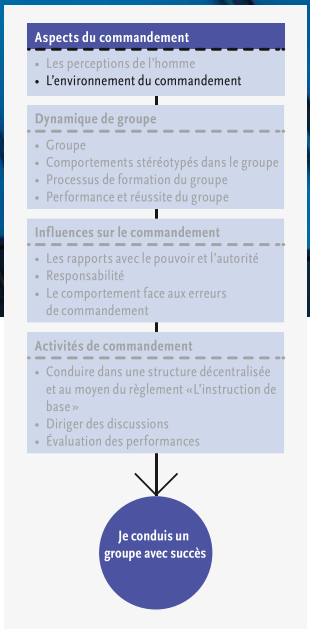

2 L'environnement du commandement

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).

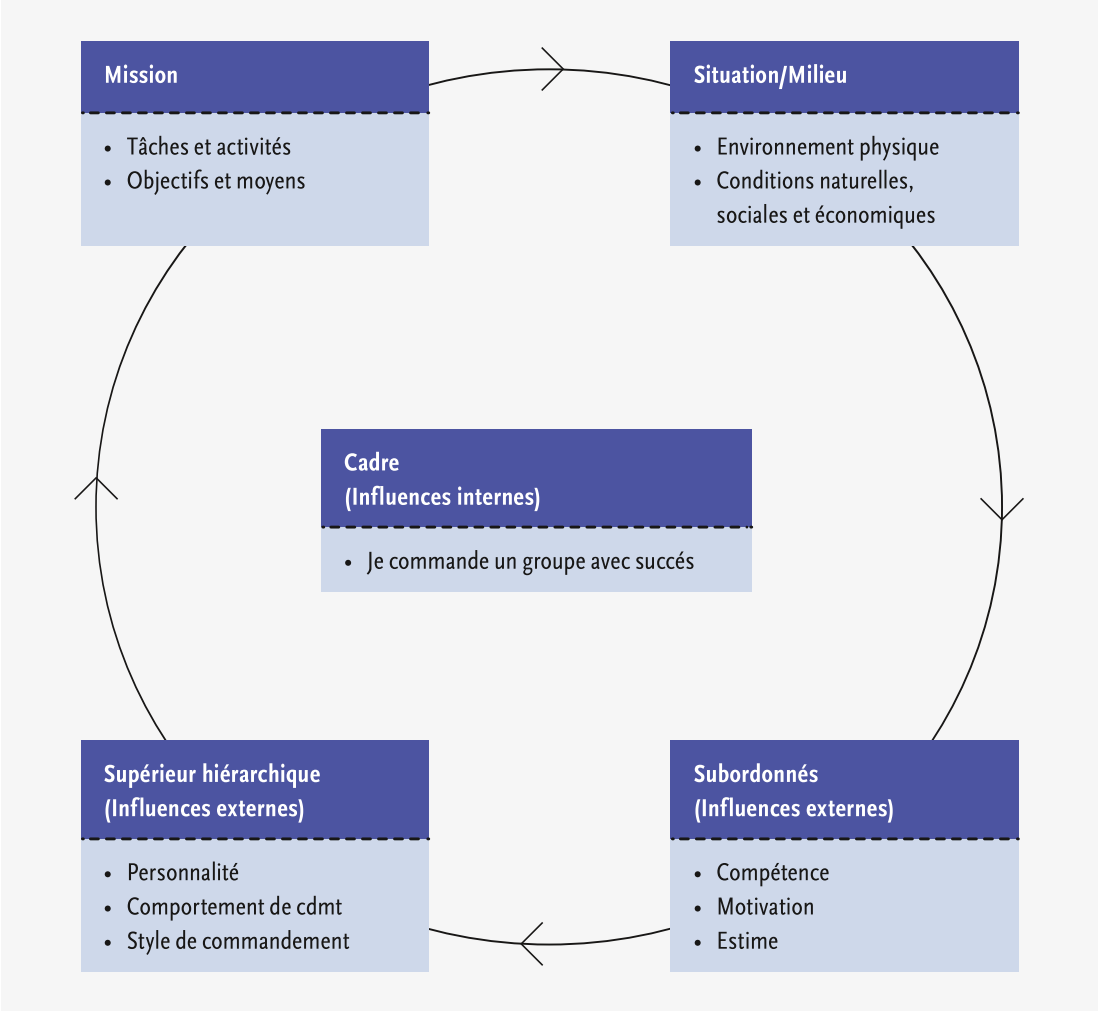

Figure n° 3 : L'environnement du commandement

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.

