

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 136 (1991)
Heft: 4

Artikel: Aspects méthodologiques de la conduite des hommes
Autor: Altermath, Pierre-G.
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-345082>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 30.03.2025

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

Aspects méthodologiques de la conduite des hommes

par le major Pierre-G. Altermath

1. Introduction

L'exercice du commandement confronte chaque chef à des comportements positifs ou négatifs. Ces situations successives le contraignent à réagir. Souvent parce que le subordonné attend une réaction de son supérieur ou alors parce que le respect de la mission l'exige.

La réalité quotidienne des places d'instruction démontre trop souvent des carences importantes dans ce domaine, et ce à tous les échelons. Il en découle la présence de subordonnés peu motivés, frustrés ou même révoltés, une situation intolérable tant militairement que politiquement.

La cause de cet état de fait réside dans l'absence d'une doctrine pratique permettant de former nos jeunes chefs efficacement. Si les théories ne manquent pas dans ce domaine, l'abîme les séparant de la réalité est trop important pour influencer le comportement des cadres.

L'armée allemande propose un concept original qui apparaît assez anodin de prime abord. Des essais effectués avec une solution helvétisée ont toutefois démontré la présence d'une idée très intéressante.

Cette méthodologie de la conduite des hommes consiste à définir, pour les cadres, un ensemble de réactions face à des comportements positifs et négatifs de leurs subordonnés. Ce catalogue offre des moyens différenciés selon les grades. Il correspond ainsi entièrement aux possibilités et limites définies dans le règlement de service.

2. Les moyens du sous-officier

2.1. Lors de performances positives

a) *Mentionner une performance*

Accaparés par les cas négatifs, nous oublions trop souvent de tenir compte des comportements positifs. Chaque résultat positif mérite d'être mentionné, que ce soit

oralement ou par écrit. Tous nos subordonnés attendent, qu'ils l'avouent ou non, une réaction du chef face à leur travail. Cette réaction est ainsi un acte de politesse et d'attention envers le subordonné. Elle renferme une impulsion motivante certaine.

b) *Louer un comportement*

Face à une performance sortant de l'ordinaire ou ayant nécessité un effort particulier, le supérieur se doit de réagir en conséquence. Cela se produira oralement. On veillera à ne pas abuser de ce procédé, qui perdrait ainsi son efficacité. D'autre part, il importe que la performance soit reconnue comme telle par le groupe, sous peine de transformer la louange en une farce.

c) *Accorder une pause*

Lorsqu'un soldat atteint plus rapidement que prévu un objectif intermédiaire ou lorsqu'il fait preuve d'efforts répétés, la pause peut représenter une récompense bienvenue et efficace. Toutefois, on veillera à ne pas créer une impression de copinage, à ne pas transformer cet acte de commandement en un droit syndical et surtout à ne pas dévaluer ce moyen en l'utilisant abusivement.

d) *Déléguer une responsabilité*

Il arrive parfois qu'un subordonné, de par sa formation professionnelle, dispose de connaissances plus étendues que ses supérieurs dans certains domaines techniques. Si son attitude le permet, on l'engagera dans une mission d'instruction. Celle-ci n'en sera que meilleure. Ainsi, on renforce la crédibilité des sous-officiers tout en montrant aux hommes l'importance qu'on leur accorde. L'efficacité du procédé réside toutefois dans le volontariat de ce soldat et son acceptation par le groupe. Il importe aussi de prendre le temps de préparer la leçon avec cet homme qui ne dispose pas d'autorité institutionnelle.

e) Annoncer une performance

L'annonce d'une performance au chef de section permet à celui-ci de réagir en dépassant la compétence du sous-officier. Si la responsabilité des mesures supplémentaires prises reste au niveau supérieur, il importe de donner l'impression à la troupe que l'initiative en revient entièrement au chef de groupe. Cela permet d'en rehausser l'autorité aux yeux des hommes. C'est la raison pour laquelle le sous-officier prendra contact avec son chef de section avant d'annoncer une telle mesure.

