



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Armée suisse

La formation au commandement au sein de l'Armée suisse



profitable
moderne
reconnue



un avantage !

Aujourd'hui, le commandement est un défi important. Notre quotidien se compose de processus complexes, de changements constants et d'individualisme. De nos jours, un chef est amené à résoudre des tâches variées: une formation sérieuse, adaptée et moderne constitue la base du succès.

profitable

La formation au commandement fournit aux futurs cadres un bagage complet: compétences sociales, compétences méthodologiques et compétences techniques spécifiques au commandement.

Dans le cadre de la formation au commandement militaire, la pratique occupe une place prépondérante. Les contenus de la formation sont vécus de près car ils se basent sur des situations réelles et sont mis en rapport avec les activités de conduite individuelles. Les enseignements tirés de ces expériences permettent d'établir le lien avec les connaissances de base théoriques.

Le transfert de connaissances de la théorie à la pratique est d'une importance centrale. Chaque cadre est confronté chaque jour avec de multiples situations de commandement et peut ainsi consciemment mettre en pratique la matière apprise.

moderne

Les thèmes de formation sont adaptés aux besoins des chefs actuels et sont structurés de manière modulaire. Des moyens didactiques modernes sont engagés pour appuyer les élèves.

Cette brochure présente aux futurs cadres de l'armée suisse la plus-value d'une formation au commandement. De même, les employeurs de l'économie privée doivent également être informés des bases du commandement qui sont enseignées à l'Armée.

reconnue

La formation au commandement s'oriente aux besoins de l'armée. Elle tient compte des lignes directrices de «l'Association Suisse pour la Formation de Cadres» (SVF-ASFC). Les attestations et les certificats sont donc totalement reconnus par l'économie privée.



d'une pierre, deux coups !

La formation au commandement



Stéphane Vitali, entrepreneur
confiserie – tea Room

A quoi faites-vous particulièrement attention dans la conduite de vos employés ?

Je dirige mon entreprise comme une équipe de foot afin de développer un bon esprit d'équipe - ainsi nous sommes tous gagnants, nous et les clients.

Le dialogue et l'écoute sont les points les plus importants pour gérer des conflits. Ma plus grande satisfaction ? Que mes clients et mon personnel se sentent bien dans mon entreprise.

Sven Strebel, lieutenant (quartier-maître)

Qu'est ce que vous a apporté personnellement la formation au commandement ?

La formation au commandement me donne les connaissances théoriques pour pouvoir conduire correctement dans la pratique.

Grâce à la formation au commandement, j'ai une perception plus objective, car j'ai pris conscience qu'elle pouvait facilement être déformée.

Grâce au modèle DISG, je peux évaluer mes subordonnés, ceci est impératif pour un bon commandement.

La formation au commandement m'a fait prendre conscience de mes responsabilités envers mes subordonnés et que j'étais également responsable des erreurs qu'ils commettent.

Ce qui est appréciable dans ce qu'on apprend, c'est que c'est aussi bien valable au civil qu'au militaire. Celui qui sait commander au militaire, sait également le faire au civil.



Melanie Honegger, sergent-major Chef

La technique de travail est très importante pour le sergent-major, puisque je reçois beaucoup de travaux en une seule fois et beaucoup de choses se passent en même temps. Si on ne sait pas s'organiser comme il faut c'est toute la compagnie qui en souffre. Je suis très contente d'avoir pu acquérir ces notions à l'école de cadres.



Regula von Ah, assistante de la responsable des ressources humaines

Selon quels principes travaillez-vous ?

Celui qui se connaît bien est également à même de fixer des objectifs et des priorités clairs.

C'est le ton qui fait la musique !

Celui qui fait confiance à ses collaborateurs, est doublement gagnant : une meilleure qualité du travail par des collaborateurs motivés et plus de capacités personnelles.

La conduite d'une équipe n'est pas comme un film en noir et blanc, mais elle est colorée, et beaucoup plus variée et intéressante.

d'une pierre, deux coups !

Marco Sigg, premier-Lieutenant

On ne naît pas cadre. Grâce à la formation au commandement, j'ai appris à être chef et je peux l'appliquer systématiquement dans le quotidien militaire et civil.

