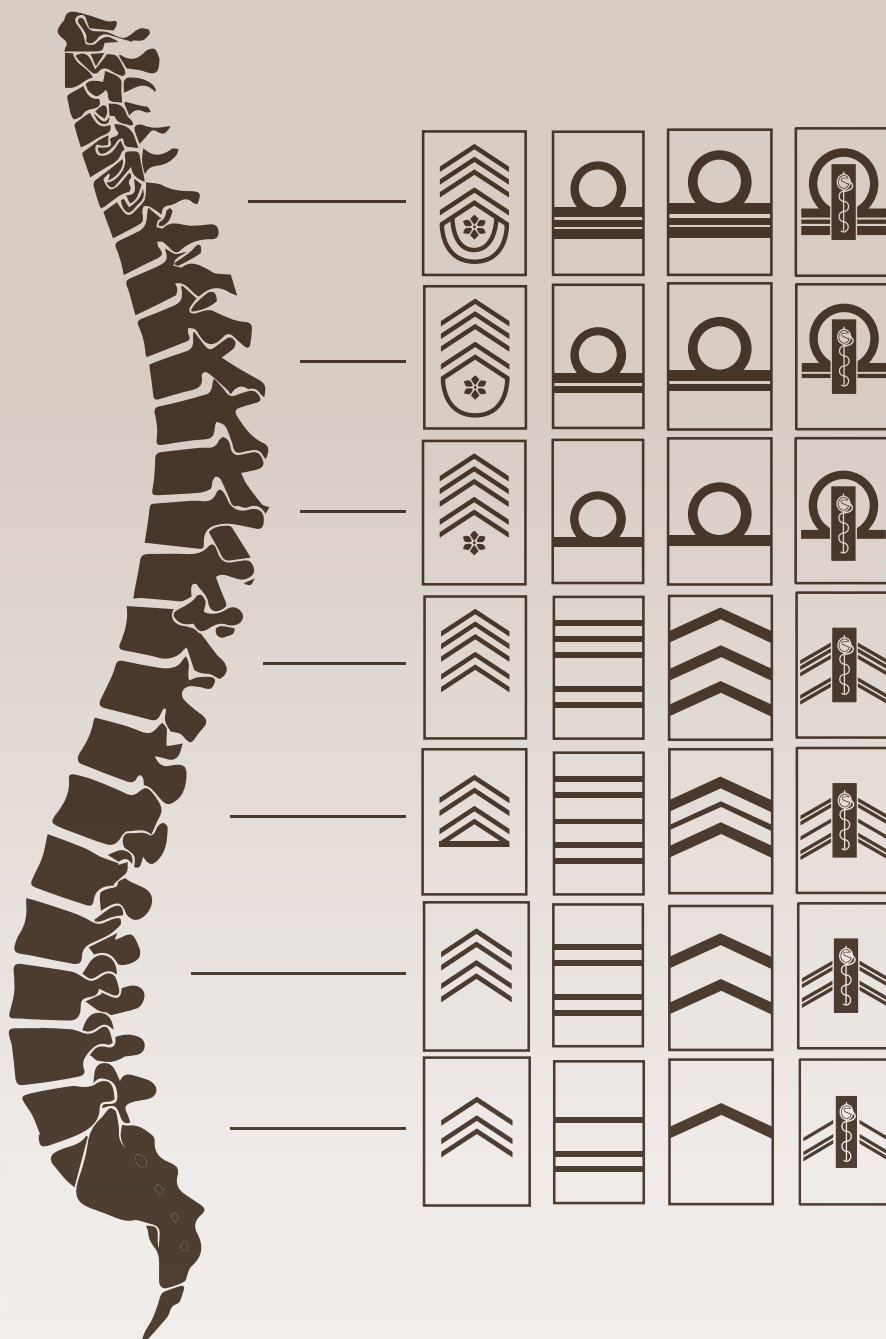


LE MANUEL POUR SOUS-OFFICIERS



DEFENSIE
LA DÉFENSE



.be

LE CODE D'HONNEUR DU SOUS-OFFICIER

Je suis sous-officier.

Je m'engagerai toujours pleinement..

Je m'efforcerai d'accomplir mon devoir de sous-officier avec dignité, respect et dévouement.

Je serai un exemple dans ma vie professionnelle et dans ma vie privée.

Je respecterai mes chefs.

Je traiterai mes subordonnés avec fermeté et justice.

Je développerai constamment mon courage moral, ma condition physique, mes connaissances et mon sens social.

J'assumerai en toutes circonstances mes responsabilités.

Je ferai preuve de disponibilité, d'enthousiasme et d'efficacité.

Je serai toujours un défenseur inconditionnel des droits humains et de la dignité humaine.

Je suis prêt à accepter des risques pour mon intégrité physique dans le cadre de l'accomplissement de ma mission et pour assurer la sauvegarde de mes collaborateurs, de mes collègues et de mes chefs.

Je suis sous-officier !

SOMMAIRE

1. GÉNÉRALITÉS	5
(a) Être militaire.....	5
(b) Être sous-officier	6
(1) Qu'est-ce qu'un sous-officier ?	6
a. Les rôles du sous-officier.....	6
b. Les catégories de sous-officiers.....	7
(2) Relation sous-officier - officier	9
(3) Relation sous-officier - civils	11
(4) Adjudant de la Défense - Conseil consultatif des sous-officiers de la Défense belge (CCSDB) ..	11
(5) L'équipe de commandement (Command Team).....	11
(6) L'adjudant de corps et le caporal de corps	12
a. L'adjudant de corps	12
b. Le caporal de corps (ou quartier-maître chef de corps dans la Marine)	13
(7) L'adjudant d'unité ou Company Sergeant Major (CSM)	13
(8) Marine.....	13
2. LE COMPORTEMENT DU SOUS-OFFICIER.....	14
(a) Comportement.....	14
(1) Discipline	14
(2) Désignation d'unité et mutation	14
(3) Comportement dans le nouveau milieu de travail.....	15
(4) Comportement en dehors des heures de service	15
(5) Comportement au bar/mess	15
(6) Comportement vis-à-vis des chefs et collaborateurs	16
(7) Savoir-être et responsabilités.....	17
(b) Savoir-vivre	19
(1) Présenter différentes personnes.....	19
(2) Poignée de main	19
(3) Utilisez votre nom complet.....	19
(4) Levez-vous.....	19
(5) Soyez ponctuel	20
(6) Rangez votre téléphone.....	20
(7) E-mail	20
(8) Téléphone portable	22
(9) Nétiquette	22
(10) À table.....	23
(11) Tenue militaire	25
(12) Code vestimentaire	26
(c) Traditions et coutumes	29
(1) Drapeau de la Belgique.....	29
(2) Le drapeau de la Marine.....	30
(3) Salut au drapeau	30
(4) La Brabançonne (hymne national belge)	31
(5) Le salut militaire	31

(6) Drill.....	33
(7) Cérémonies militaires.....	33
(8) Emblème de l'unité.....	33
(9) Prestation de serment.....	34
(10) Fête du Roi.....	35
(11) Repas de corps.....	36
(12) Commémorations.....	36
(d) Encourager un climat positif et éthique.....	37
(1) Valeurs de la Défense.....	39
(2) Diversité et inclusion.....	39
(3) Récompenses.....	39
3. LES RÔLES D'UN SOUS-OFFICIER.....	40
(a) Spécialiste.....	41
(1) Déroulement d'une carrière.....	41
(2) Opérations.....	41
(b) Leader.....	42
(1) Le modèle de leadership de la Défense.....	42
(2) Le sous-officier en tant que leader.....	43
(3) Inspirer en montrant l'exemple.....	43
(4) Le leadership est un processus d'influence avec une base éthique.....	41
(5) Le leadership est axé sur les résultats.....	43
(6) Gagner la confiance.....	44
(7) Le leadership flexible.....	45
(c) Instructeur.....	46
(1) Le sous-officier en tant que développeur de compétences.....	46
(a) Qu'est-ce que le management des compétences ?.....	46
(b) Qu'est-ce que le développement des compétences ?.....	47
(c) Le rôle du sous-officier dans le développement des compétences.....	47
(2) Le sous-officier en tant qu'instructeur.....	47
(a) Le concept des instructeurs militaires.....	47
(b) Le modèle didactique.....	49
(3) Le sous-officier en tant qu'accompagnant/formateur.....	50
(a) Qu'est-ce que l'accompagnement ?.....	50
(b) Le débriefing en 7 étapes.....	52

AVANT-PROPOS

Bienvenue dans le corps des sous-officiers. Ce manuel a été rédigé spécialement pour vous accompagner en tant que jeune sous-officier au moment d'intégrer votre unité. Il vous prodigue de précieux conseils et directives qui vous aideront à interagir avec tact avec vos collaborateurs, collègues et supérieurs.

En tant que sous-officier, vous remplissez un rôle crucial à la Défense. Vous êtes un cadre, vous participez au commandement et vous êtes coresponsable de l'accomplissement des missions. Cette autorité s'accompagne d'une série d'importantes responsabilités :

- **Leader** : vous veillez à ce que les ordres soient exécutés, y compris ceux qui ne s'alignent pas avec vos propres convictions.
- **Responsable** : vous assumez la responsabilité des actes de vos collaborateurs et de l'exécution des missions.
- **Exemple** : vous dirigez et accompagnez vos collaborateurs en donnant le bon exemple à travers votre comportement, votre attitude et vos compétences.
- **Gardien de la discipline** : vous faites régner une discipline stricte mais juste dans le groupe.
- **Expert** : vous servez de référence et de spécialiste au sein de votre unité.
- **Conseiller** : vous conseillez vos supérieurs et vos collaborateurs sur le plan professionnel et social.
- **Interlocuteur** : vous adaptez votre communication à votre public afin que le message soit clair pour tout le monde.

Toutes ces caractéristiques font du sous-officier le fer de lance de la Défense. Il est un maillon indispensable, qui lui confère cohésion et efficacité.

Le corps des sous-officiers possède une fierté professionnelle collective à laquelle un individu ne peut se permettre de nuire. La carrière de sous-officier est une des plus passionnantes au sein de la Défense, mais c'est surtout à vous d'en faire quelque chose de bien.

Bonne chance !

1. GÉNÉRALITÉS

(a) Être militaire

“Être militaire... une vocation”

Être militaire, c’est un métier, c’est-à-dire un groupe de personnes qui exerce une activité spécialisée et nécessaire au service de la société. Comme le sont les médecins, les juges, les avocats, les agents de police, notamment.

Le métier de militaire est un métier spécifique qui se distingue des autres à trois niveaux.

1. Il s’agit d’un **métier collectif** : les objectifs ou missions ne peuvent être réalisés par un individu seul.
2. Le métier de militaire est **au service exclusif de la nation** et de son peuple, et la Défense agit comme instrument du gouvernement.
3. La Défense **est compétente pour faire usage de la violence** afin de protéger la sécurité nationale et de neutraliser les menaces.

C’est pourquoi tous les militaires sont soumis à une série d’obligations.

- **Expertise professionnelle**

Être militaire exige de se former, de se développer et de se mettre à niveau de manière continue afin d’acquérir et de préserver ses compétences professionnelles.

- **Responsabilité individuelle**

Étant donné la nature spécifique du métier de militaire, chaque militaire est responsable de ses actes et les accomplit toujours conformément aux prescriptions légales et réglementaires et dans le respect de toutes les valeurs déontologiques et éthiques.

- **Légitimité**

L’usage de la force durant un engagement militaire, après décision politique, est déterminé précisément dans les règles d’engagement. Celles-ci indiquent les formes de force qui peuvent ou doivent être utilisées, et à quel moment.

Les différents rôles du militaire peuvent être définis sur la base des trois caractéristiques du métier de militaire et de ses obligations.

- Le militaire comme « expert technique », qui est là pour préparer les unités et les capacités militaires et, si nécessaire, les engager.
- Le militaire comme « personne professionnelle intègre » qui, lors de l’exercice de son métier – et en particulier lors de l’exécution d’opérations – prend souvent des décisions qui peuvent s’accompagner de dilemmes moraux nécessitant de prendre différentes valeurs en considération. Pour cela, il convient d’avoir la disposition et la



volonté d'agir conformément aux valeurs et normes sociales et militaires

- Le militaire en tant que « **serviteur de la nation** », qui accepte que les décisions des autorités politiques doivent être exécutées conformément à la constitution et qui les applique loyalement.

Le défi auquel fait face le militaire est de réussir à exercer ces trois rôles simultanément. En cas d'engagement opérationnel, il doit souvent le faire dans des conditions très difficiles, caractérisées par une situation incertaine, le chaos, des risques pour sa propre sécurité, un haut niveau de stress et une grande fatigue.