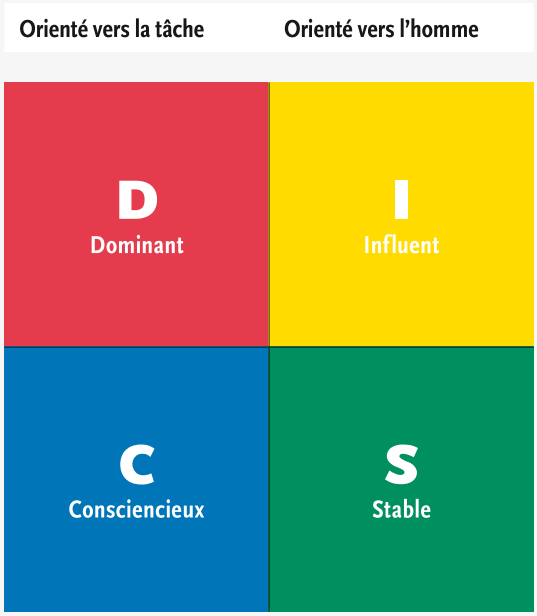

Figure n° 4 : Modèle persolog® profil de comportemento en relation avec le comportement de commandement

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

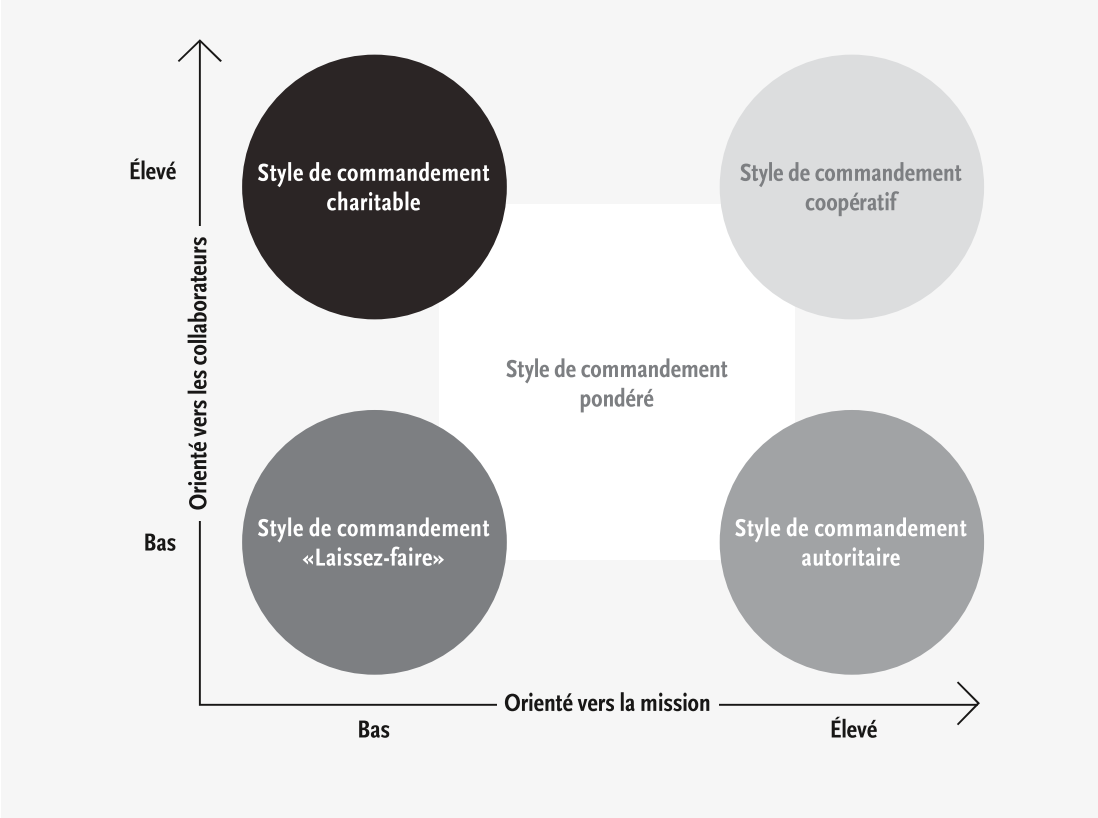

Figure n° 5 :
Les cinq styles de commandement