Celui qui sait fixer correctement les priorités arrive simplement et rapidement au but.

Ma plus importante déduction est de considérer les conflits sous différents angles avant de rendre un jugement.



Dominique Clément, entraîneur de foot

Quels éléments sont importants pour vous en tant que chef d'équipe ?

Diriger une équipe, c'est fixer des objectifs clairs et atteignables. A l'entraînement, nous nous exerçons à cela et j'explique, montre et corrige.

Il est très important de cibler les éléments de personnes à coacher soit, ses compétences, sa motivation et sa confiance en soi. Ceci me permet d'agir efficacement sur un individu ou sur un groupe de joueurs.

Bien se connaître, me permet d'agir de manière optimale face à mes joueurs et leurs différents types de comportement en match ou lors d'un entraînement.

Le coach doit communiquer, écouter et s'adapter. Ceci permet de comprendre plusieurs situations et de développer une solution individuelle ou en groupe.

Le coach doit prendre du recul et se remettre en question afin de progresser.





Marie Thérèse Müller, cheffe de rang

Que-ce qu'un supérieur doit apprendre ?

Ce qui est décisif dans la conduite de mon équipe, c'est que je mette en pratique les connaissances apprises.

Comme supérieure, je dois travailler avec de la passion. Cela se transmet positivement aux collaborateurs.

Le but doit toujours être donné et être clair pour les collaborateurs.

Qu'est ce qui distingue une bonne supérieure ?

Dans la gastronomie, je suis sur la scène. Comme cheffe je dois savoir apprécier les gens et donner l'exemple.

Si je ne communique pas correctement, plus rien ne fonctionne dans le catering.

En cas de conflit, il est important d'intervenir et de trouver une solution rapidement, sinon des perturbations se reporteront sur le travail et par la suite également sur les clients.

Votre expérience dans le domaine de la planification du travail ?

Une bonne planification préalable est la clé du succès dans le domaine du catering.

Une planification prévoyante dans un restaurant est décisive pour la réussite ou l'échec d'un événement.

Avoir une bonne technique de travail, c'est aussi savoir se préparer moralement à une tâche.



d'une pierre, deux coups !

A notre époque où la concurrence devient toujours plus forte, plus personne ne peut se permettre de se baser uniquement sur ses propres impressions dans le domaine du commandement. Une formation complète et approfondie des cadres est donc demandée. Ceci est valable tant pour l'armée que pour l'économie privée. La formation au commandement au sein des écoles de cadres prend ici tout son sens: **l'union de l'armée et d'instituts civils de formation** dans le cadre de « l'Association Suisse pour la Formation des Cadres » (SVF-ASFC) permet aux cadres de l'armée, durant leur service, d'acquérir des modules importants pour l'obtention d'un diplôme fédéral reconnu.

A l'armée, l'application pratique des principes du commandement a une importance particulière. Chaque cadre est quotidiennement confronté à des situations de commandement variées et peut ainsi apprendre et s'entraîner à commander au travers de la **pratique**. Ce commandement appris et vécu peut, pour chaque module d'instruction (**SVF-ASFC leadership 1**) et **selon la fonction**, faire l'objet d'une attestation pendant le service militaire. **Ces attestations/certificats seront de leur côté reconnus par toutes les organisations accréditées à l'ASFC-SVF.**



variée !

Quelles sont
mes forces et mes faiblesses

Quel est mon type de comportement

Qu'est ce qui me motive
et me démotive

Quelles sont les valeurs qui
sont importantes pour moi

Module 1: Connaissance de soi

Une des bases les plus importantes pour pouvoir commander des hommes avec succès est de mieux se connaître soi-même ainsi que son comportement, de percevoir de manière consciente, de réfléchir et d'agir.

Choix de thèmes de la connaissance de soi:

Comment fonctionne la perception et le traitement des informations, est-ce que je connais mes propres tendances comportementales, quelles motivations et quels motifs me guident, comment les normes et les valeurs m'influencent, quelle est l'image de l'homme, quand suis-je sous pression ou sous stress et que puis-je entreprendre là contre, comment est-ce que j'accepte la critique, comment stimuler ma pensée créative

variée !



