Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 129 (1984)
Heft: 6

Artikel: Peut-on apprendre à devenir un bon chef?
Autor: Dewarrat, Gérard
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-348613

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 08.07.2025

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

Peut-on apprendre à devenir un bon chef?

par le premier-lieutenant Gérard Dewarrat

Cet article a pour but de présenter quelques notions concernant les théories du commandement. Il n'a pas la prétention de traiter d'une manière approfondie les nombreuses recherches – parfois peu éclairantes – effectuées sur le sujet, ni de proposer des recettes miracles pour fabriquer de bons chefs. Tout au plus devrait-il stimuler la réflexion sur un thème particulièrement délicat.

La notion de commandement a été étudiée essentiellement par les théories du management. C'est donc d'elles que s'inspire cet exposé. Bien que le chef militaire soit placé dans des situations spécifiques, sa fonction n'est pas radicalement différente du chef d'autres types d'organisations. Ainsi, les propos développés dans cette analyse sont-ils aisément généralisables.

Les qualités et compétences que doit posséder un bon chef sont multiples et aucune énumération ne saurait être exhaustive. Celles-ci peuvent être toutefois résumées par la trilogie selon laquelle un chef est un organisateur, un coordonnateur ainsi qu'un meneur d'hommes. C'est sur ce dernier aspect que se polarise le contenu de cet article.

I. Les théories du commandement

Commander signifie essentiellement donner des ordres et contrôler. Le commandement implique que le chef est capable de s'imposer, c'est-à-dire d'exercer un certain pouvoir. Ce dernier se définit alors comme l'aptitude d'influencer, de diriger le comportement des autres: C a du pouvoir sur B s'il peut obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans C.

Le chef est donc un meneur d'hommes. C'est en influençant judicieusement le comportement de ses subordonnés qu'il est capable d'exécuter les tâches assignées et d'atteindre les objectifs fixés.

L'aspect fascinant du commandement ainsi que son importance déterminante pour la conduite efficace des hommes ont mobilisé quantité de scientifiques et théoriciens pouvant être groupés selon trois approches essentielles.

a. L'approche des caractères

Les premières recherches sur le commandement se basaient sur la question suivante: quelles sont les qualités permettant à une personne de s'imposer avec succès alors qu'une autre peut échouer dans les mêmes conditions? Ou, en d'autres termes, il s'agissait de déterminer si un individu possédait déjà à sa naissance les attributs de chef.

Les centaines d'analyses psychologiques effectuées principalement entre

1900 et 1950 partaient de l'idée implicite qu'il est possible de classer les individus selon certaines vertus en relation avec leur capacité de diriger, de la même manière que l'on peut les discerner selon leur intelligence et leurs traits de caractère. Plusieurs théoriciens ont donc entrepris des comparaisons entre chefs, de personnalité différente et de divers niveaux intellectuels, afin de déterminer les caractéristiques de chacun d'eux. Ces investigations atteignirent leur point culminant en 1948 lorsque Ralph Stogdill[1] publia un condensé de 43 ans de recherches se rapportant à 124 études empiriques. Il devait constater que les chefs qui s'imposaient facilement n'avaient pas de traits de caractères spécifiques. Conséquemment, il était impossible d'identifier un bon chef pour toute situation.

b. L'approche du style de commandement idéal

S'il n'y a pas de modèle de qualités et de vertus s'appliquant au chef efficace, y a-t-il peut-être un comportement permettant à un individu de diriger et de s'imposer mieux que les autres? Essentiellement deux théories se sont intéressées à ce domaine d'investigation.

1. La théorie X et Y

La démarche la plus célèbre est sans doute la théorie X et Y de McGregor (1960)[2]. Ce dernier classe d'une manière schématique les dirigeants en deux camps d'après leur façon de considérer les subordonnés.

La théorie X se réfère aux chefs voyant instinctivement dans toute personne hiérarchiquement inférieure un tempérament paresseux, peu enclin à s'améliorer et résistant aux changements. Cette conception engendre un contrôle strict et implacable des individus dans leur travail. Le supérieur se doit donc d'être très autoritaire et de maintenir une distance sociale suffisante avec ses subordonnés afin de préserver leur estime.

La théorie Y propose au contraire que tout individu doit être considéré de prime abord comme étant bien disposé, désireux de s'identifier à une tâche et recherchant une contribution au succès des activités. La fonction du chef consiste essentiellement à créer un climat de travail favorable permettant aux collaborateurs de participer activement à l'atteinte des objectifs. Cette attitude demande primitivement la résolution des problèmes d'organisation pour permettre une pleine satisfaction des subordonnés.