On exige beaucoup du militaire, et c'est pourquoi le choix de ce métier découle souvent d'une vocation de se mettre au service du peuple et de la patrie.

(b) Être sous-officier

(1) Qu'est-ce qu'un sous-officier ?

Depuis toujours, la Défense dispose de volontaires, de sous-officiers et d'officiers. Des fonctions sont regroupées au sein de ces catégories par compétence et responsabilité, en combinaison avec un certain rang ou grade.

Le sous-officier et le officier sont tous deux nécessaires afin de garantir une organisation de bonne qualité, engageable sur le plan opérationnel. Ils remplissent chacun leur propre rôle dans leur domaine.



La fonction de l'officier se caractérise par le fait qu'il doit faire des choix et fixer les priorités quant à **l'exécution des missions confiées**. Les choix sont faits sur la base d'une analyse de facteurs externes complexes et souvent variés. C'est l'officier qui est généralement responsable de l'engagement. Les choix effectués par l'officier (les missions) sont ensuite traduits en actions par le sous-officier (l'exécution). Le champ d'action du sous-officier se situe à la frontière entre **le commandement et l'exécution**.

Le sous-officier est le reflet direct de la qualité et du professionnalisme de l'organisation dans l'exécution de ses tâches. Il remplit ainsi un rôle clé dans la formation de l'unité, ce qui contribue également à définir l'image de la Défense. Les facteurs cruciaux sont **le leadership, les connaissances, l'expérience, l'intégrité, la résistance physique et mentale et les compétences en matière d'instruction**.

a. Les rôles du sous-officier

Le sous-officier en tant qu'expert : l'expertise du sous-officier est acquise durant la formation militaire de base (compétences militaires générales) et la formation professionnelle spécialisée (compétences liées aux armes ou à une filière de métiers). Le sous-officier est formé à être un expert dans son domaine professionnel. Il dirige la section sur la base de son expertise et de son comportement exemplaire.

Il accompagne également les collaborateurs sur le plan individuel et doit à tout moment se faire l'écho du personnel de grade supérieur ou inférieur. Le sous-officier expérimenté conseille également son commandant et supervise l'entraînement de l'unité.

Le sous-officier en tant que leader : le sous-officier est coresponsable en toutes circonstances (souvent difficiles) de la préparation et de l'exécution des missions qui lui sont attribuées ainsi qu'à son unité. Cela vaut pour tous les sous-officiers, quel que soit le niveau. Ainsi, il est notamment responsable de la formation et de l'état de préparation du personnel qui lui est confié. Le sous-officier maintient la discipline et le code de conduite et motive le personnel. Dans son attitude et sa conduite, il est un exemple pour son environnement aussi bien pendant qu'en dehors les heures de service. Le sous-officier accompagne les sous-officiers et les volontaires et contribue à la formation des officiers. Cette responsabilité impose des exigences élevées en matière de compétences sociales et communicationnelles.

Le sous-officier en tant qu'instructeur : par son expertise, le sous-officier transmet ses connaissances, son savoir-faire et son attitude au personnel. Il est responsable de l'instruction, de l'entraînement, de la formation et de l'accompagnement du personnel et de l'unité. Il est en mesure de préparer, d'effectuer et d'évaluer ce processus. En raison de son expertise et de son expérience, le sous-officier a une grande influence sur le processus, le contenu et la qualité de la formation et de l'entraînement de l'unité.

b. Les catégories de sous-officiers

Le sous-officier subalterne (LOO)

Au niveau de base, le sous-officier est principalement chargé des tâches d'exécution de son domaine. Il acquiert ainsi une expérience cruciale pour ses autres fonctions. L'accent est mis sur l'expertise : il passe du niveau débutant à un niveau expert en approfondissant ses connaissances, en acquérant de l'expérience et en se développant en tant que dirigeant.

Objectifs généraux

Un sous-officier subalterne :

- **Atteint les objectifs en engageant l'équipe.**

Il accomplit les missions grâce à l'engagement efficace de l'équipe et de ses membres. Il assure la collaboration, offre la possibilité de participer au processus décisionnel et veille à ce que l'équipe dispose des compétences et moyens nécessaires.

- **Donne le ton.**

Il crée un environnement positif, suscite la confiance, motive, maîtrise les conflits et encourage la collaboration. Il vit les valeurs de la Défense, s'autocritique et est un exemple pour les membres de l'équipe.

- **Accompagne les membres de l'équipe.**

Il encourage les collaborateurs à se développer. Il connaît leurs forces et leurs faiblesses, fait ressortir leurs meilleures qualités et les tient responsables des résultats obtenus. Il soutient le développement des compétences.

- **S'aligne sur les objectifs de l'organisation.**

Il aligne les tâches de l'équipe sur les priorités de l'organisation. Il traduit la mission en objectifs sensés pour l'équipe et ses membres et adopte une attitude positive en cas de changements.

Le sous-officier d'élite (KOO)

Le sous-officier de niveau sous-officier d'élite est un leader qualifié et expérimenté qui occupe un rôle de coordination. Il dirige et pilote les unités dans le cadre de l'exécution pratique.

Le KOO accompagne et coache les jeunes officiers et sous-officiers moins expérimentés. À ce niveau, outre l'expertise et la supervision, l'accent est mis sur l'accompagnement de l'exécution et, plus tard, sur le coaching et le mentorat principalement.

Objectifs généraux

Un sous-officier d'élite :

- **Atteint les objectifs en engageant les équipes.**

Il planifie les missions des équipes et en effectue le suivi. Il coordonne le travail des différentes équipes pour obtenir les résultats espérés. Pour cela, il délègue les tâches et responsabilités et crée un environnement dans lequel les chefs d'équipe peuvent faire des erreurs et en tirer des enseignements.

- **Connecte les chefs d'équipe avec l'organisation.**

Il traduit les objectifs et priorités de l'organisation. Il assure l'implication et l'engagement en utilisant une communication claire et en clarifiant les intentions de l'organisation. Il encourage les personnes à exprimer leurs idées en faveur d'un changement.

- **Encadre les jeunes leaders et développe leurs talents.**

Il répartit les tâches en fonction du niveau de compétence et des opportunités d'apprentissage. Il crée un environnement productif et positif en analysant le comportement des jeunes leaders et ses conséquences en leur compagnie, en les encourageant à être indépendants et en intervenant lors des conflits.

- **Applique les processus dans son travail.**

Il reconnaît les différents processus rencontrés et veille à un fonctionnement efficace. Il a une approche systématique, analyse les tâches et problèmes, cherche des solutions et est conscient de l'impact des décisions.



Le sous-officier supérieur (HOO)

Les sous-officiers de ce niveau se caractérisent par leur grande indépendance et disposent d'un vaste réseau. Le sous-officier supérieur a un rôle de conseiller et doit être en mesure d'assister un officier supérieur.

Objectifs généraux

Un sous-officier supérieur :

- **Explique le pourquoi.**

Il possède une vision plus claire des missions et des objectifs stratégiques, ainsi que de la raison pour laquelle ils sont importants pour la Défense. Pouvoir traduire la vision et la stratégie et les rendre recevables est d'une importance vitale pour l'avenir de l'organisation et l'implication des collaborateurs.

- **Maîtrise un processus.**

Il prend des décisions sur la base d'une analyse approfondie et met des améliorations en œuvre afin de garantir des prestations durables. Il atteint les objectifs en gérant les processus et projets et élimine les obstacles empêchant le changement.

- **Construit un réseau.**

Il construit un réseau efficace qui peut être activé pour permettre le déroulement fluide d'activités au bénéfice de la Défense. Il sait à qui s'adresser et entretient de bonnes relations professionnelles, qui sont essentielles à ce niveau.

- **Encourage le leadership.**

Il assure le suivi par des leaders compétents. Il accompagne les autres dans l'adaptation de leur comportement pour obtenir des meilleurs résultats et les amène à prendre des risques calculés afin qu'ils continuent à évoluer. L'accompagnement est basé sur la connaissance et l'expérience et a pour objectif de transmettre et d'ancrer celles-ci.

(2) Relation sous-officier - officier

La confiance mutuelle et les objectifs communs sont les deux critères qui renforcent la relation entre officiers et sous-officiers.

Ensemble, nous nous engageons pour la mise en condition de l'unité et le développement de tous les militaires. Nous construisons, à cette fin, des relations qui favorisent la confiance et nous donnons aux officiers les outils nécessaires pour autonomiser les sous-officiers, autoriser les initiatives, octroyer des responsabilités et communiquer de manière ouverte.

- Chaque soldat a un sergent. Les officiers n'y font pas exception : à tous les niveaux un sous-officier sert son officier de commandement.
- Les officiers sont habilités à agir en tant que représentants de l'État pour certaines questions militaires et reçoivent à cette occasion l'aide, l'assistance et les conseils des sous-officiers.

Un officier :

- commande l'unité, établit la politique, planifie et programme le travail ;
- possède un savoir-faire technique et tactique au sein du commandement qui lui est attribué ;
- se concentre sur l'entraînement collectif pour que l'unité soit en mesure de compléter la mission ;
- est principalement impliqué dans les opérations de l'unité, l'entraînement et les activités connexes ;
- accorde une attention particulière aux normes de performance, à l'entraînement et au développement professionnel tant des officiers que des sous-officiers ;
- fixe les conditions, met à disposition le temps et les moyens nécessaires pour que le sous-officier puisse faire son travail ;
- soutient le sous-officier.

Un sous-officier :

- réalise les travaux quotidiens dans le cadre des ordres fixés, des directives et de la politique ;
- se concentre sur l'entraînement afin de développer la capacité à compléter la mission ;
- est principalement impliqué dans l'entraînement et la direction des soldats et des équipes ;
- veille à ce que chaque équipe, sous-officier et soldat soit prêt à fonctionner en unité efficace et à ce que chaque membre soit motivé, prêt et bien formé ;
- se concentre sur les normes de performance, l'entraînement et le développement professionnel des sous-officiers et soldats ;
- suit les ordres des officiers et sous-officiers dans la chaîne hiérarchique ;
- maintient l'ordre et la discipline, propose des solutions aux problèmes et les met en œuvre, donne un feed-back franc et veille au bien-être des soldats et de leurs familles ;
- complète la mission ;
- entraîne avec efficacité ;
- apprend à faire preuve de prévoyance et respecte les normes ;
- a le courage d'agir ;
- est un expert dans son domaine et est capable de fournir un input clair et concis qui sera pertinent pour l'officier de commandement.



Le succès de la Défense est directement lié à la qualité des relations professionnelles entre

ses officiers et sous-officiers. L'équipe d'officiers et sous-officiers forme la pierre angulaire de la Défense et la création de liens forts peut avoir un impact crucial sur l'efficacité et l'efficience de l'unité. À l'inverse, si ces liens sont rompus, l'impact sur le moral, l'esprit de corps, l'état de préparation et le succès de la mission peut être dévastateur.

Instruire les jeunes officiers et développer leurs talents est une responsabilité que les sous-officiers expérimentés acceptent comme un devoir tacite. La relation qui se noue lors du développement de jeunes officiers aura un impact durable sur l'opinion de ces officiers, leur respect, leur bonne volonté et leur confiance vis-à-vis des sous-officiers pour le reste de leur carrière.

(3) Relation sous-officier - civils

Le personnel civil de la Défense a connu une croissance considérable au cours des dernières années. Les civils travaillant à la Défense sont des collaborateurs compétents qui, tout comme les militaires, se consacrent au service de la nation et font en tant que tels partie de la Défense. À l'exception des opérations de combat direct, les civils offrent un appui et des services essentiels aux missions. Les collaborateurs civils sont répartis à différents niveaux assimilés aux catégories des militaires : les civils Niv A sont assimilés à la Cat Offr, les civils Niv B et C à la Cat SOffr et les civils Niv D à la Cat Vol. En tant que sous-officier, vous devez comprendre le rôle joué par les civils dans l'exécution de la mission. Que les civils soient leurs subordonnés, leurs supérieurs ou leurs pairs, les sous-officiers doivent montrer le même respect aux civils qu'aux militaires.

(4) Adjudant de la Défense – Conseil consultatif des sous-officiers de la Défense belge (CCSDB)

L'adjudant de la Défense est un sous-officier supérieur expérimenté, motivé et respecté qui peut amplifier les voix des sous-officiers et des volontaires jusqu'au plus haut niveau de l'organisation. La tâche de l'adjudant de la Défense est double : il est, d'une part, la voix du terrain pour le Chef de la Défense et, d'autre part, la voix du Chef de la Défense sur le terrain.

Il est le président du Conseil consultatif des sous-officiers de la Défense belge (CCSDB) et un intermédiaire entre les corps de sous-officiers et de volontaires et la hiérarchie.