2.2. Lors de performances négatives

a) Critiquer

Cette première réaction consiste à informer le subordonné de l'écart séparant l'exigence du supérieur et son comportement. Il s'agit d'une démarche purement informative, dépassionnée et qui doit déboucher sur une phase correctrice ou répétitive.

b) Effectuer une remontrance

La remontrance est une critique raisonnée accompagnée d'une exhortation à se corriger. Elle s'adresse à un subordonné qui n'a pas encore saisi la portée de ses actes. Il s'agit encore d'une mesure explicative mais dotée d'un caractère plus impératif.

c) Blâmer

Le blâme consiste à porter un jugement moral défavorable sur un subordonné. Dès cet instant, on admet avoir affaire non plus seulement à un problème d'aptitude mais de volonté. N'hésitons pas à mettre en avant l'aspect déloyal du comportement du subordonné qui trahit la confiance de son supérieur et sabote l'activité du groupe.

d) Avertir

L'avertissement doit faire comprendre au subordonné que son comportement n'est plus tolérable. C'est la dernière chance qui lui est offerte dans le cadre du groupe. Il convient de veiller ici à deux aspects. L'avertissement n'est jamais une menace, mais une dernière exhortation du chef responsable. D'autre part, un avertissement n'a de sens que pour autant que le chef de section est crédible. L'appui inconditionnel

et automatique du sous-officier par ses supérieurs ne doit pas faire l'ombre d'un doute dans l'esprit de la troupe.

e) Annoncer un comportement

Si toutes les mesures précédentes n'ont pas apporté de résultats positifs, le sous-officier peut transmettre l'affaire au chef de section. Ce faisant, il ne se disqualifie pas aux yeux de son groupe, puisqu'il a tenté tout ce qui était en son pouvoir avant d'en arriver là. Il est évident que le cas a été précédemment discuté avec le chef de section afin que cette annonce soit suivie des effets correspondants au niveau supérieur.

3. Les moyens du chef de section

3.1. Lors de performances positives

a) Licencié prématurément de l'instruction

Le licenciement prématuré consiste à renvoyer en caserne un homme, qui aurait atteint tous les objectifs de la place de travail de section, plus tôt que prévu. Une solution particulièrement prisée par temps froid ou humide. Elle doit faire comprendre à la troupe que l'horaire de travail est un moyen permettant d'atteindre les objectifs d'instruction et non pas une fin en soi. Elle doit aussi favoriser la motivation des hommes habitués à travailler rapidement et garantir ainsi une intensité optimale de l'instruction.

b) Dispenser de l'instruction

Environ 20% du temps d'instruction doit être consacré au travail supplémentaire ou aux répétitions afin que chaque soldat puisse atteindre les objectifs d'instruction quelles que soient ses capacités. En lieu et place d'occuper artificiellement les bons éléments, on les dispense de certaines phases d'instruction. Il importe toutefois d'engager ces hommes de façon intelligente. De la préparation des postes de travail à la rédaction ou la correction de tests écrits, le travail ne manque pas. Signalons aussi la possibilité de faire préparer et présenter par certains soldats compétents des insertions historico-culturelles ou certains éléments de civisme.

c) Déléguer une responsabilité

Notre système d'instruction nous offre la possibilité d'adapter la quantité de matière d'instruction aux possibilités individuelles des soldats. La double fonction consiste, en effet, à offrir à environ 30% des hommes une instruction supplémentaire de deux à trois semaines. Ces doubles fonctions représentent des tâches à responsabilités importantes dans le cadre de la section ou de l'unité. Pédagogiquement, elles permettent d'offrir à notre troupe un rythme et un degré d'exigences adaptés aux facultés individuelles. Le problème consiste toutefois à choisir soigneusement les hommes et à imposer avec conséquence ensuite les exigences différenciées.