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.

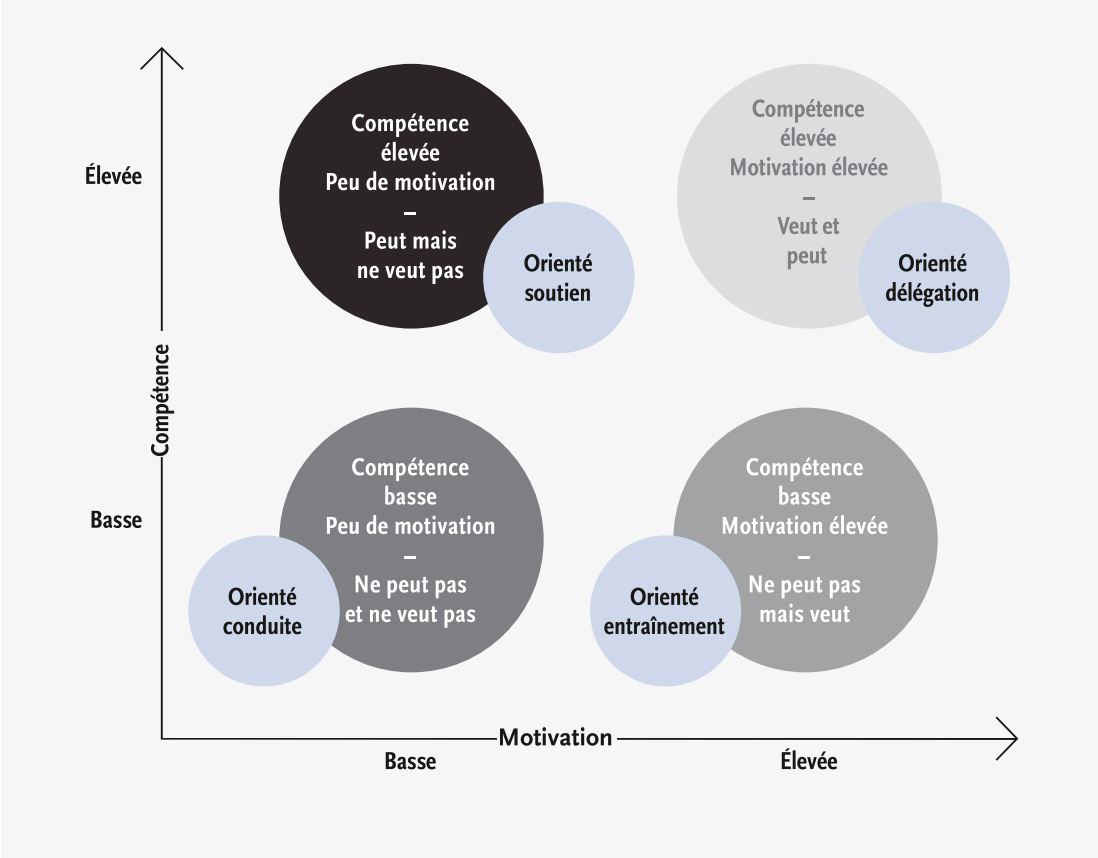

Figure n° 6 : Le comportement de commandement en relation avec la compétence et la motivation des subordonnés

		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.