L'adjudant de la Défense est impliqué dans le processus décisionnel et accompagne le Chef de la Défense (CHOD) lors des visites aux unités.

Le CCSDB est un organe consultatif qui représente la catégorie des sous-officiers et des volontaires.

Il s'agit d'un forum central au niveau sous-officier visant à identifier des points d'attention spécifiques à l'échelle de la Défense et, si possible, à proposer des solutions au Vice-Chef de la Défense (VCHOD) ou, le cas échéant, au Directeur général (DG) ou à l'Assistant Chief of Staff (ACOS) sur la base d'un mandat reconnu par le CHOD.



*Le grade de la fonction
de l'Adjudant de la Défense*

(5) L'équipe de commandement (Command Team)

L'équipe de commandement se compose du commandant et d'un sous-officier. Le concept de l'équipe de commandement se veut complémentaire. Il est basé sur une relation professionnelle et loyale, où chaque partie fournit des efforts pour aider à exécuter le « Commander's Intent ». Il fournit également au commandant un homologue qui peut lui donner des conseils constructifs sur ses options, soutient la décision et fait part, ultérieurement, de son feed-back.

L'équipe de commandement partage la responsabilité du leadership et la charge qui va de pair avec le commandement. La responsabilité finale de toute décision de commandement incombe au commandant. C'est également lui qui devra rendre des comptes.

La relation avec l'équipe de commandement commence au niveau du peloton et va jusqu'au plus haut niveau de commandement. Au niveau le plus bas, un sous-officier expérimenté est généralement associé à un jeune officier, qui fait office de mentor et de coach et apporte des conseils en matière de moral et de bien-être. Au niveau du peloton par exemple, il s'agit du chef de peloton et de l'adjoint de peloton. À mesure que les sous-officiers et officiers évoluent dans leur carrière, le rôle du sous-officier est étendu et devient majoritairement un rôle de conseiller. Au niveau du bataillon par exemple, il s'agit du chef de corps et de l'adjudant de corps.

(6) L'adjudant de corps et le caporal de corps

Les volontaires et les sous-officiers sont les piliers incontournables d'une unité forte. La confiance est la clé : les volontaires doivent pouvoir compter sur les qualités des sous-officiers, et inversement. Outre ce maillon essentiel, il existe un autre élément important, incarné par le caporal de corps et l'adjudant de corps. Ils sont le point de contact des volontaires et des sous-officiers, et ils jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement quotidien de l'unité. Ensemble, ils forment une caisse de résonance pour le chef de corps et permettent aux différentes catégories de personnel sous le rang d'officier (personnel civil assimilé inclus) d'être représentées.

a. L'adjudant de corps



Le RSM ou Regiment Sergeant Major fait partie de l'équipe de commandement et est le représentant des catégories sous-officiers, volontaires et personnel civil assimilé auprès du commandement d'une unité. Il est coresponsable de la politique de l'unité et fait la liaison entre les niveaux opérationnel et stratégique. Il veille au respect de la politique, des normes et des prestations afin d'atteindre l'objectif du Commander's Intent. Il surveille l'attitude et le maintien de la discipline au sein de l'organisation. Il surveille également le développement professionnel de tous les volontaires et sous-officiers et est le gardien des normes et valeurs de la Défense. Il aide à veiller à la mise en condition de l'unité.

L'adjudant de corps occupe une position de confiance dans son organisme et doit souvent remplir un rôle de médiation. De manière spontanée ou à sa demande, il

conseille son chef de corps sur tous les aspects touchant l'unité.

Dans le cadre d'opérations, il a un rôle d'appui psychosocial pour tout le personnel en veillant au bien-être moral et mental. Il possède un rôle de liaison entre le lieu de travail et le commandant

b. Le caporal de corps (ou quartier-maître de corps chef dans la Marine)

Le caporal de corps est la caisse de résonance des volontaires au sein de l'unité et permet à l'équipe de commandement de rester informée des préoccupations des soldats et caporaux (et des citoyens assimilés). Le caporal de corps assiste également l'adjudant de corps pour l'organisation des parades et cérémonies.



(7) L'adjudant d'unité ou Company Sergeant Major (CSM)

L'adjudant d'unité, également surnommé la « mère de la compagnie », est le sous-officier du commandement d'une compagnie, d'un escadron ou d'une batterie. Il est un sous-officier expérimenté et exemplaire

(8) Marine

La Marine utilise d'autres appellations issues de traditions. Le MAC ou maître d'armes chef est l'équivalent du RSM à l'exception des frégates qui sont considérées comme des « corps » au sein de la flotte, d'où l'utilisation du terme « chef d'équipage » (CdE). La Marine possède également la fonction de CMAC ou maître d'armes chef du Commandement, en d'autres termes l'adjudant de corps de la Marine. Le MAD ou maître d'armes est l'équivalent du CSM au niveau de l'unité. À bord des navires de petite taille (navires de lutte contre les mines et patrouilleurs), le terme CdE est également utilisé, à la différence qu'il renvoie à la fonction d'adjudant d'unité.

2. LE COMPORTEMENT DU SOUS-OFFICIER

Le comportement du sous-officier est crucial, car il est un exemple au sein de la hiérarchie militaire. Une attitude positive et professionnelle encourage la discipline, le moral et la collaboration au sein de l'unité, en plus de contribuer à asseoir la confiance et le respect.

(a) Comportement

(1) Discipline



En conditions de combat, le facteur temps est d'une importance essentielle. La vitesse de décision et d'action a un impact considérable sur la façon de prendre et de conserver l'initiative. Travailler de manière efficace au niveau individuel comme collectif est une caractéristique très importante de la vie militaire et nous renouvelons chaque jour nos efforts pour continuer à avancer sur cette voie. Pour cela, nous utilisons la discipline au niveau individuel. Mais en fait, qu'est-ce que la discipline ?

Une personne disciplinée fait ce qui est attendu d'elle et suit les règles. À la Défense, nous mettons la discipline en place en fixant des règles, notamment les timings et le code vestimentaire, mais aussi en instaurant des procédures standard. Lors de la maintenance par exemple, le matériel collectif (Mat) doit être entretenu en premier, puis le Mat individuel, avant de se consacrer à l'hygiène personnelle. Chaque jour, en tant que militaires, nous faisons tout pour améliorer notre discipline et développer des automatismes qui nous permettent d'être prêts lorsque c'est nécessaire : nous sommes préparés, ponctuels, entraînés, dans la tenue adéquate, avec l'équipement indiqué et le Mat en bon état de fonctionnement.

Les sous-officiers sont le fer de lance de la Défense. Le cœur de notre fonction est de diriger, de mettre en œuvre les stratégies militaires mais également, et c'est essentiel, de promouvoir la discipline.

(2) Désignation d'unité et mutation

Suivez les conseils ci-dessous afin de faire bonne impression lors de votre premier jour de travail dans votre nouvelle unité :

- Contactez l'adjudant de corps.
- Renseignez-vous pour connaître l'heure et le lieu de rendez-vous.
- Comment accéder à l'unité ?
- Vous pouvez demander une visite préalable de l'unité.
- Demandez la brochure d'accueil de l'unité.
- Le jour de la mutation
- Portez la tenue prescrite dans les directives.

- Partez à temps pour ne pas arriver en retard pour votre premier jour.
- Si vous n'avez pas eu de contact préalable, demandez sur place l'adjudant de corps ou l'adjudant d'unité.
- L'adjudant de corps vous présentera au chef de corps.

Attention : si l'emblème de l'unité est conservé dans le bureau du chef de corps, prenez la position en regardant l'emblème et saluez d'une brève inclinaison de la tête avant de prendre la position et de saluer le chef de corps.

(3) Comportement dans le nouveau milieu de travail

- Votre commandant d'unité vous communiquera votre fonction dans l'unité.
- On vous désignera également un parrain qui vous accompagnera. N'hésitez pas à tirer parti de son expérience.
- Faites-vous expliquer en détail les objectifs à atteindre par vos chefs (entretien de poste).
- Demandez à vos collègues quelles sont les procédures et la manière de travailler habituelles.
- Présentez-vous à vos chefs et à vos nouveaux collègues. L'adjudant de corps vous présentera à tous les sous-officiers du corps lors de la prochaine réunion.
- Participez à la vie sociale au sein de l'unité. Les manifestations sportives, les « social calls », les réunions des sous-officiers et les fêtes d'unité favorisent l'esprit de corps et la cohésion.

(4) Comportement après les heures de service

Adoptez un comportement exemplaire et digne d'un sous-officier, aussi bien pendant qu'en dehors des heures de service. Gardez à l'esprit que votre comportement sera toujours associé à votre métier de militaire, et ce également en dehors de la caserne.

- La vie en unité n'est pas comparable à celle de l'école. En dehors des heures de service, vous serez plus libre, moins contrôlé et éventuellement éloigné de votre famille ou de votre partenaire.
- Les prestations de service intérieur, les exercices, les missions spéciales... amènent à des prestations irrégulières, avec parfois assez peu de confort. Les conditions de vie peuvent donc être difficiles. Efforcez-vous toujours de vous comprendre et de vous respecter les uns les autres.
- Si vous logez dans le quartier, veillez à maintenir votre chambre en ordre !

(5) Comportement au bar/mess

- Le règlement d'ordre intérieur propre à chaque unité mentionne la tenue prescrite et les règles de bienséance spécifiques.
- Quoi qu'il en soit, soignez votre mise et assurez-vous de la propreté de votre tenue avant d'entrer dans le bar ou le mess.
 - ♦ Le bar est un endroit pour se détendre et se distraire. Vous ne devez pas y

discuter uniquement du service.

- ◇ Évitez d'abuser de boissons alcoolisées et ne poussez pas vos camarades à boire.

- ◇ Ne soyez pas bruyant.

- Le personnel de service au bar/mess

- ◇ La politesse est de rigueur. Suivez les directives imposées au personnel de service.

- ◇ Si vous avez des doléances, adressez-vous directement à l'adjudant de corps, au gestionnaire ou au comité de gestion.

- Heures d'ouverture

- ◇ Respectez les heures d'ouverture !

- ◇ N'essayez pas d'inciter le personnel à prolonger les heures d'ouverture.

(6) Comportement vis-à-vis des chefs et collaborateurs

- Contact:

- ◇ Soyez correct et adressez-vous à vos supérieurs par leur grade.

- ◇ Restez discret et ne vous imposez pas dans les conversations si on ne s'adresse pas directement à vous.

- Respect :

- ◇ Faites preuve de loyauté envers vos chefs et vos collaborateurs. Exécutez les ordres de votre mieux et ne trahissez pas la confiance que l'on vous accorde.

- ◇ Traitez vos collaborateurs comme vous aimeriez que l'on vous traite.

- ◇ Ne vous mettez pas dans une position embarrassante en demandant/accordant des faveurs ou services à vos supérieurs/collaborateurs pendant le service.

- ◇ Reconnaissez vos fautes et erreurs, ne les rejetez pas sur vos collaborateurs.

- ◇ Montrez que vous appréciez les opinions et les initiatives de vos collaborateurs.

- ◇ Respectez vos engagements. Avertissez vos collègues ou vos chefs à temps si vous n'y arrivez pas.

- Collégialité :

- ◇ Vous passez plus de temps avec vos collaborateurs qu'avec votre partenaire ou vos amis. Un groupe de collègues sympathiques et motivés favorise la création d'un climat de travail positif où chacun se sent à l'aise.

- ◇ Une bonne cohésion parmi vos collaborateurs au sein de l'unité est importante.



◇ Proposez-leur votre aide si nécessaire. N'hésitez pas à faire appel à des ressources existantes ou externes.

◇ Donnez à chacun les moyens nécessaires à l'exécution optimale de ses tâches.

◇ Intéressez-vous à leur situation professionnelle et familiale.

◇ Osez faire un compliment de temps à autre. Un petit effort peut avoir un grand impact.

◇ Traitez vos collaborateurs avec tact en cas de fautes non intentionnelles (pression du travail, ignorance...). Mais n'hésitez pas à les réprimander et à proposer des sanctions en cas de négligence.

◇ Ne réagissez pas impulsivement.

◇ Si vous pensez devoir établir un rapport d'information, ne le faites jamais sous l'effet de la colère, octroyez-vous un temps de réflexion.



Attention : vous n'êtes pas habilité à sanctionner. Il existe une procédure disciplinaire à suivre.

(7) Savoir-vivre et responsabilités

Règles de conduite

◇ Généralités :

- Un sous-officier est courtois et respecte les règles de savoir-vivre.
- Un sous-officier donne l'exemple.
- Votre attitude a une influence sur celle de vos collaborateurs et sur votre environnement.
- Si vous faites l'objet d'une remarque ou d'une punition, n'en laissez rien transparaître sur votre humeur.