3.2. Lors de performances négatives**a) Faire travailler pendant les pauses**

Les pauses organisées sur les places de travail de section représentent une durée d'environ une à deux heures quotidiennement. L'utilisation de ces périodes de repos pour combler un déficit d'instruction représente plus une technique dissuasive qu'un véritable procédé pédagogique confirmé. Il doit être utilisé uniquement lorsque l'on a affaire à un minimaliste faisant preuve de négligence simple ou d'un manque d'engagement ponctuel. Cette mesure éducative bénigne correspond un peu à une amende d'ordre.

b) Instruire individuellement

L'instruction individuelle dispensée par le chef de section lui-même garantit une efficacité pédagogique optimale. Souvent, une performance insuffisante ne résulte pas nécessairement d'une attitude négative. Un manque d'habileté, des aptitudes personnelles limitées dans certains domaines peuvent empêcher un soldat d'atteindre un objectif d'instruction. Le travail individuel offre, dans ce domaine, une solution ponctuelle et efficace. Dans le cas de réfractaires, le travail individuel isole le soldat du groupe, ce qui déjà modifie beaucoup de choses. Il permet alors au chef de section d'exercer une pression sur le soldat par une qualité et une intensité irréprochables de l'instruction. La connaissance approfondie du soldat qui en découle per-

met au chef de section de proposer au cdt cp des mesures complémentaires en tout état de cause, si cela se révèle encore nécessaire.

c) Proposer un travail supplémentaire

Lorsque les mesures précédentes n'ont pas donné l'effet escompté, le chef de section peut déléguer le problème à son commandant de compagnie en demandant l'engagement du soldat dans une séance de travail supplémentaire exécutée hors des heures d'instruction. N'oublions jamais que notre mission nous impose d'amener tous nos hommes, quelles que soient leurs capacités, à l'aptitude au combat. Il importe toutefois de fixer des règles du jeu limpides dans la section, afin de ne pas éveiller le sentiment que le recours au travail supplémentaire découle d'une saute d'humeur ou dissimule une mesure de représailles quelconque.

4. Les moyens du commandant de compagnie**4.1. Lors de performances positives****a) Organiser des tests pour l'obtention de distinctions**

Des examens bien réglementés permettent de distribuer des distinctions qui seront portées sur les uniformes. Ce procédé motivant est trop souvent mal utilisé. Les conditions d'application laissent à désirer parce que l'on n'y consacre pas suffisamment de temps ou parce que l'organisation se révèle insuffisante. Ensuite, des irrégularités dans la préparation, dans le déroulement ainsi qu'un manque de sérieux dans l'appréciation des performances entache la crédibilité de ces tests. Finalement, la distribution des insignes et le comportement des chefs avec les possesseurs de distinctions manquent de conséquence. Il n'y a aucune raison de distribuer des insignes de bons tireurs si les bénéficiaires doivent se plier, par la suite, aux mêmes exercices et instructions que le solde de la compagnie.

b) Qualifier

Un moyen plus efficace qu'on ne le croit, mais malheureusement dévalué par une pratique trop souvent douteuse. Une bonne

qualification n'a de sens que si parallèlement il en existe de mauvaises. Une bonne qualification n'est appréciée que si le soldat a dû s'engager plus que la moyenne pour la mériter. Une bonne qualification n'est crédible que si l'attitude des cadres par rapport au qualifié et son engagement dans le cadre de l'instruction s'en ressent. Théoriquement, il n'y a rien de nouveau. Malheureusement, la pratique nous montre une collection d'exemples qui laisse songeur.

c) Accorder un congé

La mise en congé anticipé de soldats représente l'élément le plus apprécié dans ce domaine. Il importe par-dessus tout que la pratique de cette mesure ne soit pas entachée par un manque d'informations susceptible de créer une ambiance de combines et de favoritisme peu productive. Le commandant doit définir une politique claire et conséquente. Prenons garde aux exagérations, la mise en congé anticipé représente l'une des dernières mesures dans le cadre de l'unité. Gardons-lui un caractère exceptionnel.

d) Proposer pour l'avancement

Une proposition d'avancement représente une affaire délicate. Elle peut aussi avoir un caractère dissuasif. Il importe de rechercher l'adhésion des hommes avant de les placer devant le fait accompli. Le droit de forcer des hommes à l'avancement est trop souvent utilisé comme un oreiller de paresse, une solution de facilité. Prenons garde à la manière avec laquelle cette procédure est exécutée. La confiance envers les chefs de toute l'armée en dépend.

