* 12, 1–40.

Schaub, H. (2000). Menschliches Versagen: *Die Rolle des Faktor «Mensch» bei grosstechnischen Katastrophen aus psychologischer Sicht*. Bamberg: Memorandum.

Schindler, R. (*2013*). Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. *ÖAGG Feedback Doppelheft 1 & 2,* 6–12.

Scholl, W. (2003). Modelle effektiver Teamarbeit – eine Synthese. In A. Thomas & S. Stumpf (Hrsg.), *Teamarbeit und Teamentwicklung* (S. 3–34). Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. (2004). Drei Ebenen der Leistungsbeurteilung: Day-to-day-Feedback, Regelnbeurteilung und Potenzialanalyse. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 25–31). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schweizer Armee. (2012). *Reglement 51.002 d – Dienstreglement*. Bern: BBL.

Schweizer Armee. (2015). *Reglement 51.018 d – Ausbildungsmethodik*. Bern: BBL.

Schweizer Armee. (2017). *Reglement 51.019 d – Grundschulung*. Bern: BBL.

Seiwert, L. J., & Gay, F. (1996). *Das 1x1 der Persönlichkeit: Sich und andere besser verstehen mit dem DISG® Persönlichkeitsmodell*. Remchingen: Persolog.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag, (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3–25). Chichester: Wiley.

Stadelmann, J. (1998). *Führung unter Belastung: Ausgewählte Aspekte der Militärpsychologie*. Frauenfeld: Huber.

Steiner, I. D. (1972). *Group processes and group productivity*. New York: Academic.

Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist, 62,* 34–42.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 63,* 384–399.

Ulich, E. (2007). Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 221–252). Bern: Huber.

Von Rosenstiel, L. (2002). Führung in Organisationen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie: Sonderheft, 42,* 203–244.

Von Rosenstiel, L. (2007). Kommunikation in Arbeitsgruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 387–414). Bern: Huber.

Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.

Wegge, J. (2006a). Gruppenarbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 579–610). Göttingen: Hogrefe.

Wegge, J. (2006b). Leistungsbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 433–470). Göttingen: Hogrefe.

Wegge, J., & von Rosenstiel, L. (2007). Führung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Organisationspsychologie* (S. 475–512). Bern: Huber.

Zapf, D., & Dormann, C. (2006). Gesundheit und Arbeitsschutz. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 699–728). Göttingen: Hogrefe.

Zapf, D., Frese, M., & Brodbeck, F. C. (1999). Fehler und Fehlermanagement. In D. Frey, C. G. Hoyos & D. Stahlberg (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 398-411). Weinheim: Beltz.

Zimbardo, P. G., & Gerrig, R. J. (2011). *Psychologie*. München: Pearson.

Impressum

Editeur	Armée suisse
Auteur	Centre de formation au commandement
Développement	Collaborateurs scientifiques et les stagiaires universitaires du CFCO
Premedia	Centre des médias électroniques CME
Copyright	Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports
Tirage	08.2019 4200
Internet	www.lmsvbs.admin.ch
Distribution	www.publicationsfederales.admin.ch
Règlement	70.005.f
SAP	862674371
ISBN	978-3-906211-58-9