◇ Tenue :

- Toute tenue fièrement portée suscite le respect.
- Prenez soin de votre tenue.
- Portez la tenue prescrite pour chaque événement (cf. § 2.b.(11) et 2.b.(12)).

◇ Langage :

- Adaptez votre langage à votre public. L'usage des dialectes est à proscrire, exprimez-vous toujours de façon correcte.

- Évitez les expressions grossières, vulgaires ou moqueuses.
- Adressez-vous à vos collaborateurs dans leur langue maternelle.
- Évitez les disputes en présence des troupes ainsi que les critiques envers les chefs et collègues.
- Donnez des ordres clairs.
- ◇ Discipline :
 - En tant que sous-officier, vous êtes coresponsable de la discipline au sein de votre unité.
 - Votre devoir est de la faire respecter et de la maintenir.
 - La discipline formelle est la base sur laquelle la discipline opérationnelle repose.
- ◇ Absence de longue durée :
 - Assurez la continuité du service à votre départ de l'unité pour une absence de longue durée.
 - Désignez éventuellement un remplaçant et donnez-lui les instructions nécessaires.
- ◇ Au retour dans l'unité :
 - Après une mission, un cours ou un stage importants, faites-en rapport à vos supérieurs.
 - Reprenez vos fonctions, informez-vous des éventuels changements.
 - Prenez connaissance des ordres journaliers et autres directives générales pour vous remettre dans le bain.
 - Consultez également les rôles de service intérieur.
- Vos responsabilités en tant que sous-officier
 - ◇ Vous êtes à tout moment responsable du personnel et du matériel, c'est-à-dire :
 - l'esprit de groupe ;
 - les connaissances militaires de votre groupe ;
 - l'utilisation et l'entretien du matériel de votre groupe ;
 - ...
 - ◇ Votre priorité principale doit toujours être l'exécution de votre mission.
 - ◇ Vous portez toujours la responsabilité soit du succès, soit de l'échec.
 - ◇ Vos troupes comptent sur vous pour défendre leurs intérêts, vous êtes leur porte-parole privilégié. Ayez le courage de les représenter auprès de vos chefs.

Vous devez également avoir le courage d'exiger qu'ils accomplissent ce que leurs chefs attendent d'eux.

- ◊ Lorsque vous avez une décision à prendre à votre échelon, faites-le en tenant compte de la complexité et de l'urgence de la situation, mais pensez toujours à peser d'abord le pour et le contre.
- ◊ N'oubliez jamais que vous pouvez être déclaré responsable d'un accident en cas de non-respect des consignes d'utilisation du matériel.

(b) Savoir-vivre

Par étiquette, on entend le fait d'être poli, d'avoir de bonnes manières et de se comporter correctement afin d'encourager des interactions fluides et agréables avec les autres. Il s'agit d'une série de convenances à respecter lors d'une première rencontre et durant les conversations, ainsi que de l'étiquette sociale, de l'étiquette à table, des usages pour la correspondance écrite, les échanges téléphoniques et par e-mail, du code vestimentaire, etc. Puisqu'il s'agit souvent de règles et de formes détaillées, elles vous seront expliquées dans les chapitres suivants.

(1) Présentation de différentes personnes

La personne au rang moins élevé est toujours présentée en premier à la personne au rang supérieur. Ne présentez pas des personnes qui sont en pleine conversation, attendez que la personne à qui vous souhaitez présenter quelqu'un ne semble plus occupée.

Énoncez toujours le nom (et le grade et/ou la fonction) de la personne plus haut gradée, et présentez-lui la personne au rang inférieur.

(2) Poignée de main

La personne au rang supérieur prend l'initiative de la poignée de main. La poignée de main reste un geste important en situation professionnelle. Veillez à serrer fermement la main de votre interlocuteur : pas trop fort, mais pas non plus trop timidement. Ne tendez jamais la main gauche, même lorsque votre main droite est occupée. Vous pouvez soit libérer votre main droite et l'utiliser pour la poignée de main, soit vous excuser. Votre interlocuteur n'en sera pas contrarié. Et si vous portez des gants, par exemple à l'occasion d'une cérémonie, retirez votre gant droit avant de présenter votre main.



(3) Utilisez votre nom complet

Présentez-vous toujours avec votre nom complet. Si vous préférez être appelé autrement, commencez toujours par donner votre nom complet puis ajoutez « mais vous pouvez m'appeler... », et ensuite (par exemple) votre prénom ou le titre que vous souhaitez utiliser.

(4) Levez-vous

Levez-vous lorsqu'on vous présente à quelqu'un. Si vous êtes dans l'incapacité de vous lever, faites un geste indiquant clairement que vous en aviez l'intention. Faites la même chose lorsqu'un plus haut gradé passe à votre bureau, même si ce n'est que pour une visite de politesse. Levez-vous, serrez-lui la main si les circonstances l'indiquent, puis proposez une chaise avant de vous rasseoir.

(5) Soyez ponctuel

Soyez à l'heure pour tous vos rendez-vous. Être en retard est considéré comme un manque de respect pour la personne que vous devez rencontrer ou celle qui mène ou préside la réunion. Partez à l'heure pour votre rendez-vous et tenez compte d'éventuels ralentissements. Si vous deviez toutefois être en retard en raison de circonstances imprévues, excusez-vous ensuite brièvement auprès du président de la réunion.

(6) Rangez votre téléphone

Envoyer des SMS, téléphoner ou envoyer des e-mails durant une rencontre formelle est un manque de politesse. Si vous devez toutefois consulter vos messages ou passer un coup de téléphone en urgence, excusez-vous et sortez de la pièce.

(7) E-mail

Les e-mails ou courriers électroniques sont une manière efficace, économique, informelle et rapide de communiquer avec vos collègues à l'intérieur et à l'extérieur de votre service, ainsi qu'avec d'autres organisations dont vous attendez une réponse rapide. D'autres formes de communication sont parfois préférées, par exemple un contact personnel, une conversation sur Teams ou une réunion à distance (pour le contact visuel). Mais l'e-mail n'est pas à négliger.

Vous trouverez ci-dessous les principales règles à respecter :

- Lisez attentivement le contenu de l'e-mail reçu.
- L'objet de l'e-mail aide le destinataire à filtrer et organiser sa boîte de réception. Un e-mail sans objet peut également atterrir dans les spams ou ne pas attirer l'attention du destinataire.
- L'appellatif

Veillez toujours à bien commencer votre e-mail. Vous savez souvent à qui vous vous adressez, mais pas toujours. Le cas échéant, vous pouvez commencer par un appellatif général comme « Madame, Monsieur ». Si vous optez pour « Cher » ou « Chère », suivez toujours par le nom ou le titre de votre destinataire. L'utilisation d'un appellatif vague comme « Chère collègue », « Chers collaborateurs » ou « Cher/chère » peut paraître impersonnelle ou impolie et est donc à éviter. Vous connaissez (bien) le destinataire ? Vous pouvez alors utiliser un langage plus informel comme « Bonjour Élise » ou « Bonjour Adjudant ».

La communication par e-mail n'a pas l'avantage du langage corporel. L'humour doit donc être utilisé avec parcimonie. Si vous voulez signaler un passage humoristique, vous pouvez utiliser une émoticône. Attention, les émoticônes ne s'utilisent que dans les messages informels.

- Résumer

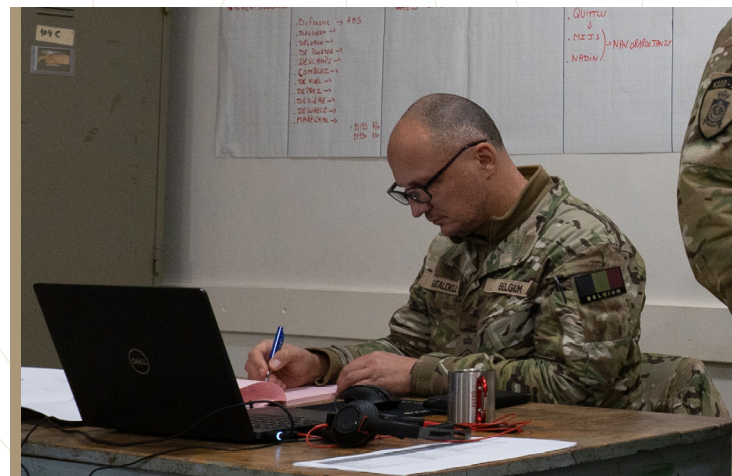
Les e-mails générant ou reprenant une longue discussion, les « chaînes », les e-mails avec différents expéditeurs et destinataires ou avec de nouveaux destinataires doivent de temps à autre être résumés afin que tout le monde conserve une vue d'ensemble.

La méthode de rédaction BLUF ou Bottom Line Up Front (littéralement : la conclusion en premier) est connue et utilisée à la Défense. L'idée est de commencer directement votre texte par les informations les plus importantes, sous la forme de quelques phrases courtes. Vous pouvez ensuite entrer dans les détails dans votre argumentaire.

Il est également recommandé de résumer brièvement l'objet de la discussion en fin d'e-mail. En quelques phrases, rédigez un bref récapitulatif des décisions prises et des actions à entreprendre.

- Formule de politesse et signature

La formule de politesse est tout aussi importante que l'appellatif en début d'e-mail. Choisissez une formule officielle comme « Cordialement » pour les e-mails professionnels, ou l'usuel « Bien à vous » pour saluer une personne familière de manière plus informelle. Évitez les abréviations trop fréquentes que sont « Cdlt » ou « Bâv », qui donnent une impression de négligence et de manque de respect.



La configuration d'une « signature » (automatique) sous votre message est un signe de professionnalisme. Mentionnez votre nom, votre prénom et votre grade, et de préférence votre fonction et vos coordonnées. Évitez le texte ou les logos superflus. En cas d'impression, ils allongent la taille du texte au détriment de l'environnement.

- Vérifiez la pièce jointe

Vous comptez ajouter une pièce jointe ? Veillez à toujours en faire mention dans votre e-mail. Ajoutez une note telle que « cf. pièce jointe » ou utilisez une phrase de type « vous trouverez en annexe... » au-dessus de votre formule de politesse. Avant d'envoyer votre e-mail, vérifiez si la pièce jointe a bien été ajoutée.

- Les champs à (to), cc et cci

Essayez de limiter le nombre de destinataires et faites un usage raisonné des champs à, cc et cci. Réfléchissez bien aux destinataires que vous ajoutez dans le champ « à » : il s'agit uniquement des personnes directement concernées par le message de votre e-mail et de qui vous attendez éventuellement une action. Dans le champ cc (copie carbone), mettez uniquement des personnes qui doivent vraiment être informées. Généralement, vous n'attendez pas de réaction ou d'action de la part des personnes se trouvant en cc. Et mettre constamment votre supérieur en cc n'est pas nécessaire, sauf à sa demande. C'est à vous de décider s'il est nécessaire ou utile de l'inclure dans votre e-mail. N'abusez jamais du champ cci pour permettre à quelqu'un de lire un e-mail incognito. Limitez l'utilisation du champ cci (copie carbone invisible) aux situations exigeant de protéger la confidentialité des destinataires.

- Évitez d'utiliser la fonction « Répondre à tous » si ce n'est pas strictement nécessaire. Elle est toutefois acceptable lorsque vous recevez une invitation à un lunch et que tout le monde répond individuellement (à tout le monde), par exemple.
- En cas d'absence

Si vous êtes absent plus de deux jours, programmez une réponse automatique (out of office). Précisez votre date de retour, la personne qui vous remplace (grade, nom, téléphone, e-mail) et éventuellement comment vous joindre en cas d'urgence. Prévenez évidemment votre remplaçant.

(8) Étiquette téléphone portable

Voici un rappel des règles de base pour l'utilisation du téléphone portable :

- Évitez les sonneries trop fortes. Restez classique et n'optez pas pour des sonneries fantaisistes.
- Énoncez votre grade et votre nom, éventuellement votre prénom, suivis d'une salutation lorsque vous décrochez : « Sergent Vandeputte, bonjour » ou « 1er sergent Gérard à l'appareil ». Répondre par un simple « Allô » n'est pas professionnel.
- Utilisez toujours le mode vibreur de votre téléphone ou le mode silencieux lorsque vous êtes en réunion, au restaurant, etc.
- Veillez à toujours avoir de quoi noter.
- Configurez votre messagerie correctement : énoncez votre grade et votre nom de manière claire et en parlant lentement.
- Soyez discret : parlez d'une voix basse dans l'espace public, ne vous adressez pas à tout le voisinage et restez le plus bref possible. Évitez les conversations dans les petits espaces publics tels que l'ascenseur, les espaces de détente ou le bus.
- Si la ligne est soudainement coupée, rappelez l'appelant.
- Baissez la voix si vous êtes dans un espace public et soyez le plus bref possible.