Bien que fortement controversée, la théorie de McGregor a eu sans conteste une très grande influence sur la philosophie du management. De nombreuses tendances suggérant une analyse plus nuancée ont dès lors vu le jour.

Notes

[1] R. Stogdill, «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature», in Journal of Psychology, Vol. 25, pp. 35-71, 1948.

[2] D. McGregor, «The human side of entreprise», McGraw-Hill Book Company, New York, 1960.

2. La grille managériale[3]

Partant de recherches empiriques effectuées dans les organisations, R. Blake et J. Mouton[4] déduisent deux dimensions du comportement du chef:

- La première attitude se caractérise par la considération, l'estime et l'attention envers les subordonnés. Ce type de comportement met l'accent sur la satisfaction des besoins d'auto-accomplissement de l'individu. Des techniques pertinentes (notamment la délégation des responsabilités) doivent être mises en œuvre pour instaurer un climat de travail adéquat.
- La deuxième dimension concrétise un comportement axé sur l'accomplissement des tâches. Les relations entre les individus ainsi que les activités sont structurées dans l'objectif de rendre toujours plus efficace l'exécution du travail.

Cette approche peut être représentée par le schéma N° 1 (grille managériale) où l'intérêt porté aux collaborateurs et aux tâches constitue respectivement l'ordonnée et l'abscisse.

Sur la base de cette matrice, plusieurs types de chefs peuvent être retenus:

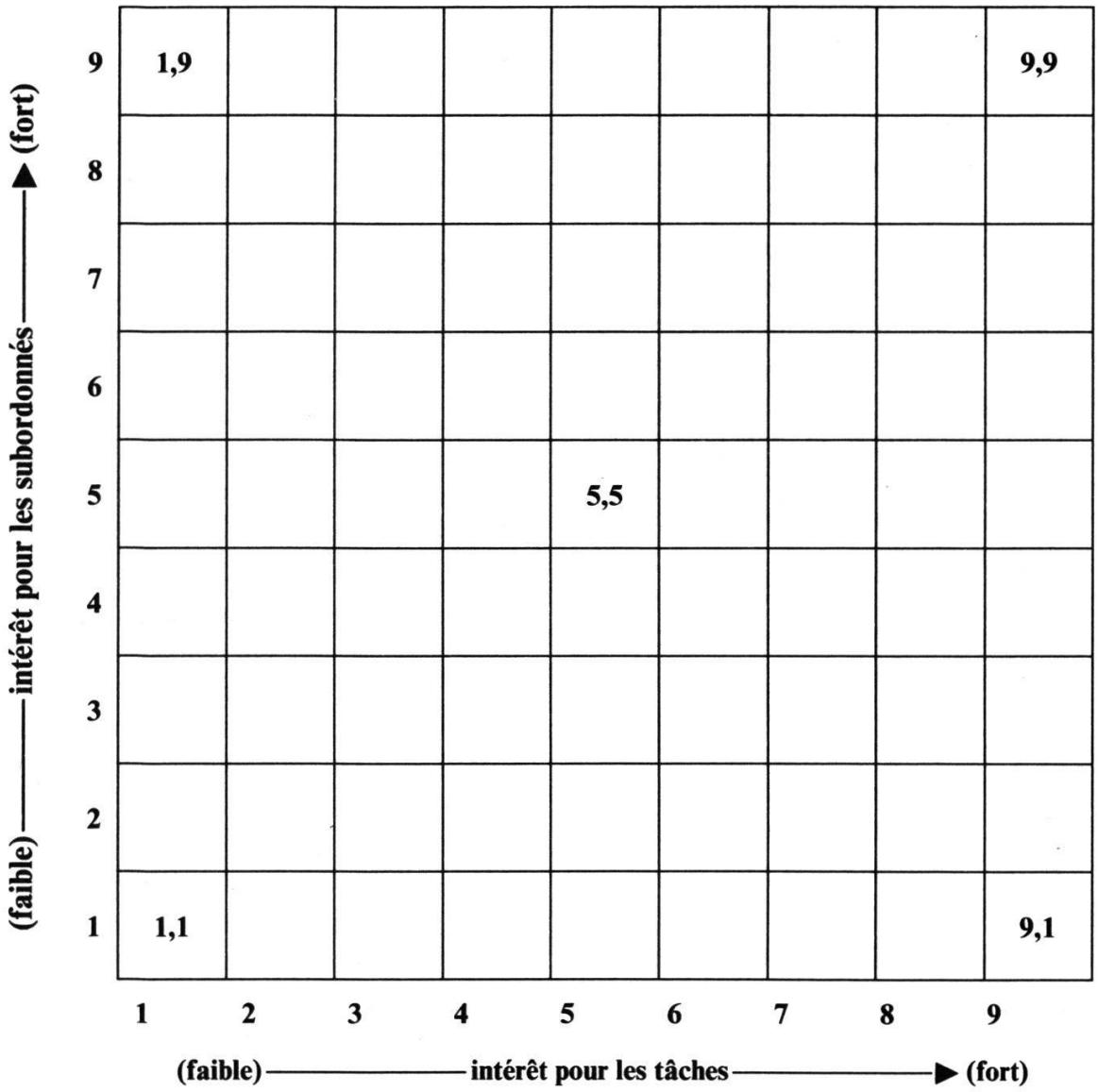
- (1,1) représente un supérieur qui n'a aucun attribut de chef!
- (1,9) identifie un chef voué entièrement à la satisfaction des besoins des autres. Ce pourrait être par exemple le dirigeant d'un club ou d'une organisation de bienfaisance.
- (9,1) définit au contraire un chef captivé exclusivement par le travail, avec un minimum d'attention pour les collaborateurs.
- (5,5) est une situation intermédiaire reflétant le maintien d'un degré d'intérêt satisfaisant pour les individus et les tâches.
- La situation idéale (9,9) est celle du chef accomplissant le travail pour l'organisation, tout en conservant des relations de respect et de confiance envers les subordonnés. Selon Blake et Mouton, il est possible par le truchement d'une formation adéquate (training program), d'approcher cette position.