4.2. Lors de performances négatives

a) Organiser du travail supplémentaire

Prenons la peine de différencier deux formes de travail supplémentaire. Dans le domaine de l'instruction, le travail supplémentaire ne doit pas être considéré comme une punition. Il s'agit d'une occasion offerte à tous afin de combler un déficit d'instruction. On fixera des objectifs précis valables pour toute l'unité afin d'éviter la présence de niveaux d'exigences variant d'une section à l'autre. Le but de la démarche étant pédagogique, il faudra prévoir un encadrement conséquent, une organisation soi-

gnée et une préparation du travail approfondie. L'engagement des cadres d'une section, un soir de sortie par semaine, offre une solution réaliste.

Une seconde forme de travail supplémentaire se rapporte aux hommes dont la qualité du travail, dans la marche du service, ne donne pas satisfaction. Corvées non exécutées ou de façon imprécise, attention aux sergents-majors dans ce domaine. Eux aussi doivent apprendre à utiliser les mesures valables pour sous-officiers avant de faire appel au commandant de compagnie. Prenons garde aussi à la manière dont est organisée la marche du service. De nombreuses et très courantes incohérences sont une source constante de conflits et de tensions.

b) Infliger une réprimande

La réprimande manque souvent d'efficacité parce qu'elle est préparée et appliquée de façon trop superficielle. On doit punir, on ne peut infliger des arrêts, alors on choisit la réprimande. Il y a là un petit côté rancunier, peu efficace et juridiquement souvent douteux. Prenons le temps d'exécuter l'enquête minutieusement. Communiquons cette punition de façon solennelle et minutieuse. Nous rendrons ainsi à la réprimande sa crédibilité et son efficacité.

c) Infliger des arrêts simples

Ordonnés surtout pour des fautes de discipline provoquées par la négligence, les arrêts simples sont trop souvent tournés en farce par une application peu sérieuse. On constate parfois que la rédaction des documents retient le cdt cp plus de temps à son PC que le soldat n'en passera en cellule.

Les arrêts simples sont une mesure grave. N'oublions pas qu'ils ne devraient s'imposer qu'après qu'une demi-douzaine de démarches correctives appliquées par les échelons inférieurs ont prouvé leur inefficacité. Ordonner deux jours d'arrêts simples pendant que la compagnie bivouaque en manœuvres par temps froid revient à se moquer de la compagnie. De l'autre côté, faire traîner une procédure afin qu'elle coïncide avec le week-end est une insulte au droit.

Ayons donc le courage de ne recourir aux arrêts simples que si les autres mesures ne font plus d'effet. Ayons donc l'honnêteté de

consacrer le temps nécessaire à une enquête approfondie. Ayons le courage de choisir un barème qui ne ridiculise pas l'autorité dans la compagnie. Prenons le temps d'organiser des locaux ainsi qu'un horaire de détention correspondant à la loi, à la minute près. Prenons le temps d'en contrôler l'application avec soin. Ainsi, nous rendrons aux arrêts simples leur aspect éducatif.

d) Infliger des arrêts de rigueur

Dernière possibilité d'influencer le comportement d'un subordonné dans le cadre de la compagnie, les arrêts de rigueur présentent un acte de commandement de caractère exceptionnel. Lorsqu'on en arrive à ce niveau, c'est que toutes les autres possibilités d'influence se sont soldées par un échec. Nous avons donc affaire à un citoyen qui présente un problème de caractère particulièrement délicat. Le temps et le soin que l'on investit dans ce cas doivent montrer au subordonné la gravité de sa situation. Ils doivent aussi permettre au cdt cp d'être sûr de son fait et de fixer ainsi une peine correspondant en tous points à la situation.