(9) Netiquette

Nétiquette est un mot-valise formé à partir de « net » (network = réseau) et d'étiquette. Il s'agit d'un ensemble de lignes directrices et de règles de conduite pour l'utilisation d'Internet. Nombreuses sont les personnes qui, dès qu'elles sont sur Internet ou participent à l'un ou l'autre forum, oublient l'étiquette qu'elles respectent habituellement à l'écrit. Il est pourtant bon de respecter quelques règles.

- Traitez les autres comme vous aimeriez être traité.
- Internet peut parfois sembler impersonnel, car vous êtes face à un écran. N'oubliez pas que vous vous adressez en fait à une ou plusieurs centaines de personnes.
- N'utilisez pas de majuscules pour accentuer votre propos. Sur Internet, utiliser des majuscules revient à crier.
- N'utilisez jamais un langage injurieux ou inadéquat. Ne vous laissez jamais emporter par l'agitation ou le langage utilisé par d'autres. Il arrive parfois que des

forums entiers soient remplis uniquement de propos injurieux.

- Prenez part aux discussions, mais ne vous mêlez pas des querelles des autres.
- Relisez toujours vos messages avant de les poster sur Internet.
- Restez toujours le plus concis possible.
- Respectez le thème des forums, discussions en direct, etc. Si vous souhaitez parler d'un autre sujet, lancez un nouveau forum ou une nouvelle discussion.
- Sous chaque message en ligne, mentionnez votre pseudonyme ou votre nom d'utilisateur, mais jamais votre vrai nom.
- Respectez la vie privée des autres.
- N'oubliez pas que tout ce qui est envoyé sur Internet reste souvent disponible à jamais.

(10) Étiquette à table et étiquette culinaire

Que vous soyez au restaurant ou chez quelqu'un, il existe des règles à respecter quant à votre comportement à table, même si elles peuvent varier selon que vous êtes dans un restaurant chic ou un restaurant de quartier. Certaines règles peuvent être omises dans les circonstances moins formelles. Il est toutefois important de les garder à l'esprit.

- Prendre place à table

En cas d'invitation à un dîner, il n'est pas coutumier de prendre place au hasard. Demandez à votre hôte où vous pouvez vous installer. Asseyez-vous après que l'hôte ait pris sa place.

- La serviette

Il est important d'observer l'hôte et de suivre son exemple. Vous pouvez placer la serviette sur vos genoux dès que vous vous asseyez. S'il s'agit toutefois d'un dîner plus formel, attendez que l'hôte le fasse. Si vous quittez brièvement la table, vous pouvez placer la serviette, pliée, à gauche de votre assiette. C'est la même chose à la fin du repas.



- Commencer à manger

Une fois que tout le monde est assis, le repas peut commencer. S'il y a du pain à table, rompez-le en petits morceaux de la taille d'une bouchée et tartinez-les d'un peu de beurre. N'utilisez pas le couteau à beurre fourni pour couper le pain. Attendez que tout le monde soit servi avant de commencer à manger. Ne soufflez pas sur la

nourriture si elle est trop chaude, attendez simplement qu'elle refroidisse. Évitez de poser les coudes sur la table quand vous mangez. Cette consigne ne vaut néanmoins que pendant le repas.

Mangez calmement et pré-coupez au maximum une ou deux bouchées à la fois. Goûtez la nourriture avant de l'assaisonner, le contraire est impoli. Si quelqu'un vous demande le sel, donnez-lui toujours le sel et le poivre ensemble. Demandez que l'on vous passe les choses et ne vous penchez pas au-dessus de la table.

- Boire

Avant de prendre une gorgée d'eau ou de vin, vous devez avoir fini de mâcher et votre bouche doit être vide. Il est préférable que le bord du verre reste le plus propre possible. Personne n'a envie de voir un verre avec des taches de gras ou des restes de nourriture. Les verres à pied se tiennent par le pied et jamais par la coupe. En cas de très grand verre à vin, vous pouvez le soutenir par le bas en gardant la paume ouverte.

- Quitter la table

Essayez de ne pas quitter la table au milieu du repas. Si vous devez absolument quitter la table, par exemple pour aller aux toilettes, excusez-vous sans rentrer dans les détails. Veillez toutefois à dire quelque chose, sinon vous paraîtrez impoli en quittant la table sans explication. Vous pouvez également dire que vous souhaitez vous laver les mains si vous devez utiliser les toilettes.

Si vous avez de la nourriture coincée entre les dents, retirez-la en privé. N'utilisez pas de cure-dents à table, même caché sous votre serviette.

- Couverts

Les différents types de couverts qui se trouvent à côté de l'assiette peuvent paraître intimidants. Quels couverts devez-vous utiliser avec quel plat ? La règle est simple : allez de l'extérieur vers l'intérieur. Commencez par les couverts les plus éloignés de l'assiette, puis progressez vers l'intérieur. Les couverts à dessert se trouvent au-dessus de l'assiette, la cuillère est orientée vers la gauche et la fourchette vers la droite.

Autre règle importante concernant les couverts : ne les utilisez jamais pour faire des gestes/pointer quelque chose.

Durant le repas, vous ferez régulièrement de courtes pauses pour boire ou participer à la conversation. La façon dont vous posez vos couverts à ce moment est importante. Si vous faites une pause, disposez la fourchette et le couteau sur l'assiette dans un « V » inversé, avec les pointes des couverts l'une vers l'autre.

Poser des couverts déjà utilisés sur la table n'est pas correct. Vous avez fini de manger ? Placez votre couteau et votre fourchette à quatre heures, avec les dents de la fourchette et le tranchant du couteau éloignés de vous. Ne posez jamais vos couverts en croix sur l'assiette. Cela signifie que vous n'avez pas apprécié votre repas. Ne donnez jamais cette impression

- Le téléphone n'a pas sa place à table

Envoyer des SMS, téléphoner ou envoyer des e-mails durant une rencontre formelle est un manque de politesse. Malheureusement, cela arrive encore trop souvent. Si

vous devez lire vos SMS ou passer un coup de téléphone en urgence, excusez-vous et rendez-vous dans une autre pièce pour le faire. Poser votre téléphone sur la table est également considéré comme impoli.

- Ne débarrassez pas

Ne faites pas le travail du serveur. Même si cela part d'une bonne intention, il vaut mieux vous concentrer sur l'entretien de vos relations.

- Après le repas

Ici encore, il est important d'observer le comportement de l'hôte. Attendez qu'il donne le signe de quitter la table. Sachez également comment prendre congé.



(11) Tenue militaire

Le personnel militaire doit toujours accorder une attention particulière à sa tenue. Le port d'un uniforme militaire exige une sobriété excluant toute forme d'extravagance. La tenue doit être conforme aux directives de la Défense.

- L'uniforme militaire doit être impeccable.
- Pendant les heures de service, tous les militaires portent la tenue militaire conformément aux directives du chef de corps et du commandant de quartier.
- Le port simultané de vêtements militaires et civils visibles n'est pas autorisé.
- Il est interdit à tout militaire de participer en tenue militaire à des activités impliquant de se déguiser.
- Quelques circonstances requérant le port de la tenue militaire
 - Toast à S.M. le roi et repas de corps : la grande tenue 2A.
 - Prestation de serment : la tenue de cérémonie 2B ou 4C.
 - Remise de distinctions honorifiques : la grande tenue 2A ou 4C (sans bijoux pour ceux qui sont décorés).
 - Participation individuelle à un enterrement ou à une cérémonie privée : la tenue de ville 2C.
 - Invitation à une cérémonie militaire : la tenue de ville 2C.
 - Jour de la mutation : la tenue de cérémonie 2B.
 - Jour de la nomination ou de la proposition dans un grade supérieur : la tenue de cérémonie 2B.
 - Trajet du domicile au lieu de travail : la tenue de ville 2C ou la tenue de ville d'été 2D ou la tenue de campagne 4A.

(12) Code vestimentaire

- Jaquette : un costume trois pièces avec pantalon rayé et cravate. Il s'agit de la tenue de circonstance la plus officielle en journée. Elle n'est portée que lors de réceptions officielles de hauts dignitaires et de mariages dans certains milieux. Cette tenue correspond à la grande tenue 2A ou la grande tenue de gala 1A.
- Cravate blanche (queue-de-pie) : c'est le dernier chic. L'habit est composé d'une queue de pie, d'un pantalon noir et d'un nœud papillon blanc. Ce code vestimentaire vaut pour une tenue de soirée traditionnelle. Celle-ci n'est donc jamais portée avant 18h00. La tenue en question correspond à la grande tenue de gala 1A ou la grande tenue 2A.
- Cravate noire (smoking) : le smoking est une tenue que l'on retrouve souvent lors de galas ou de grands dîners. Correspond au spencer 1C ou à la tenue de cérémonie 2B ou encore à la tenue de gala 1B.
- Tenue de mess : c'est la tenue de soirée militaire OTAN. Correspond à la cravate noire (smoking).
- Tenue de cérémonie : cette tenue est portée lors de cérémonies spéciales et de parades, notamment le jour de la fête nationale. Correspond à la grande tenue 2A ou la tenue de cérémonie 2B.
- Formel : tenue de ville foncée. Ce code vestimentaire s'applique aux civils. Correspond à la tenue de cérémonie.
- Lounge suit/Tenue de ville/Service dress. C'est la tenue qui se porte en journée. Elle doit être soignée. Correspond à la tenue de ville 2C.
- Informel signifie un pantalon, un veston et une cravate sans qu'il doive nécessairement s'agir d'un costume. Ce code vestimentaire vaut lorsqu'une tenue civile doit être portée.
- Élégant décontracté (smart casual) : cette tenue civile se rapproche étroitement du code vestimentaire décontracté avec toutefois moins de liberté. Un pantalon de coton est autorisé avec le veston-cravate. Cette tenue est portée pour des occasions informelles.
- Tenue de travail ou tenue de ville sans veston. Correspond à la tenue administrative 3A à 3D.
- La tenue casual, ou décontractée, est la tenue civile. Cette tenue est portée à des occasions informelles. Le confort occupe ici une place importante, ce qui signifie que tout est généralement acceptable tant que cela reste correct.
- Field dress est la tenue de campagne 4A.
- Très décontracté : tenue civile sans veston-cravate avec col ouvert.

OTAN-civil	OTAN-militaire	Civil	FT	FAé	Mar	SM
Jaquette (de jour)		Jaquette (cravate)	1A/2A	2A	2A	2A
Cravate blanche (après 18h00)		Frac (nœud papillon blanc)	1A/2A	2A	2A	2A
Black Tie		Smoking	1B/1C/2B	1C/2B	1C/2B	1C/2B
	Mess Dress	Smoking/Tenue de ville foncée	1B/1C/2B	1C/2B	1C/2B	1C/2B
Formal	Ceremonial Dress	Tenue de ville foncée	2A/2B	2A/2B	2A/2B	2A/2B
Lounge Suit/ Tenue de ville	Service Dress	Tenue de ville	2C	2C	2C	2C
Informal		Tenue de ville ou blazer	néant	néant	néant	néant
Smart Casual		Tenue de loisirs mais avec veste et cravate	néant	néant	néant	néant
Casual		Tenue de loisirs	néant	néant	néant	néant
	Working Dress	Tenue de ville sans veste	3A/B/C/D	3A/B/C/D	3A/B/C/D	3A/B/C/D
	Field Dress		4A	4A	4A	4A
Very Casual		Tenue de loisirs sans veste et cravate	néant	néant	néant	néant

JE SUIS **VOTRE DRAPEAU !**



Je suis né le 23 janvier 1831.

Je suis le gardien de votre Liberté.

Je suis le symbole de la raison pour laquelle
vous vous êtes battu : l'Indépendance.

Je suis l'inspiration du patriote Belge
qui sacrifie ses biens et sa vie
pour que vive la Belgique.

Je marche en silence avec chacun de vos honorés
défunts, jusqu'à leur demeure éternelle
sous une croix blanche.

Ma couleur noire représente la détermination.

Ma couleur jaune un symbole de générosité.

Ma couleur rouge est la résistance, le courage,
la force et la vaillance.

J'ai conduit vos parents, vos frères ou
vos enfants dans bien des batailles,
sur les chemins sanglants de la libération.

J'ai flotté durant paix et guerres, lutte et
prospérité, et durant tous ces temps, j'ai été
respecté.

Honorez-moi, respectez-moi, défendez-moi,
au prix de vos biens et de votre vie.

Ne laissez jamais vos ennemis me descendre de
mon emplacement,

de peur que je n'y revienne jamais.

Maintenez allumé le feu du patriotisme,
défendez énergiquement la Royauté Belge.