Si la simplicité de cette théorie paraît fascinante, elle cache toutefois quantité de problèmes liés à des situations différentes. Par exemple, la position (9,9) est-elle toujours la meilleure voie à suivre pour un chef? Si l'on introduit dans ce modèle une nouvelle dimension spécifiquement militaire comme la pression du temps et la nécessité impérieuse de remplir la mission, cette démarche montre alors ses faiblesses. En effet, dans de telles conditions, l'intérêt collectif va primer les besoins individuels et requérir momentanément un comportement extrême (9,1 par exemple).

[3] Qu'on m'excuse ce barbarisme que l'on retrouve dans tous les manuels de gestion.

[4] R.R. Blake and J.S. Mouton, «The Managerial Grid», Gulf Publishing Company, Houston, 1964; et R.R. Blake and J.S. Mouton, «Building a Dynamic Corporation Through Grid Organizational Development», Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Mass. 1969.

Schéma N° 1 : grille managériale de Blake et Mouton



Bien que riche en enseignements, la théorie du style de commandement idéal n'a pu déterminer un comportement valable dans toute situation. Le général Patton n'est pas connu pour l'application de la théorie Y, ni Lech Walesa pour la mise en pratique de la théorie X. Manifestement, à des situations diverses doivent correspondre des styles de commandement différents.

c. Le modèle de contingence

C'est une combinaison des deux approches précédentes qui propose que le meilleur chef est celui qui sait adapter son style de commandement à la situation. Cette théorie suggère

alors que la contribution du chef à l'efficacité d'un groupe ou d'une organisation dépend essentiellement de sa motivation ainsi que de la situation dans laquelle il doit conduire et diriger.

1. La motivation du chef

La motivation du chef est liée à ses objectifs personnels fondamentaux déterminant son style de direction. Ainsi, certains individus obtiennent un auto-accomplissement principalement par le biais de bonnes relations entretenues avec les autres. Pour ce genre de personne, le but essentiel sera donc la création d'un bon climat de travail. Pour d'autres par contre, dont la satisfaction provient de la tâche elle-même, l'estime de soi se gagne par la réalisation de quelque chose de tangible.

2. La situation de commandement

Les conditions dans lesquelles s'exerce le commandement déterminent le pouvoir de contrôle du chef ainsi que son influence sur les subordonnés. De ces deux facteurs, dépend l'efficacité de la conduite des hommes. A ce sujet, trois variables affectent la performance d'un supérieur:

- son pouvoir légitime, c'est-à-dire l'autorité formelle procurée par sa position hiérarchique et qui lui permet d'exiger l'exécution des tâches par les subordonnés;
- la structuration des tâches et la définition des procédures (règlements, directives, etc.);
- les relations personnelles entre le chef et les autres individus, soit le degré de confiance et d'estime des subordonnés envers leur supérieur.