Est-ce que je suis bien organisé

Est-ce que je fais les bonnes choses
au bon moment

Comment apprendre et mieux retenir

Picasso, l'artiste en moi

Module 2 : Technique de travail personnelle

Plus un supérieur est structuré dans la planification et l'organisation de son travail, mieux il arrivera à atteindre ses objectifs de manière efficace avec son équipe !

Choix de thèmes de la technique de travail personnelle :

Analyse de mes domaines de vie, où suis-je impliqué et dans quelle fonction, quels sont les sources de pertes de temps et les facteurs perturbateurs, comment fixer des priorités et des objectifs, quels outils didactiques me soutiennent pour faciliter mon apprentissage et comment les appliquer, quelles moyens ai-je à disposition pour contribuer à mes prises de décisions, qu'est-ce qu'une bonne technique de visualisation et comment puis-je l'appliquer

Comment puis-je
mieux communiquer

Comment fonctionne "l'écoute active"

Comment gérer un entretien difficile

Que faire avec le flot d'informations

Module 3: Information et communication

La communication et l'information sont partout présentes, il existe une multitude de moyens de les mettre en pratique. **Par contre, si l'on veut pouvoir les engager de manière adaptée à chaque situation, il est tout d'abord nécessaire d'apprendre à les utiliser !**

Choix de thèmes dans la communication et l'information :

Bases du processus de la communication, perturbation du processus de la communication, quels sont les signaux de communication verbale et non verbale, comment formuler un feed-back et comment appliquer une technique de questionnement efficace, apprendre à parler en termes compréhensibles et à venir à bout de situations difficiles en cours d'entretien, comment se procurer, traiter et présenter des informations de manière efficiente

variée !

Qu'est-ce qu'un conflit

Quels sont les comportements
de conflits

Quelles sont les sources de conflits

Comment aborder un conflit



Module 4: Gestion des conflits

Il existe toujours et partout des conflits. Néanmoins, savoir comment les comprendre et comment les gérer, c'est véritablement un art – et c'est toujours captivant !

Choix de thèmes dans la gestion des conflits :

Est-ce un différent ou un conflit, quels sont les signes d'un conflit, comment observer le déroulement d'un conflit, quelles sont les sources de conflits et quels sont les types de conflits, quel est l'effet des conflits, quels instruments ai-je à disposition pour trouver des solutions, quelles sont mes capacités à gérer la critique et les conflits



Comment est-ce que je connais mon groupe

Qu'est-ce que l'autorité pour moi

Comment gérer
une mission complexe

Quels styles de commandement
existe-t-il

Module 5: Commandement du groupe

En tant que supérieur, je veux, avec l'ensemble de mon groupe, atteindre efficacement les objectifs définis. **Des bonnes connaissances de conduite technique et humaine forment les conditions préalables pour y arriver.**

Choix de thèmes dans le commandement du groupe:

Quels sont les styles de commandement et quelles sont leurs influences sur les subordonnés, mon rôle en tant que supérieur, l'importance de définir des objectifs, la composition de mon groupe, quels sont les rôles et les comportements dans mon équipe, comment un groupe se forme-t-il, comment appliquer le pouvoir et l'autorité, quelles sont les variables du champ d'action du commandement, comment diriger des rapports et des séances, quelles sont mes responsabilités envers les subordonnés

pour tous les cadres !



Chef de groupe

Le chef de groupe conduit un groupe à l'engagement. Il assure l'entière responsabilité pour les militaires, les véhicules, les engins, et les systèmes qui lui sont confiés. Il est confronté à de multiples situations de commandement et doit conduire son groupe de manière sûre et convaincante. Au terme de sa formation et avant d'effectuer son service pratique, il obtient le grade de «**sergent**».



Fourrier d'unité

Le fourrier d'unité dirige le service du commissariat. Il organise les cantonnements de la troupe, s'occupe de l'achat de vivres, établit un plan de subsistance sur lequel se base l'équipe de cuisine pour la préparation des repas. Il tient la comptabilité et la caisse d'unité et distribue la solde. Il conduit aussi le service administratif, le fonctionnement du bureau et le service postal. A la fin de sa formation, avant le service pratique, il obtient le grade de «**fourrier**».