Œuvrez dans la droiture et je resterai
pour toujours le rempart de la Paix et de la Liberté
pour tout le genre humain.

Image de la Patrie, emblème du devoir,
symbole de l'honneur.

Je suis votre drapeau !

(c) Traditions et coutumes

Nos traditions et coutumes sont synonymes de la transmission de notre mode de pensée et d'action militaire. Elles ont pour but de **promouvoir la discipline, l'unité, la fierté et l'efficacité**. En tant que sous-officier, il est essentiel de connaître de (faire) respecter et surtout, de mettre en valeur ces traditions et coutumes.

(1) Drapeau de la Belgique

Notre drapeau tricolore national est un symbole chargé de sens et de valeur, qui, tout comme notre hymne national, doit être traité avec respect.

- Protocole lié au drapeau
 - Termes de base : avers, revers : on parle de l'avers d'un drapeau lorsque le drapeau est fixé à gauche sur le mât et flotte sur la droite. Le revers (ou côté de la parade) est visible par celui qui salue en passant de gauche à droite. Le revers n'est pas toujours identique à l'avers (ex. : le drapeau du Paraguay, où l'emblème sur l'avers du drapeau est différent de celui figurant au revers). Guindant, battant : le guindant est la partie du drapeau la plus proche du mât alors que le battant est la partie qui flotte librement.
 - La descente d'un drapeau officiel doit être exécutée chaque soir pour pouvoir le hisser à nouveau le lendemain matin. On ne peut laisser flotter un drapeau officiel après la tombée de la nuit QUE s'il est éclairé par un gros projecteur.
 - On ne parle jamais de « baisser pavillon » sauf en cas de remise.
- Outrage au drapeau
 - Insulter un drapeau national : l'amener, le piétiner, le brûler.
 - Laisser flotter un drapeau officiel entre le coucher et le lever du soleil, sauf éclairage supplémentaire.
 - Abaisser un drapeau à mi-mât sans l'avoir d'abord hissé jusqu'en haut.
 - Placer un drapeau au milieu ou à la fin d'un cortège.
 - Utiliser le drapeau comme objet de décoration.
 - Utiliser le drapeau pour couvrir une table ou une tribune.
 - Faire toucher le sol au drapeau.



- Porter un drapeau (cortège militaire) en tant que symbole spécifique (emblème militaire) et ne pas lui témoigner de respect particulier (salut).
- Lorsqu'il n'est pas utilisé, ne pas traiter le drapeau avec le soin approprié (le ranger sans qu'il soit bien plié, le laisser traîner).

(2) Le pavillon de la Marine

Le pavillon de la Marine représente symboliquement l'ensemble de la Marine, des unités navigantes et des unités à qu'ainsi que du personnel, indépendamment de son rang ou de son grade. Dès que l'on monte à bord d'un navire de la Marine, à la coupée, on salue le pavillon de la Marine, ce du lever au coucher du soleil (au plus tard jusque 20h00), puis le personnel de quart de service à la coupée. Lorsque l'on quitte le navire, on salue, à la coupée, d'abord le personnel de quart de service à la coupée, ensuite le pavillon de la Marine, ce du lever au coucher du soleil (au plus tard jusque 20h00). Ne pas saluer le pavillon de la Marine est considéré comme un outrage au navire, à son commandant, à son équipage et à la Marine.



(3) Salut au drapeau

Dans les quartiers militaires et sur chaque navire de la Marine, un salut au drapeau est prévu périodiquement. Le salut au drapeau est un élément important de la discipline militaire, qui contribue à la fierté et à la loyauté des militaires envers leur pays et les valeurs que représente le drapeau. **Il est l'expression de notre dévouement à l'égard de notre nation**

- Pour le salut au drapeau, la troupe ou l'équipage est rassemblé sous la direction d'un officier. Lors des honneurs rendus à la levée et à la descente du drapeau, la troupe ou l'équipage rassemblé effectue le salut militaire sous commandement. La sonnerie « Aux Champs » est exécutée pendant le lever du drapeau, suivie de la Brabançonne qui n'est jouée que lorsque le drapeau flotte au sommet du mât.
- Les passants prennent spontanément la position lors du salut au drapeau (garde à vous) et saluent le drapeau pendant toute la durée des honneurs.
- Les véhicules s'arrêtent spontanément, éteignent leur moteur. Tous les passagers descendent du véhicule et prennent la position.
- En l'absence de la troupe ou de l'équipage rassemblé, les passants doivent être prévenus d'une manière ou d'une autre avant le début du lever ou de la descente du drapeau.
- Un drapeau en berne est un drapeau qui n'est pas levé jusqu'au sommet du mât mais environ à mi-hauteur ou aux deux tiers de la hauteur de celui-ci. Il s'agit d'une marque de deuil. Symboliquement, le « drapeau de la mort » invisible est suspendu au-dessus du drapeau en berne.

o Comment mettre un drapeau en berne :

- ◇ le drapeau doit d'abord être hissé jusqu'au sommet du mât, pour ensuite être solennellement descendu jusqu'à mi-hauteur du mât. La ligne est ensuite attachée.
- ◇ Lorsque le drapeau est descendu, celui-ci doit d'abord être monté solennellement jusqu'au sommet du mât avant d'être redescendu de la même façon.
- ◇ Les drapeaux en berne doivent pouvoir flotter librement. Le drapeau ne peut être légèrement attaché que s'il entrave la circulation
- ◇ Le drapeau est d'abord hissé jusqu'au sommet du mât pour éviter de donner une impression de paresse dans sa mise en berne. Lever d'abord le drapeau jusqu'au sommet pour ensuite le redescendre demande plus de travail que de le lever directement à mi-hauteur.

(4) La Brabançonne (hymne national belge)

La Brabançonne aurait pu s'appeler « La Bruxelloise » si l'éditeur du texte du « Chant national belge » n'avait pas fait remarquer à l'auteur Jenneval que ce titre existait déjà avant la Révolution de septembre 1830. François Van Campenhout (Bruxelles °1779 - †1848) a composé la musique de ce chant qui symbolise la révolution des Belges contre l'occupant hollandais. Les militaires en uniforme prennent la position et saluent dès les premières notes de la Brabançonne. Lorsque la Brabançonne est jouée à l'intérieur, on prend la position et on se décoiffe.

Paroles de la Brabançonne en français :

Ô Belgique, ô mère chérie,

À toi nos cœurs, à toi nos bras,

À toi notre sang, ô Patrie !

Nous le jurons tous, tu vivras !

Tu vivras toujours grande et belle

Et ton invincible unité

Aura pour devise immortelle :

Le Roi, la Loi, la Liberté ! (3 x)

(5) Le salut militaire

L'origine du salut militaire remonte au Moyen-Âge, à l'époque où les batailles s'enchaînaient rapidement. Lorsque des chevaliers ayant des intentions pacifiques se croisaient, ils ouvraient la visière de leur casque d'un mouvement ascendant de la main droite. Ce geste fut ensuite adopté par les soldats qui rencontraient un autre combattant et n'avaient pas l'intention de se battre. **L'origine du salut militaire est dès lors un signe de paix et de respect.**



- Les militaires, à tous les grades de la hiérarchie, doivent se montrer exigeants quant à l'exécution du salut.
- Le militaire en uniforme doit saluer tout supérieur. Le supérieur doit répondre au salut du subordonné.
- Par courtoisie, le salut est dû aux militaires étrangers.
- Le salut sans couvre-chef s'applique uniquement au salut entre personnes.
- Cas particuliers
 - ◊ Salut à un emblème :
 - Tout militaire en habit civil rencontrant un emblème fait halte et front et se décoiffe.
 - Tout militaire en uniforme fait halte et front et salue.
 - Tout militaire qui assiste à une cérémonie dans une tribune se lève à l'arrivée de l'emblème et ne salue que lorsque l'hymne national retentit.
 - Lors du défilé, le militaire se lève et salue l'emblème à son passage devant la tribune.
 - ◊ Salut pour un hymne national, européen et étranger
 - Lorsque l'hymne national est joué lors d'une cérémonie, tout militaire en uniforme prend la position (garde à vous) et salue. S'il est habillé en civil, il se décoiffe et prend la position (debout).
 - Le salut ne peut être exécuté sans couvre-chef pendant que l'hymne national est joué dans un bâtiment tel qu'une église (par ex. à l'occasion du Te Deum), pendant une séance académique, lors d'un concert...
 - L'hymne européen est assimilé à un hymne national. Les mêmes honneurs extérieurs s'appliquent que pour un hymne national.

- L'hymne de nos communautés n'est PAS assimilé à l'hymne national. Lorsque l'hymne d'une communauté est joué, un militaire seul prend la position mais ne salue pas.
- Hymnes nationaux étrangers : les honneurs extérieurs sont également d'application lorsque les hymnes nationaux étrangers sont joués lors d'une cérémonie officielle, pour honorer des personnalités ou délégations étrangères présentes à la cérémonie.
- Lors de la sonnerie « Aux Champs » et du « Last Post » durant une cérémonie, tout militaire en uniforme prend la position (garde à vous) et salue. S'il est habillé en civil, il se décoiffe et prend la position (debout).
- Tout militaire seul en uniforme salue lorsqu'il passe devant la tombe du Soldat inconnu. Si le militaire est habillé en civil, il prend la position et se décoiffe.
- Lorsque l'on salue une dame, on commence par se décoiffer.
- Si l'on porte des gants, on les ôte avant de lui serrer la main.

(6) Drill

Le « drill » occupe une place importante dans la vie de tout militaire. **Il a pour but de lui inculquer une attitude efficace et détendue, l'habitude de la discipline et un esprit de solidarité et d'équipe.** Bien mené et bien exécuté, le drill développe un sentiment de fierté et de force chez le militaire. Lorsqu'il est parfaitement exécuté en groupe, il contribue à donner une image positive des unités représentées.



(7) Cérémonies militaires

L'objectif d'une cérémonie militaire ou d'une prise d'armes, souvent appelée parade, est de développer l'esprit de corps, d'afficher publiquement la discipline militaire et la disponibilité à l'action, et de montrer que nous sommes qualifiés pour porter des armes en public. Quelques exemples : remise de commandement, reconnaissance d'une promotion, défilé national...

(8) Emblème de l'unité

L'utilisation de signes distinctifs dans l'armée existe depuis de nombreux siècles. C'est dans l'Égypte ancienne que l'on trouve les premières traces de l'utilisation de bannières. Vers 3100 avant J.-C., lorsque les troupes partent au combat, elles portent de longs bâtons ornés d'images d'animaux. Les étendards des légions romaines nous sont plus familiers. Peu à peu, des tissus peints et brodés font leur apparition. Au Moyen-Âge, les bannières s'inspirent des armoiries des seigneurs du pays, dont elles portent les couleurs. À partir du XVe siècle, l'usage de la hampe se généralise.

Napoléon Bonaparte crée un vrai culte de la bannière, tout en soumettant les emblèmes à une rigoureuse uniformité. Une véritable mystique de la bannière se développe alors ; malheur à celui qui perd une bannière à l'ennemi !

La Belgique nouvellement créée a rapidement besoin d'une armée et, dès la fin de l'année 1830, les premiers régiments belges sont formés à partir des divisions du sud de l'armée néerlandaise. Le 1er décembre 1831, le roi Léopold Ier remet la bannière du 4e Régiment de ligne au colonel Leboutte, alors chef de corps, sur la place Royale de Bruxelles. Cette bannière devient ainsi le tout premier emblème régimentaire de l'armée belge. La bannière, de même que les autres emblèmes régimentaires de l'armée belge, sera tricolore, avec des bandes verticales, la noire étant sur la hampe. Sur la hampe se trouve le lion belge qui orne nos blasons et nos sceaux : un lion griffant sur un socle reposant sur une couronne de feuilles de laurier et de chêne.

Les Emblèmes de notre armée ont une histoire propre, étroitement liée à celle de la Belgique indépendante. Ils sont entourés de faste lors de leur transmission, portés à l'occasion des revues et des prestations de serment, et certains ont même été aux premières loges d'une victoire. Les premiers emblèmes ne portent pas de citations, mais récompensent les actes de bravoure des unités dans les premières années du jeune État.

Le terme « Emblème » est un terme générique regroupant les trois types d'emblèmes utilisés à la Défense ; ce sont principalement leurs dimensions qui distinguent les bannières, les étendards et les drapeaux.

Les bannières sont surtout attribuées aux unités d'infanterie, en particulier aux Régiments de ligne, aux Carabiniers, aux Chasseurs à pied et aux Chasseurs ardennais ; les étendards, aux unités de cavalerie, d'artillerie, de para-commandos et de forces aériennes, ainsi qu'à la Marine. Les drapeaux sont généralement attribués aux écoles, aux unités du génie, aux unités de transmission et de logistique et au Service Médical.