Diverses recherches empiriques relatives à ce modèle menées notamment par Chemers et Skrzypek[5] à l'Académie militaire de West Point (USA) ont confirmé que la performance d'un individu dépend aussi bien de son style de commandement que des conditions dans lesquelles il est appelé à diriger. Il est donc inapproprié de dire qu'un chef est bon ou mauvais. Plutôt faut-il préciser qu'il agit bien dans certaines situations et piètrement dans d'autres.

Ainsi, une très grande autorité formelle liée à une position élevée ne signifie pas forcément qu'elle soit utilisée d'une manière efficiente.

Cette théorie a révélé l'existence de relations entre l'efficacité du chef, son style de direction et les conditions de commandement. Ces principes sont toutefois insuffisants pour le chef devant connaître les facteurs lui permettant de s'imposer le plus aisément possible.

II. Les bases du pouvoir

Les classifications concernant les bases du pouvoir sont nombreuses, mais peuvent se résumer par trois facteurs essentiels:

[5] M.M. Chemers and G.J. Skrzypek, «An Experimental Test of the Contingency Model of Leadership Effectiveness», in Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 24, pp. 172-177, 1972.

1. L'autorité

L'autorité est le pouvoir formel donné par la position hiérarchique d'un individu (titre, grade, etc.), ou, en d'autres termes, c'est l'institutionnalisation du rôle de chef. Elle se fonde sur la compétence attribuée au rang et à la fonction:

- de prendre des décisions (dans la sphère de compétence);
- de donner des ordres et de fixer des exigences;
- de contrôler et d'imposer les mesures correctives nécessaires;
- de faire des critiques (positives et négatives);
- de prendre des sanctions pour punir certains actes (pouvoir disciplinaire);
- de définir les lignes de conduite auxquelles les subordonnés doivent se conformer (procédures, directives, etc.);
- de déléguer certaines compétences de décision avec droit du supérieur de contrôler, corriger et modifier les décisions prises par le subordonné.

L'autorité est souvent perçue par le subalterne comme pur pouvoir de coercition vu que son détenteur peut user de ses compétences disciplinaires. Cette vision plutôt négative peut être source de conflits et de tensions. C'est pourquoi la personnalité et l'attitude du chef envers ses subordonnés doivent être de nature à prouver que cet aspect coercitif n'est qu'une composante mineure – mais parfois nécessaire – de l'autorité. Cette dernière n'a en fait pas de nature propre, si ce n'est celle que lui donnent le comportement et le talent du chef. Ainsi, l'autorité ne saurait à elle-seule assurer la pérennité du pouvoir.

2. Le pouvoir d'expert

Contrairement au pouvoir formel, le pouvoir d'expert est lié à la connaissance du métier, aux compétences intellectuelles ainsi qu'au savoir-faire du chef. C'est une condition essentielle de la crédibilité du supérieur et de la confiance que peuvent lui témoigner ses subordonnés.

3. Le pouvoir de référence

Il se définit comme l'attrait du chef envers les subordonnés. Il dépend du degré selon lequel les individus désirent s'identifier au comportement de leur supérieur et trouvent – inconsciemment ou non – qu'il est la personne idéale. C'est, si l'on peut dire, le pouvoir naturel. Freud fut le premier à démontrer ce phénomène concrétisé par la façon dont les humains repèrent les chefs dotés du pouvoir charismatique.