e) Licencié

Dernier recours du commandant de compagnie, le licenciement d'un soldat refusant de faire son service. Dès cet instant, le dossier passe entre les mains de la justice militaire. Une mesure définitive qu'un bon commandant ne saurait saisir trop rapidement. Mais la motivation a ses limites. Notre programme d'instruction est trop chargé pour en compromettre le résultat à cause d'un élément perturbateur, facteur de désordre permanent dans l'unité.

5. Rien de nouveau sous le soleil!

C'est la première impression qui se dégage de ce catalogue de mesures. Et pourtant, prenons le temps d'examiner la réalité de nos places de travail, la qualité de nos procédures disciplinaires ou le ton utilisé par les chefs, et l'on constatera que problème il y a. Un problème qui apparaît peut-être avec plus d'acuité dans la forme que dans le fond. Attardons-nous donc sur les deux aspects suivants de la forme.

a) Le déroulement de l'entretien

Nous ne savons plus exprimer une louange ou un blâme. Les contacts se limitent à un échange de monosyllabes parfois accompagnés d'un sourire ou d'un reproche mal formulé et prononcé avec un nombre de décibels inutile. Ce genre de procédure dévalue les techniques correctives, il atrophie les contacts humains, engendre peur, haine et incompréhension. Finalement, il empêche la recherche de l'adhésion, objectif essentiel de tout acte de commandement. Réapprenons à nos cadres à parler avec leurs subordonnés. Réapprenons-leur à prendre le temps nécessaire à la préparation de ces dialogues. Le schéma suivant offre un plan d'entretien simple et utilisable par tous les échelons.

- 1) Annonce du subordonné chez le supérieur à l'écart du groupe.
- 2) Rappel de la mission qui devait être exécutée.
(Je vous ai ordonné de faire...)
- 3) Description du comportement du subordonné.
(Vous avez obtenu 26 points au tir N° 3.)
- 4) Différence positive ou négative enregistrée entre la mission et le comportement du subordonné.
(Vous avez dépassé le but de 4 points et effectué le meilleur résultat de la section.)
- 5) Avis du supérieur sur cette différence ou absence de différence.
(Je considère ce travail comme remarquable et je suis très content de votre comportement.)
- 6) Conséquence.
(Je vais informer le chef de section de votre bon résultat.)
- 7) Attitude future espérée.
(J'espère pouvoir compter sur vous pour le tir de section de la semaine prochaine.)

Lorsque tous les cadres auront compris que le commandement ne saurait se résumer à transmettre des ordres et à en imposer l'exécution par la menace, nous aurons réalisé un grand bond en avant.

Plus nous consacrerons de temps à ce genre de dialogue et plus nous favoriserons l'adhésion de la troupe à notre tâche commune. Il n'y a rien de nouveau sous le soleil, notre système de conduite participatif par objectif nous contraint à accorder aux activités de contrôle et de correction une place primordiale.

b) Le ton

Le choix du ton dans le commandement ou l'instruction joue un rôle considérable, nous le savons. Et pourtant, que d'impairs ne sont pas commis dans ce domaine! Encore trop nombreux sont les cadres qui conçoivent la conduite des hommes comme une épreuve de force consistant à briser la volonté du subordonné. Ce genre de conception absurde doit enfin disparaître. On peut très bien s'imposer sans nécessairement insulter ses subordonnés, élever la voix lors de chaque discussion ou se conduire en dictateur de supermarché. Il y a belle lurette que les décibels ne parviennent plus à dissimuler l'incompétence. D'autre part, plus personne n'ignore qu'un comportement de chef inutilement agressif dissimule une peur du supérieur, une mauvaise conscience provoquée par un travail pas fait ou tout simplement un manque d'instruction.