Sergent-major d'unité

Le sergent-major d'unité dirige la marche du service de l'unité. Il est en particulier responsable du service intérieur, de l'organisation des cantonnements et du ravitaillement de la troupe. Il veille à ce que les effets d'équipement, les appareils et la munition soient disponibles. Il désigne les personnes assignées à des tâches particulières (cuisine, bureau, garde, etc). A la fin de sa formation, avant le service pratique, il obtient le grade de «**sergent-major Chef**».



Chef de section

En général, le chef de section conduit une section. Il a sous ses ordres plusieurs chefs de groupe. Il se distingue par une culture générale et des connaissances spécialisées étendues, de l'initiative, des talents d'organisateur et de motivateur, du courage, des aptitudes physiques et des qualités de chef supérieures à la moyenne. Il acquiert ces compétences au cours d'une formation intensive et exigeante. Le grade de «**lieutenant**» lui est décerné au terme de sa formation, avant son service pratique.



Quartier-maître

Le quartier-maître possède des connaissances techniques dans les domaines de l'organisation, la comptabilité, la subsistance et l'hygiène. En tant que chef, il porte l'entière responsabilité pour le service du commissariat; en font partie le service postal, l'administration, la comptabilité, la subsistance, les transports et les cantonnements. Dans le domaine des travaux d'état-major, le Quartier-maître aide son commandant pour la planification et les prises de décisions dans le domaine du soutien de la troupe. A la fin de sa formation, avant son service pratique, il obtient le grade de «**lieutenant**».

modulaire !

Pour la formation de ses cadres, l'armée utilise cinq modules qui sont reconnus par l'Association Suisse pour la Formation des Cadres. Si les cinq attestations de module sont obtenues, le certificat Leadership 1 de l'ASFC-SVF est remis au militaire. Chaque aspirant cadre est instruit en partie ou à l'ensemble des thèmes de la formation.

Le tableau suivant montre qui participe à l'ensemble de la formation des différents modules :

Quoi ?	Chef de section Quartier-maître	Fourrier d'unité	Sergent-major d'unité	Chef de groupe
Module 1: Connaissance de soi Perception de soi ; style comportemental ; motivation et motifs ; normes et valeurs ; crainte et stress ; expérience de la critique.	●	●	●	●
Module 2: Technique de travail personnelle Analyse des domaines de la vie ; analyse des activités ; pertes de temps ; priorités ; objectifs ; planification ; contrôles ; techniques d'apprentissage ; visualisation.	●	●	●	●
Module 3: Communication et information Ecouter activement ; analyse d'information ; langage corporel ; technique de questionnement ; analyse de destinataire ; entretiens difficiles ; technique de modération et de présentation.	●			
Module 4: Gestion des conflits Perception et analyse des conflits ; causes et effets des conflits.	●			
Module 5: Conduire un groupe Rôle comportemental ; dynamique du groupe ; développement du groupe ; principes de conduite ; erreur de conduite ; établir un style de conduite personnel.	●	●	●	●

pour la pratique !

L'Association Suisse pour la Formation des Cadres SVF-ASFC s'engage pour l'amélioration de la qualité des processus de commandement au travers d'une formation ciblée des cadres actuels et futurs. Les candidats et candidates disposent de compétences de commandement axées sur la pratique leur permettant d'appliquer une conduite efficace dans l'économie et l'administration.

La formation au commandement SVF-ASFC interbranches, interprofessions et interniveaux:

- favorise le développement personnel et augmente le succès sur le marché du travail grâce à une orientation moderne des compétences dans les dimensions du leadership et du management
- développe, selon les besoins, les compétences personnelles de conduite, indépendamment de l'âge et du sexe
- aide par l'obtention de certificats, attestations et diplômes reconnus et demandés dans le monde du travail.

Depuis sa création en l'an 2000, la SVF-ASFC se trouve sur le chemin du succès:

- Un nombre de candidats en constante et forte augmentation ainsi que la reconnaissance croissante des certificats auprès de l'économie et de l'administration confirment la nécessité personnelle d'une telle formation
- L'efficacité de la formation au commandement SVF-ASFC a été démontrée dans le cadre de plusieurs études scientifiques indépendantes.