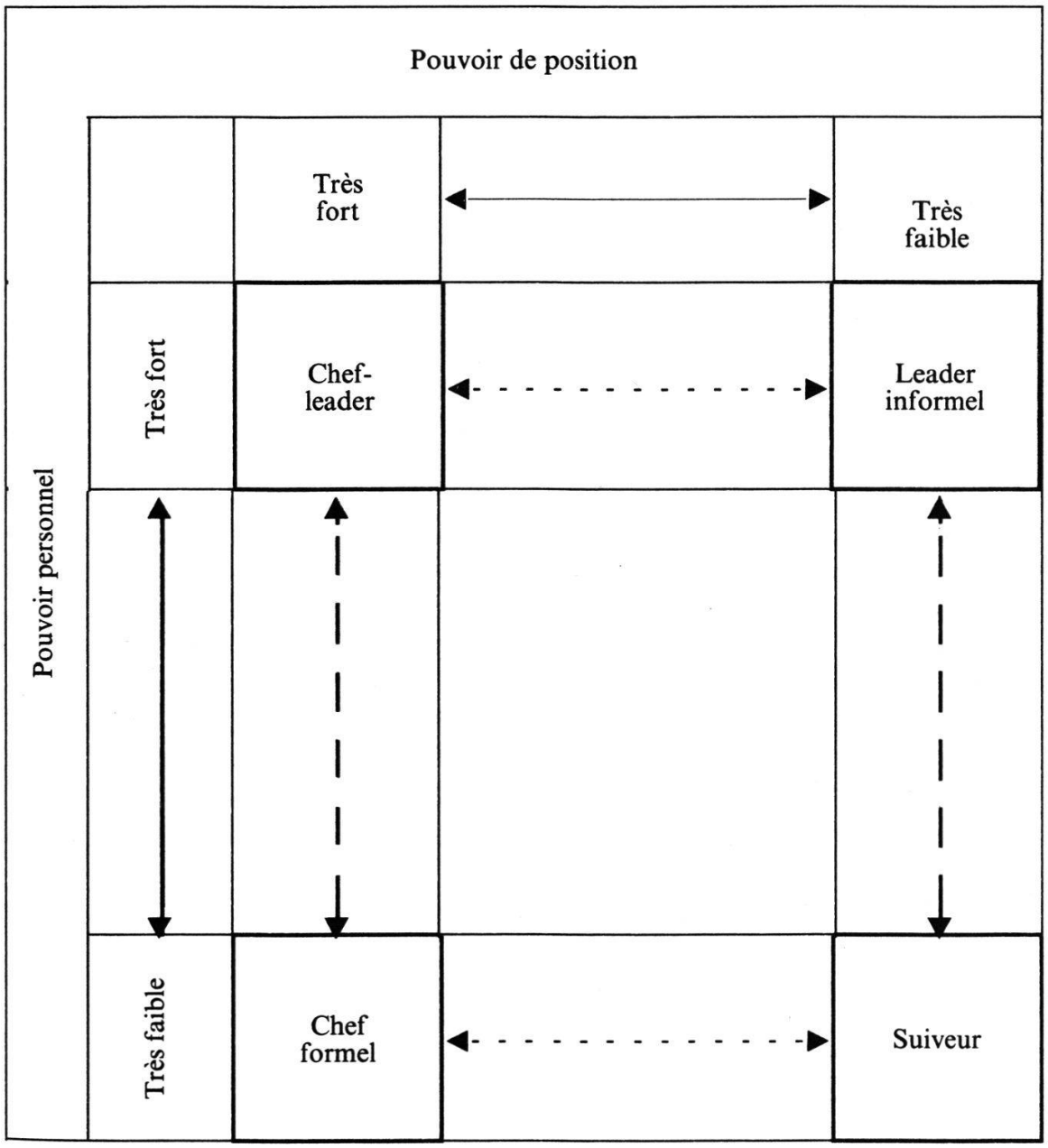
Le pouvoir de référence inspire également la confiance des subordonnés et crée un sens de l'obligation. En effet, les individus percevant leur chef comme un véritable meneur d'hommes se sentiront quasiment contraints de le suivre (dans certaines limites naturellement). En montrant l'exemple, le chef deviendra un véritable symbole capable d'influencer très fortement le comportement des autres.

Le pouvoir de référence et d'expert

dépend de la personne même du chef (pouvoir personnel), son autorité relevant de sa position hiérarchique. Partant du principe que tout individu dispose, à son niveau, de ces trois bases de pouvoir, il est possible d'identifier quatre types de chefs différents (cf schéma N° 2).

Ce schéma se veut naturellement simplificateur dans la mesure où il identifie les extrêmes seulement. La réalité est cependant beaucoup plus

Schéma N° 2: Bases de pouvoir et types de chefs



complexe et nuancée. En effet, la force des deux pouvoirs peut varier sur une très grande échelle entre les deux limites du continuum, créant une foule de catégories intermédiaires. Les flèches continues et discontinues symbolisent respectivement les divers degrés d'intensité du pouvoir et les types de chefs qui pourraient les caractériser.

Cette taxinomie n'a de validité que pour une situation ou une organisation donnée. Ainsi, par exemple, l'entraîneur d'un club de football occupant une position de chef-leader dans ses activités sportives est un suiveur au service militaire s'il n'occupe aucune fonction de commandement. Le terme suiveur n'a, ici, pas de connotation négative puisqu'il décrit une situation sociale objectivement différente, mais sans attribut d'infériorité. En effet, ce qualificatif n'empêchera en rien cet excellent coach d'être un très bon soldat jouissant de l'estime de ses supérieurs et de ses camarades. Son pouvoir d'expert fera peut-être même de lui l'arbitre d'un match (amical) entre deux sections!