Mentionnons pour finir un fait historique. En mai 1940, au début de la Seconde Guerre mondiale, l'armée belge compte pas moins de 135 Emblèmes. La veille de la capitulation du 28 mai, le roi Léopold III ordonne le sauvetage de tous les Emblèmes : « Aucun ne doit tomber intact entre les mains de l'ennemi ». Cet ordre sera rigoureusement exécuté : aucun Emblème ne se retrouvera dans les mains de l'ennemi, à l'exception de celui du 2e régiment de Carabiniers. 37 seront détruits ou brûlés sur ordre des chefs de corps, 36 seront cachés dans l'abbaye bénédictine de Saint-André (Bruges) et 6 à Middelkerke, 3 enterrés à Mariakerke, 21 cachés au Musée Royal de l'Armée, et 21 Emblèmes seront sauvés par des particuliers. Après la libération en septembre 1944, les Emblèmes encore existants sont transférées, à nouveau, au Musée Royal de l'Armée et, plus tard, aux unités nouvellement créées, principalement de la Force terrestre.

(9) Prestation de serment

Les membres du gouvernement fédéral, les ministres-présidents des gouvernements des Communautés et des Régions, les fonctionnaires, les militaires et les membres de la Police fédérale et locale prêtent le serment suivant, en principe dans leur langue maternelle :

« Je jure fidélité au Roi, obéissance à la Constitution et aux lois du peuple belge » (en néerlandais : « Ik zweer getrouwheid aan de Koning, gehoorzaamheid aan de Grondwet en aan de wetten van het Belgische volk », et en allemand : « Ich schwöre Treue dem König, Gehorsam der Verfassung und den Gesetzen des belgischen Volkes »).

Ce serment, qui non seulement promet l'obéissance aux lois mais implique également une promesse de fidélité au roi, c'est-à-dire à l'État dans tous ses organes dont le roi

est le symbole, constitue une garantie politique du fonctionnement régulier de ces organes et s'impose donc à tous ceux qui, par leur fonction, contribuent à l'exercice des pouvoirs émanant de la Nation.

Le serment est prêté debout, la position est prise, index et majeur de la main droite accolés et levés ; toutes les autres variations (main à plat, signe « V », doigts croisés) sont strictement exclues. Le serment est ensuite prononcé d'une voix forte et intelligible. En cas de doute sur la justesse du serment prononcé, l'autorité entre les mains de laquelle le serment a été prêté peut demander qu'il le soit à nouveau. Enfin, un procès-verbal de prestation de serment est versé au dossier personnel de l'intéressé.

(10) Fête du Roi

Durant le règne du roi Léopold Ier, le roi est célébré le jour anniversaire de sa prestation de serment (le 21 juillet, qui est aujourd'hui encore le jour de la Fête nationale), ainsi qu'à son anniversaire, le 16 décembre. Sous le règne de Léopold II, la Fête du Roi a lieu le 15 novembre, jour de la Saint-Léopold. Albert Ier la déplace à son tour au jour de la Saint-Albert, le 26 novembre. Étant donné le décès de sa mère, la Princesse Maria van Hohenzollern-Sigmaringen, ce même jour en 1912, il est décidé de remettre la fête au 15 novembre. Toutefois, à partir de 1922, cette date est trop proche de la nouvelle célébration du jour de l'Armistice. C'est pourquoi le Cardinal Mercier propose d'adopter le Bienheureux Albert le Grand comme saint belge et de placer la



célébration le 27 novembre. Lors de la canonisation d'Albert le Grand en 1931, sa fête est inscrite au 15 novembre dans le calendrier romain des saints. À l'accession au trône de Léopold III, la date de la Fête du Roi est définitivement fixée au 15 novembre, jour célébrant aussi bien la Saint-Léopold que la Saint-Albert. À l'origine, la fête était appelée « Fête Patronale de sa Majesté le Roi ». En 1945, sous la régence du prince Charles (1944-1950), le gouvernement décide de rebaptiser la fête « Fête de la Dynastie », ne faisant ainsi qu'indirectement référence au roi Léopold III, absent et dans l'impossibilité de régner à ce moment-là. Avec le roi Baudouin sur le trône, le gouvernement décide en 1952 de renommer la fête « Fête du Roi ». La Fête du Roi, célébrée désormais le 15 novembre, s'accompagne d'un Te Deum national dans la cathédrale de Bruxelles, dont S.M. le roi est traditionnellement absent ; il est en effet inapproprié pour le roi de se célébrer lui-même. Depuis 2001, une cérémonie civile a lieu l'après-midi au Parlement fédéral où, en présence des autorités du pays, un hommage est rendu au roi. Au sein des unités de l'armée, le Toast au Roi traditionnel et obligatoire est organisé aux alentours du 15 novembre, suivi d'un repas de corps.

(11) Repas de corps

Pour la Défense, le « Jour du Roi » devient rapidement l'occasion de manifester son attachement et son estime à l'égard de son commandant en chef, le roi. Les officiers, les sous-officiers, les volontaires et le personnel civil ont toujours tenu à témoigner leur respect au souverain par un signe tangible. Concrètement, chaque corps et chaque unité porte un toast à Sa Majesté le roi et lui demande, dans un bref courrier, d'accepter l'expression de ses sentiments de profond attachement et de loyauté indéfectible. Le

15 novembre est par ailleurs devenu un jour férié à la Défense. Les différents corps d'officiers, de sous-officiers, de volontaires et de civils se réunissent pour porter un toast au roi, suivi d'un repas de corps facultatif. Le toast au roi et le repas de corps constituent désormais des événements importants dans la vie de chaque unité. Cette tradition se perpétue encore aujourd'hui.

(12) Commémorations

- **17 février** : anniversaire du décès du roi Albert 1er de Belgique. C'est le jour du souvenir des membres disparus de la famille royale. Le roi Albert 1er de Belgique est décédé lors d'un accident d'alpinisme à Marche-les-Dames, dans la province de Namur (Belgique), en 1934. Ce jour-là, les drapeaux belge et européen sont mis en berne.
- **7 avril**: journée officielle du souvenir en mémoire de tous les militaires morts en opérations de maintien de la paix et en missions humanitaires depuis 1945. Le 19 décembre 1997, le Conseil des ministres a déclaré le 7 avril - jour où dix para-commandos ont été tués au Rwanda en 1994 - journée officielle du souvenir en mémoire des soldats belges morts au service de la paix depuis 1945. L'hommage rendu chaque année le 7 avril à la tombe du Soldat inconnu honore la mémoire de tous les soldats belges décédés depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Le 7 avril 1998, une plaque commémorative a été inaugurée à la Colonne du Congrès. Elle porte l'inscription « Aux Belges tués au service de la paix depuis 1945 ». Un hommage est également rendu dans tous les milieux militaires. Une minute de silence est observée ce jour-là. Le texte suivant est lu à haute voix : « Une minute de silence en mémoire de toutes les victimes des deux guerres mondiales et des militaires morts lors d'opérations pour le maintien de la paix et de missions humanitaires depuis 1945 ». Ce jour est également la journée des vétérans.
- **15 avril**: anniversaire du roi Philippe de Belgique.
- **21 juillet** : jour de la Fête nationale, en commémoration de la prestation de serment sur la Constitution belge par le premier roi des Belges, Léopold 1er, le 21 juillet 1831. Par décret du 19 juillet 1831, le congrès national décide d'organiser une commémoration annuelle des journées de septembre 1830. Elle est célébrée pour la première fois en 1832. Ces commémorations ont lieu les 23, 24 et 25 septembre. Il s'agit alors principalement d'un office commémoratif pour les morts à la guerre, et de fêtes populaires clôturées par un feu d'artifice. Aucun défilé militaire n'est prévu. Il faut attendre 1880, à l'occasion du 50e anniversaire de l'indépendance, pour qu'un défilé militaire et un défilé de la garde civile soient organisés le 18 juillet. La loi du 28 août 1880 établit que la fête nationale sera célébrée chaque année le troisième dimanche d'août, et ce pour les 9 années à venir. En exécution de la loi du 27 mai 1890, le jour de la fête nationale belge est célébré pour la première fois le 21 juillet en 1890. Il est à noter qu'à l'époque, le défilé militaire ne se tient pas le 21 juillet et que le roi n'y assiste pas systématiquement. Le 21 juillet 1905, à l'occasion des 75 ans de l'indépendance, le roi passe les troupes en revue. Depuis 1905, les célébrations du 21 juillet se déroulent plus ou moins selon le même scénario. Au fil du temps, l'inspection des troupes se déroule en divers



lieux de la capitale, en présence du roi et des membres de la famille royale.

- **11 novembre :** l'Armistice est un jour férié national qui commémore annuellement la fin de la Première Guerre mondiale. Chaque année, une cérémonie est organisée à l'occasion de l'armistice en présence d'un membre de la famille royale. Il s'agit de célébrer la mémoire de toutes les victimes des deux guerres mondiales et des militaires morts en opérations de maintien de la paix et en missions humanitaires depuis 1945. En Belgique francophone ainsi qu'en France, ce jour est appelé « Jour du Souvenir » ou « Jour de l'Armistice ». Au Royaume-Uni et dans le Commonwealth, le « Remembrance Day » ou « Armistice Day » est également marquée par de nombreuses commémorations.
- **15 novembre :** Fête du Roi. Traditionnellement, le personnel des corps et des unités de la Défense se réunit vers cette date en vue de porter un toast à Sa Majesté le roi. Un repas de corps est également organisé à cette occasion depuis de nombreuses années.

(d) Encourager un climat positif et éthique

En tant que sous-officier, vous jouez un rôle important au sein de la Défense, où la productivité, la créativité et la satisfaction sont des éléments essentiels du succès et où la création d'un environnement de travail positif est d'une valeur inestimable. Les valeurs de la Défense, une vision du leadership et une politique du personnel axée sur l'accueil, l'inclusion, la diversité et l'appréciation, sont cruciales pour cultiver un tel environnement :

(1) Les valeurs de la Défense

En tant que militaire, vous devez agir de manière intègre. Cela signifie que vous agissez correctement et précautionneusement dans l'exercice de vos fonctions, dans le respect des normes et des valeurs de la Défense.

« Pour le Caporal Stratégique d'aujourd'hui, la capacité à savoir ce qui est bien ou mal est cruciale pour prendre les bonnes décisions au bon moment. Que ce soit au pays ou en mission à l'étranger, l'armée exige de ses soldats qu'ils prennent des responsabilités individuelles et agissent en conséquence. »

Bernd Horn, directeur du Canadian Forces Leadership Institute

Le terme « caporal stratégique » semble paradoxal à première vue. Le soldat agit au niveau tactique, tandis que le niveau stratégique est du ressort des chefs de la Défense. **Le terme « caporal stratégique » est toutefois correct car le comportement d'un individu peut avoir un impact majeur sur les intérêts stratégiques de la Défense, comme l'accomplissement de la mission ou l'image de la Défense.**

En tant que sous-officier, vous donnez corps aux valeurs de la Défense, vous faites preuve d'esprit critique envers vous-même et êtes un exemple pour les autres. Vous vous assurez également que les autres respectent ces valeurs, entre autres en veillant

à l'ordre et à la discipline de manière que les collaborateurs puissent travailler dans un environnement sûr (au sens large du terme) et en limitant les comportements qui transgressent les limites et les normes.



Le cadre de valeurs tel qu'illustré ici constitue un modèle à plusieurs couches qui tient compte de l'existence de sous-cultures en parallèle à une culture organisationnelle commune globale. Le niveau inférieur du cadre montre les valeurs fondamentales qui guident l'ensemble du personnel militaire et civil de la Défense dans ses actions quotidiennes. Elles expriment la culture organisationnelle commune globale à laquelle la Défense aspire. Une culture dans laquelle chaque collaborateur a le **courage** de faire ce qui est juste et où agir avec **intégrité** en toute circonstance est la norme. Une organisation qui est **loyale** envers ses collaborateurs, qui à leur tour font preuve de loyauté envers leur pays, la Défense et leurs collègues. Enfin, et non des moindres, une culture organisationnelle où le **respect**, notamment le fait de considérer ses collègues et les tiers comme ses égaux, est une évidence.

À la Défense, militaires et civils collaborent étroitement malgré l'existence de différences (statutaires) entre les deux catégories. Cela se reflète dans le premier niveau supérieur du cadre. On y trouve les valeurs spécifiques aux militaires d'un côté, et aux civils de l'autre. Celles-ci sont tout aussi importantes que les quatre valeurs fondamentales communes.