Vous trouverez plus d'informations sur la SVF-ASFC et tous les détails de notre concept de formation et d'examens sur notre site internet: www.svf-asfc.ch.

Nous nous tenons volontiers à votre disposition pour toute question:

Administration / Secrétariat d'examens
Association Suisse pour la Formation des Cadres
SVF-ASFC
Mitteldorfweg 17
8915 Hausen am Albis

Tél. 044 764 36 26

Fax 044 764 36 46



Grâce à un concept de formation modulaire, il est possible d'acquérir pas-à-pas les compétences et diplômes nécessaires au succès des activités de commandement.

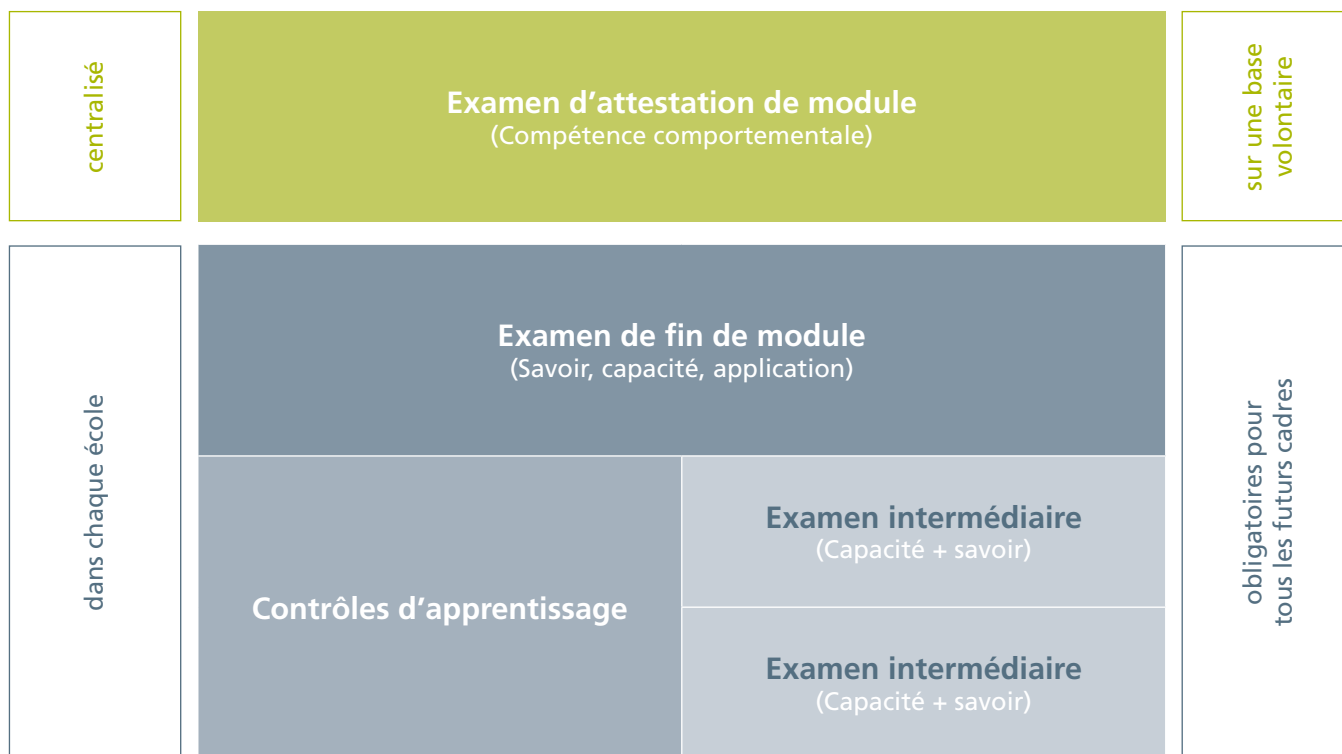


qualité oblige !

Afin d'accompagner et de contrôler les étapes de la formation au commandement de manière optimale, nous offrons un concept d'examens transparent, ce qui constitue un facteur de motivation supplémentaire pour chaque futur cadre, puisqu'il peut se plonger individuellement dans la matière et l'approfondir.