III. La gestion du pouvoir

Il ressort des développements précédents que tout chef voulant s'imposer avec efficacité doit combiner les différentes bases du pouvoir et gérer son influence.

La diversification des sources de pouvoir répond à l'adage populaire «il ne faut pas mettre tous les œufs dans le même panier». En effet, un chef formel s'appuyant exclusivement sur son autorité risque de provoquer la résistance, l'agressivité et parfois même le rejet de la part des subordonnés qui considèrent –inconsciemment ou non– que sa position n'est pas légitime. Ne pouvant compter sur d'autres moyens d'influence, ce supérieur devra utiliser fortement son pouvoir de coercition et, le cas échéant, user fréquemment de ses compétences disciplinaires pour s'imposer. Intervenant de cette manière dans un environnement rendu peu favorable, ces phénomènes peuvent stimuler le mécontentement et l'indiscipline, nécessitant des contraintes plus fortes encore. Peut-être alors, la spirale de la dégradation du pouvoir est-elle amorcée...

L'efficacité de l'autorité est conditionnée par les possibilités de contrôle. Elle est fortement amoindrie lorsque la situation exige une certaine indépendance des individus ou leur dispersion géographique. Si le pouvoir de coercition a été utilisé abusivement, les subordonnés tenteront de profiter de la moindre occasion pour s'écarter délibérément des directives reçues. Ce phénomène rappelle l'analogie classique de la vapeur sous pression s'échappant par la soupape la plus faible.

Ainsi, l'autorité ne garantit pas à elle seule l'influence d'un chef. Elle n'est qu'une ressource parmi d'autres dont le supérieur doit se servir pour générer le pouvoir dans ses relations.

La situation du chef-leader est

idéale et solide. Disposant d'une base de pouvoir étendue, il est en mesure de n'avoir que rarement recours à la contrainte. Allié à une forte personnalité, ce comportement raffermit la crédibilité et l'influence du chef: le pouvoir engendre le pouvoir.

Le management du pouvoir serait sans intérêt si l'efficacité de la conduite et la motivation des hommes n'étaient pas en jeu. Car le chef qui s'impose facilement réalise plus rapidement les objectifs et remplit aisément sa mission. Il gagne aussi du temps et conserve ses énergies pour des tâches de réflexion et d'organisation. Il dispose ainsi d'une «réserve» qu'il peut utiliser lorsque la situation le demande.

Même dans des conditions très dures et défavorables, le chef-leader est capable de maintenir la discipline et d'exiger l'exécution des tâches.

Pour le bon chef, le commandement et l'exercice du pouvoir ne sont pas une fin en soi, mais le moyen de remplir une mission. Conséquemment, la conduite des hommes consiste à créer des comportements orientés vers la réalisation des objectifs. Ces derniers ne pourront être atteints efficacement que si tous les subordonnés sont animés du même esprit. C'est pourquoi l'influence du chef doit se concrétiser par l'uniformisation des comportements, synonyme d'ordre et de discipline. Une des fonctions du supérieur est de gérer cette conformité, c'est-à-dire de l'encourager et de l'imposer dans le meilleur intérêt de l'organisation tout en laissant un certain degré de liberté lorsque les circonstances l'exigent.

C'est dans ces conditions que la conduite des hommes s'identifie à un comportement empreint de maturité et de self-control, bannissant une utilisation impulsive du pouvoir destinée à cultiver son image personnelle. Car gérer son pouvoir ne signifie pas manipuler ses subordonnés pour sa propre gloire.

La sagesse populaire selon laquelle «c'est toujours plus facile à dire qu'à mettre en pratique» pourrait très bien résumer la problématique du commandement. En effet, l'efficacité de la conduite dépend aussi de l'attitude et de la personnalité des subordonnés. Il ressort du bons sens qu'il est plus facile de diriger des individus compétents et intrinsèquement motivés que d'autres enclins à l'oisiveté et à l'indiscipline. Néanmoins, la connaissance de certains principes peut éviter beaucoup d'erreurs lourdes de conséquences et difficiles à faire oublier.