Le commandement est un jeu qui consiste à être plus malin que ses subordonnés. Le sourire, la décontraction, l'exemple et la conviction sont aussi des techniques de conduite. Des procédés dont la contagion n'est pas l'atout le moins important. Un carnet rempli de plaisanteries dans la poche d'un uniforme est un moyen de conduite plus efficace que le règlement de service.

La voix tout comme d'ailleurs le langage corporel sont des outils de travail avec lesquels le chef doit communiquer sa volonté. Neutre, la voix permet de transmettre une information de manière dépassionnée. Energique, elle fouette l'attention, fournit une impulsion et incite à l'action. Décontractée finalement, elle désamorce les tensions, crée un courant humain et rapproche les hommes.

6. Conclusion

Ces mesures ne remplacent pas la personnalité du chef. Elles lui offrent simple-

ment un éventail d'attitudes et de comportements permettant de faire valoir ses propres qualités dans les situations toujours délicates de la conduite des hommes.

Dans l'application de ces mesures, on veillera à tenir compte des éléments de réflexion suivants.

- Un dialogue permanent et intense entre les échelons doit garantir un échange précis d'informations et permettre au chef sct ou au cdt cp d'assumer toutes les mesures prises par les sous-officiers.
- Les réactions des chefs doivent être considérées par la troupe comme justifiées et donc acceptées.
- Les bases légales ainsi que les prescriptions de sécurité sont impératives et ne souffrent aucune exception.
- Les punitions collectives sont non seulement illégales, mais elles représentent un acte de faiblesse de la part des cadres. Dans la pratique, elles se révèlent non seulement d'une inefficacité totale, mais engendrent toujours un sentiment d'injustice.
- L'indiscipline est une affaire bilatérale entre un subordonné et son supérieur. En aucun cas il ne saurait être question d'inciter directement ou indirectement un groupe ou une section à exercer des pressions physiques ou psychiques sur un réfractaire quelconque.
- L'application efficace de ces mesures exige un entraînement intensif effectué de préférence à l'aide d'appareils vidéos. Le succès est à ce prix.

Ces mesures ne représentent ni une nouvelle politique de la conduite des hommes, ni une vague de faiblesse dans le commandement. Il s'agit simplement, dans une armée particularisée par la tendance à critiquer tout ce qui se fait sans jamais proposer de solution, d'offrir à nos jeunes chefs une réponse à leurs problèmes.

Ne nous berçons pas d'illusions, la recherche de l'adhésion de notre troupe à notre défense nationale nécessite de la part des cadres de l'armée des attitudes et des comportements crédibles et efficaces. Nos jeunes soldats n'attendent pas des compromis, ni des excuses d'ailleurs. Ils veulent de l'efficacité tant dans le domaine technique que dans celui de la conduite des hommes.

Offrons-leur donc ce qu'ils demandent.

Méthodologie de la conduite des hommes	
Echelons	Performance
	Positive
Sous-officier	<p style="text-align: center;">Négative</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ critiquer ▲ effectuer une remontrance ▲ blâmer ▲ avertir ▲ annoncer un comportement
Chef de section	<ul style="list-style-type: none"> ▲ mentionner une performance ▲ louer un comportement ▲ accorder une pause ▲ déléguer une responsabilité ▲ annoncer une performance <p style="text-align: center;">Négative</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ travailler pendant les pauses ▲ instruire individuellement ▲ proposer du travail supplémentaire
Commandant de compagnie	<ul style="list-style-type: none"> ▲ licencier prématurément ▲ dispenser de l'instruction ▲ déléguer une responsabilité <p style="text-align: center;">Négative</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ organiser des examens pour l'obtention de distinctions ▲ qualifier ▲ accorder un congé ▲ proposer pour l'avancement <p style="text-align: center;">Négative</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ organiser du travail supplémentaire ▲ réprimander ▲ infliger des arrêts simples ▲ infliger des arrêts de rigueur ▲ licencier

Source
Erlass «Erzieherische Massnahmen» Bundeswehr