A côté des contrôles d'apprentissage journaliers, chaque module comprend un ou deux examens intermédiaires. Ceci permet de montrer aux futurs cadres s'ils sont sur le bon chemin. L'examen de fin de module doit être accompli à la fin de l'ensemble de la formation. S'il obtient « très bien » ou « excellent » à ce dernier, l'élève a alors la possibilité sur une base volontaire de passer l'examen d'attestation de module au Centre de Formation au Commandement.

D'ailleurs, l'ensemble des coûts de formation et d'examens sont entièrement pris en charge par l'armée.



standardisée !

Pour assurer une formation au commandement standard dans l'armée suisse, il faut une gestion centralisée. Celle-ci incombe au Centre de Formation au Commandement à Berne-Riedbach.

Ce centre de formation a trois missions principales:

Développement et perfectionnement des documents d'enseignement

Une grande palette de moyens didactiques est à disposition des élèves et des enseignants. Ces documents spécialement établis pour l'armée sont continuellement perfectionnés et adaptés.

Formation des formateurs

Pour les militaires de carrière, divers cours sont proposés afin d'obtenir les compétences nécessaires à l'enseignement au commandement.

Réalisation des examens d'attestation / examen de certification

Chaque année, ce sont plus de 3300 examens d'attestation ou de certificat qui sont effectués selon les directives de la SVF-ASFC.

Le Centre de Formation au Commandement est le centre de compétences techniques en ce qui concerne l'enseignement au commandement dans l'armée suisse. Il est aussi l'unique institut de formation autorisé par la SVF-ASFC à faire passer des examens d'attestation.

Nos coordonnées:

Centre de Formation au Commandement
Mannenriedstrasse 29
3020 Bern-Riedbach

Tél. 031 926 67 30

Fax 031 926 67 32

E-mail: info@fum.ch

www.fum.ch



d'une pierre, deux coups !

Stéve Valentino, sergent

A présent, je comprends mieux les différentes structures de comportement de mes collègues.

Cette formation m'indique parfaitement la meilleure façon de me comporter envers les personnes.



Valérie Pimenta, cheffe infirmière

Est-ce qu'on a besoin d'une formation approfondie avant de prendre un poste de supérieur ?

Gérer et diriger ne s'improvise pas. Il faut des outils de travail et seule une formation complète peut apporter ces éléments.

On ne nait pas cadre, mais on le devient et grâce à ma formation je peux enfin développer mes connaissances et en faire partager l'équipe.

Grâce à cette formation, j'ai appris à me remettre en question dans mon rôle de responsable.



Béatrice Johner, lieutenant

Quels éléments du leadership sont devenus importants pour vous ?

De bonnes connaissances de soi-même aident à mieux percevoir son entourage.

Une gestion des conflits constructive permet à toutes les personnes impliquées de changer de perspective et de voir le problème en tant qu'opportunité d'amélioration.

Ce n'est qu'après une explication consciente lors d'un processus psychologique de groupe que je peux prendre influence avec succès.

Stéphane Quaglia, sergent

Maintenant, je comprends mieux les différences de comportement lors de la collaboration avec mes collègues.



David Bornand, sergent

C'est dommage que cette formation au commandement soit encore trop peu connue dans le civil.



profitable
moderne
reconnue

La formation au commandement

un avantage !

d'une pierre, deux coups !

variée !

pour tous les cadres !

modulaire !

pour la pratique !

qualité oblige !

standardisée !



Impressum

Editeur

Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports
État-major de conduite de l'armée
Centre du commandement
CH-3020 Berne-Riedbach

Distribution

OFCL, distribution de publications, Berne
www.bbl.admin.ch/bundespublikationen

Copyright

Domaine Défense. Toute reproduction ou réimpression, même partielle, exclusivement avec l'accord de l'éditeur et avec mention de la source.

Centre de Formation au Commandement
Mannenriedstrasse 29
3020 Bern-Riedbach

Tél. 031 926 67 30

Fax 031 926 67 32

E-mail: info@fum.ch

Administration / Secrétariat d'examens
Association Suisse pour la Formation des Cadres
SVF-ASFC
Mitteldorfweg 17
8915 Hausen am Albis

Tél. 044 764 36 26

Fax 044 764 36 46

www.fum.ch