A l'argument qu'il existe des hommes possédant toutes les qualités du chef-leader sans jamais les avoir étudiées, la réalité prouve à l'évidence que ces chefs ne sont pas suffisamment nombreux pour occuper toutes les fonctions de commandement d'une société ou d'une organisation militaire moderne.

La gestion du pouvoir commence par l'application de certains principes de la conduite. Afin de permettre une compréhension plus concrète de ces

problèmes, dix sujets de réflexion sont donnés dans la liste suivante. Cette énumération[6] n'est pas exhaustive, mais représente les rudiments de la direction des hommes. Les questions posées après chaque principe ont pour but d'expliquer son contenu.

1. Connaître son «métier»

- comprenez-vous votre mission ainsi que les buts à atteindre, et savez-vous dans quelle mesure ils contribuent à la réalisation de la mission de l'unité supérieure?
- révisez-vous fréquemment les exigences posées par la mission et les buts à atteindre afin d'être sûr qu'elles soient respectées?
- connaissez-vous les directives concernant votre fonction et les revoyez-vous souvent afin de les appliquer d'une manière instinctive?
- vous tenez-vous informé des développements dans votre spécialité?

2. Se connaître soi-même et s'améliorer

- avez-vous défini vos objectifs de carrière?
- avez-vous identifié les qualifications nécessaires à l'atteinte de ces objectifs?
- cherchez-vous à connaître vos points faibles?
- contrôlez-vous vos performances dans le but de déterminer ce qui doit être amélioré?
- avez-vous discuté avec le supérieur compétent de vos possibilités d'avancement?
- avez-vous déterminé les moyens permettant de combler vos lacunes?
- suivez-vous les événements actuels et analysez-vous leurs implications pour votre fonction?
- avez-vous établi un programme de formation continue pour vous-même?

3. Connaître ses subordonnés et veiller à leur bien-être

- savez-vous que de nombreuses recherches ont prouvé qu'un chef est potentiellement plus capable de provoquer le mécontentement que la satisfaction chez les subordonnés?
- connaissez-vous les principes de base de la psychologie humaine et de la motivation?
- montrez-vous un intérêt sincère pour vos subordonnés et les encouragez-vous à discuter de leurs problèmes avec vous?
- savez-vous le nom, le prénom, le domicile, la situation familiale, le niveau de formation, les capacités et les limites de vos subordonnés?
- contrôlez-vous systématiquement les progrès de vos subalternes, spécialement de ceux qui ont été récemment transférés sous votre commandement?

[6] Cette liste s'inspire de W. Johnston, T. Bonoma, «Leaders and Followers», in G. Zaltman, «Management Principles for Non-profit Agencies and Organizations», AMACOM, New York, pp. 38-70, 1979.

exprimez-vous votre reconnaissance lorsque vos subordonnés ont réussi une bonne performance?
- évitez-vous le favoritisme?
- faites-vous des remarques promptement lorsque la situation l'exige, mais réfléchissez-vous avant de prendre des mesures de nature émotionnelle?
- permettez-vous à vos subordonnés d'expliquer leurs fautes?
- êtes-vous conscient que l'avancement doit aller à ceux qui le méritent seulement?

4. Informer ses subordonnés

- mettez-vous l'accent sur la compréhension des objectifs, de la situation et des buts immédiats?
- expliquez-vous les nouvelles directives en donnant les raisons des changements apportés?
- prenez-vous le temps d'informer vos subordonnés sur la situation actuelle et l'évolution planifiée?
- êtes-vous attentif aux fausses rumeurs et les stoppez-vous en exposant les faits exacts?
- donnez-vous le temps à vos subordonnés d'informer à leur tour leurs subalternes?
- êtes-vous conscient qu'un manque d'informations peut être la cause de graves mécontentements chez les subordonnés?

5. Montrer l'exemple

- vous conduisez-vous tout le temps de la façon dont vous aimeriez voir vos subordonnés se comporter?
- vous maintenez-vous physiquement et mentalement en forme, prouvant que même un supérieur plus âgé peut conserver de très bonnes aptitudes?
- êtes-vous capable de garder votre self-control?
- restez-vous calme, réfléchi et respectueux envers vos subordonnés même dans un état de grande tension?
- êtes-vous capable de rester «vous-même» lorsqu'un supérieur vous observe ou vous contrôle?
- êtes-vous coopératif avec les autres unités de votre organisation?
- acceptez-vous les décisions de vos supérieurs comme si elles étaient vôtres?
- évitez-vous de critiquer inutilement?
- coupez-vous court aux commérages et aux médisances?
- partagez-vous les dangers et les difficultés avec les subordonnés?
- respectez-vous les principes moraux?

6. Commander, contrôler, corriger à bon escient

- donnez-vous des instructions claires et complètes en prenant le temps d'expliquer et de répondre à des questions?
- ne donnez-vous que des ordres nécessaires, en évitant d'ordonner à tort et à travers?
- donnez-vous des ordres en fonction de l'accomplissement des tâches, ou maladroitement pour montrer votre

présence et prouver que vous êtes le chef?
- planifiez-vous minutieusement vos activités en étant conscient que vous devez rester flexible?
- contrôlez-vous si le travail progresse selon le plan établi?
- visitez-vous fréquemment vos subordonnés au travail?
- refusez-vous d'être satisfait d'un travail de qualité inférieure à ce que vos subordonnés sont capables de faire?
- êtes-vous sûr que chaque journée est bien remplie?
- remettez-vous en question fréquemment vos méthodes de travail et d'organisation afin d'obtenir une meilleure efficacité?

7. Diriger ses subordonnés comme une équipe

- développez-vous le travail de groupe en montrant comment chaque personne peut contribuer à l'effort global?
- êtes-vous sûr que votre programme est le plus efficace?
- essayez-vous d'exercer vos subordonnés à des tâches diverses?
- analysez-vous les tâches que vous donnez en relation avec les capacités des subordonnés?
- essayez-vous de distribuer les tâches en fonction des capacités personnelles de vos subordonnés?
- donnez-vous suffisamment de liberté d'action pour l'exécution des tâches?
- cherchez-vous à standardiser les procédures pour des travaux de routine?
- encouragez-vous et considérez-vous avec intelligence et sagacité les suggestions de vos subordonnés?
- testez-vous occasionnellement la capacité des subordonnés en leur demandant une performance maximale en un temps limité?

8. Prendre de bonnes décisions

- analysez-vous objectivement et minutieusement les faits avant de prendre une décision?
- avez-vous recours à l'aide des spécialistes et des membres de votre état-major lorsque la situation le demande?
- analysez-vous vos décisions antérieures pour déterminer les raisons des échecs et des réussites?
- transmettez-vous vos décisions aux subordonnés suffisamment tôt pour qu'ils aient le temps de planifier leurs activités?
- tenez-vous compte des conseils de vos supérieurs et collègues?
- révisez-vous les performances passées pour déterminer de nouveaux objectifs?

9. Prendre ses responsabilités et développer le sens des responsabilités chez les subordonnés

- recherchez-vous les solutions pour exécuter efficacement un travail au lieu de réfléchir aux raisons de ne pas le faire?

- essayez-vous de comprendre les décisions des supérieurs, ou au contraire les présentez-vous simplement comme «celles qui viennent d'en haut et qu'il faut exécuter»?
- connaissez-vous les tâches et responsabilités de votre supérieur direct?
- prenez-vous des mesures appropriées dans tous les cas justifiant une action disciplinaire?
- déléguez-vous responsabilité et autorité seulement à bon escient?
- contrôlez-vous dans l'intention d'aider vos subordonnés à faire mieux?
- donnez-vous aux subordonnés les plus capables des tâches avec plus grandes responsabilités?
- acceptez-vous la responsabilité pour les erreurs de vos subordonnés?

10. Faire preuve de maturité

- protégez-vous vos subordonnés contre l'arbitraire et une surcharge de travail inutile?
- informez-vous votre supérieur si vous estimez que la tâche est démesurée par rapport aux possibilités des subordonnés?
- admettez-vous les erreurs, analysez-vous leurs causes et prenez-vous des mesures correctives en toute sérénité?
- êtes-vous conscient que le subordonné n'est pas un individu inférieur, mais qu'il a simplement une fonction différente?
- tenez-vous les promesses que vous faites et faites-vous seulement les promesses que vous pouvez tenir?
- suivez-vous l'autorité hiérarchique de la même manière que vous l'exigez de vos subordonnés?
- vous assurez-vous que le subordonné n'a pas fait de fautes dues à une erreur ou une mauvaise décision de votre part?
- adhérez-vous aux idées que vous tenez pour justes?
- avez-vous le courage de vos opinions et convictions?
- avez-vous suffisamment de force et de motivation pour changer lorsque la situation le justifie?
- lorsqu'un supérieur vous a fait des reproches, analysez-vous vos propres erreurs et faiblesses avant de reporter instinctivement votre mécontement sur les subordonnés?

G. D.