Les militaires doivent être convaincus que la réussite de leurs missions implique de combiner une collaboration intense et de la flexibilité, en d'autres termes de pouvoir

s'adapter à des conditions de travail en rapide évolution et rester ouvert à de nouvelles idées. Et ce, bien sûr, toujours dans le respect des droits des individus.

Les civils travaillant à la Défense doivent être conscients que l'on attend d'eux qu'ils fassent preuve de professionnalisme en recherchant sans cesse l'excellence, qu'ils servent toujours l'intérêt public et ne trahissent jamais la confiance qui leur est accordée. Ils ont également une responsabilité par rapport à l'amélioration de notre société.

Les deux niveaux supérieurs du cadre de valeurs indiquent que les directions, les états-majors, les composantes et les unités ont des sous-cultures et peuvent donc également développer des valeurs spécifiques qui s'intègrent dans le cadre de valeurs global.

(2) Diversité et inclusion

La diversité englobe tous les aspects qui peuvent différencier les individus les uns des autres. Il peut s'agir de caractéristiques observables, telles que le sexe, l'âge, l'origine ethnique, ou moins perceptibles, comme les convictions philosophiques ou religieuses, l'identité culturelle ou l'orientation sexuelle. La diversité inclut également d'autres différences, comme les différences de nature physique (capacités mentales et physiques) ou les origines socio-économiques, la position sociale, le niveau d'études, les perspectives d'avenir, les opinions politiques, etc. Il existe par ailleurs d'autres formes de diversité spécifiques à la Défense : couleur de l'uniforme, statut civil ou militaire, expérience opérationnelle, catégories de personnel, etc.

L'inclusion constitue l'évolution logique de la diversité. **Elle va en effet plus loin que la simple diversité, en faisant référence à la création d'un environnement dans lequel tous les membres du personnel de la Défense, indépendamment de leurs antécédents, se sentent valorisés, respectés, impliqués et en sécurité.** Il s'agit entre autres de promouvoir activement l'égalité des chances et de lutter contre les préjugés, les stéréotypes et la discrimination. L'inclusion vise à créer un sentiment d'appartenance et une communauté dans laquelle chacun peut être lui-même et y participer pleinement.

(3) Récompenses

Dans une organisation, on ne peut se limiter à punir les comportements indésirables ; il est tout aussi important de récompenser les comportements exemplaires. Les membres du personnel qui font preuve d'un engagement exceptionnel envers la Défense doivent faire l'objet de la considération nécessaire et être récompensés de manière appropriée. Plusieurs initiatives existent déjà à cet égard. Citons par exemple les modes de gratification suivants :

- Toutes sortes de prix à l'occasion des formations de base et formations continues
- Porte-drapeau de l'unité ou porte-drapeau du roi à l'occasion de la Fête Nationale
- Notes et courriers de félicitations ou de remerciements
- Dispense de service accordée par le Chef de corps
- Cadres avec photos de l'ancien Chef de corps, RSM...

- Félicitations ou remerciements exprimés verbalement au cours d'une cérémonie ou en personne (ce dernier cas peut facilement être appliqué par n'importe quel dirigeant, mais sans exagération)
- Indemnités pour travaux méritoires
- Octroi annuel d'indemnités pour travaux méritoires aux membres du personnel de la Défense qui, de leur propre initiative et en dehors du cadre de leur fonction, ont réalisé des travaux personnels apportant une plus-value à l'organisation.
- Médaille du Mérite
- La Médaille du Mérite est une distinction honorifique décernée une fois au cours d'une carrière militaire, en témoignage de satisfaction aux membres du personnel travaillant pour la Défense et qui se sont montrés particulièrement méritants eu égard à leur conduite et à leur manière de servir exemplaires et/ou à des prestations occasionnelles revêtant un caractère exceptionnel.

3. LES RÔLES D'UN SOUS-OFFICIER

Les rôles de spécialiste, de leader et d'instructeur sont essentiels pour un sous-officier, pour différentes raisons :

Spécialiste : un sous-officier doit disposer des connaissances techniques et opérationnelles approfondies. Il sera ainsi en mesure d'exécuter ses tâches avec efficacité et d'aider les autres à résoudre des problèmes. Son expertise contribue à l'efficacité opérationnelle et à la sécurité au sein de l'unité.

Leader : en tant que leader, un sous-officier doit être capable de motiver et d'accompagner son équipe et de prendre des décisions sous pression. De bonnes compétences en matière de leadership créent une unité forte, améliorent le moral et favorisent une culture du respect et de la collaboration.

Instructeur : un sous-officier joue un rôle crucial dans la formation et le développement des membres de son équipe. Par la transmission des connaissances et des compétences, il s'assure que l'unité est prête à faire face à diverses situations et que les troupes s'améliorent en continu.

Ces trois rôles font du sous-officier un maillon polyvalent et indispensable de l'organisation militaire.

(a) Spécialiste (expert)

L'expertise du sous-officier regroupe les connaissances et compétences militaires générales de base et un savoir-faire lié à son arme ou à sa discipline. Le sous-officier doit être formé de manière à devenir un expert dans son domaine professionnel. Il doit



à tout moment pouvoir agir en tant que Subject Matter Expert (SME) pour le personnel de niveau supérieur ou inférieur. Le jeune sous-officier dirige l'équipe sur la base de son expertise et de son comportement exemplaire. Il accumule des connaissances et de l'expérience et est donc en mesure de transmettre son expertise, de guider et de conseiller dans son domaine. Pour développer cette expertise, le sous-officier suit différents trajets de formation tout au long de sa carrière.

(1) Déroulement d'une carrière

Pour occuper un premier poste, un sous-officier doit suivre une formation de base et acquérir les compétences nécessaires associées à ce poste. Au cours de sa carrière, une personne peut être amenée à assumer différentes fonctions au sein de sa filière initiale. Un parcours de carrière est une trajectoire logique de postes successifs. Le renforcement des compétences est constamment recherché. Un sous-officier peut, à un certain moment de sa carrière, occuper un poste extérieur à sa filière, comme une fonction d'instructeur ou un poste au sein d'un organisme international.

Du personnel motivé, doté des compétences adéquates, est mis à la disposition de la Défense grâce à une formation et à une instruction efficaces permettant de mener à bien, durablement, les missions actuelles et à venir.

(2) Opérations

L'exécution d'opérations est l'une des tâches principales de la Défense. Ces opérations peuvent prendre différentes formes et avoir lieu à différents endroits. Très souvent, elles sont menées avec d'autres nations. Joies et peines sont alors partagées pour quelque temps.

La Défense est une organisation de sécurité qui protège non seulement notre pays et sa population, mais aussi l'opportunité de collaborer avec d'autres organisations ou pays.

Pendant une opération, vous veillez, en tant que sous-officier, à ce que les normes et valeurs de la Défense soient également respectées à l'étranger. Vous êtes en effet un exemple pour les autres nations.

La participation à une opération implique cependant une grande responsabilité de la part des personnes, individuellement, en tant que groupe, mais certainement aussi en tant que dirigeant. Les risques liés à une opération, tant physiques que psychologiques, ne doivent jamais être sous-estimés ou minimisés. Maladies, stress, abus d'alcool ne sont que quelques-uns des risques qui peuvent survenir lors d'une opération. De même, le stress post-traumatique peut se manifester à la suite de l'exécution d'une mission.

Une préparation adéquate en vue d'une opération limitera déjà de nombreux



problèmes potentiels. Après une opération, un « reconditionnement » est tout aussi important.

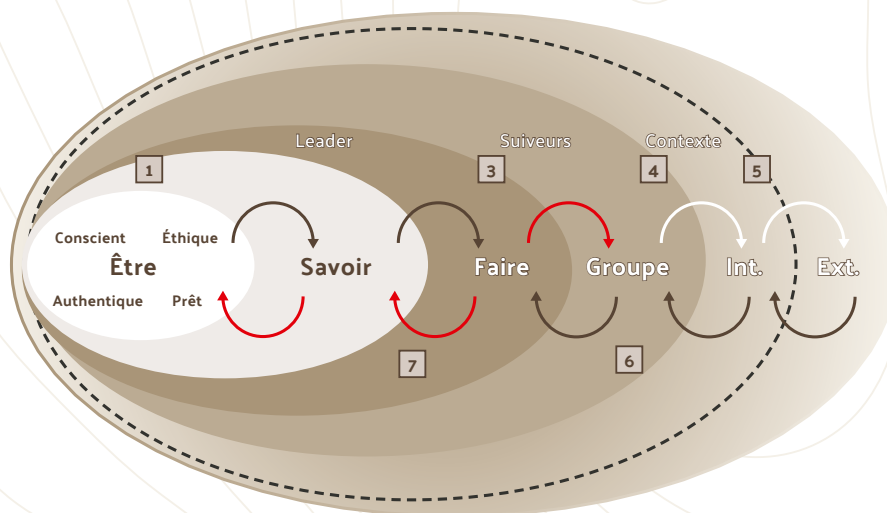
Les conditions dans lesquelles les personnes vivent et travaillent ensemble, parfois sur une période prolongée, entraînent souvent une pression mentale accrue. Des problèmes enfouis, parfois liés aux proches et aux amis restés au pays, font souvent surface lors des déploiements à l'étranger.

En tant que sous-officier, vous veillez également au bien-être général du personnel.

(b) Leader

(1) Le modèle de leadership de la Défense

Le leadership est un processus dans lequel les leaders, leurs collaborateurs et le contexte dans lequel ils opèrent s'influencent continuellement les uns les autres. Ce processus est illustré dans le schéma qui suit et décrit plus bas.



- Les leaders **SONT (Être)** des personnalités avec un cadre de valeurs éthique. Ce cadre de valeurs forme le fondement de leur leadership. Les bons leaders se connaissent eux-mêmes. Ils agissent en toute conscience, c'est-à-dire qu'ils connaissent leurs forces et leurs faiblesses. Ils sont authentiques dans leur comportement et font preuve d'intégrité, de transparence, d'ouverture et de respect envers leurs collaborateurs et leurs supérieurs. Les leaders veulent être toujours prêts mentalement et physiquement.
- Les leaders efficaces **SAVENT (Savoir)** quelles compétences professionnelles et comportementales ils doivent développer. Ils renforcent ces compétences par l'expérience et la formation. Le développement du leadership est important à leurs yeux, tant pour eux-mêmes que pour leurs collaborateurs.
- Les leaders efficaces sont suivis pour leurs **ACTIONS (Faire)**. « Leading by example » est la règle. Ils guident, motivent, soutiennent et inspirent les individus et les groupes pour qu'ils atteignent les objectifs communs, tout en les rendant plus forts et plus performants. Ils tiennent à une communication optimale avec leurs collaborateurs.
- Ils dirigent des individus qui, ensemble, forment un groupe. Les leaders efficaces

savent qu'il n'existe pas de style de leadership universel. Ils adaptent leur style en fonction de facteurs situationnels comme leur relation avec le groupe, les caractéristiques de celui-ci et le contexte dans lequel ils opèrent.

- Le contexte est avant tout défini par l'environnement, interne et externe à la Défense, et par la nature de la mission. Les groupes et leurs leaders sont influencés par ce contexte. Les groupes doivent pouvoir s'adapter avec flexibilité à un contexte en évolution permanente, et les leaders jouent un rôle crucial à cet égard.
- Les bons leaders travaillent de manière interactive avec leur groupe et ne se contentent pas d'atteindre des résultats. Ils veulent maintenir ou renforcer la cohésion du groupe. Ils s'efforcent de créer un climat de travail optimal et sûr et veillent au bien-être psychosocial de leurs collaborateurs. Ils considèrent leur groupe comme un « groupe d'apprentissage » dans lequel les collaborateurs peuvent continuellement accroître leurs propres compétences et celles de leurs collègues.
- L'accumulation d'expérience, de connaissances et de compétences rend les leaders plus performants, tant sur le plan personnel (ÊTRE) que dans le domaine des compétences acquises (SAVOIR). Les bons leaders apprennent en continu. Ils pratiquent l'auto-réflexion et osent demander du feed-back.

(2) Le sous-officier en tant que leader

Le sous-officier, épine dorsale de la Défense, travaille au cœur de l'action. Il se situe souvent à la frontière entre la prise de décision, le commandement et l'exécution, avec pour responsabilité première de coordonner et de diriger les tâches et le personnel. Il est formé et positionné pour fournir un leadership direct et guider les équipes vers le succès dans des situations diverses et souvent difficiles. Il doit donc être capable de décider, d'inspirer et de motiver rapidement. Il joue ainsi un rôle central au sein de la Défense et a une influence directe sur le succès d'une mission. Le sous-officier est un exemple. Il pratique un leadership éthique, flexible, axé sur les résultats et qui inspire la confiance.

(3) Inspirer en montrant l'exemple

Les gens suivent ce qu'un leader fait et non ce qu'il dit. C'est pourquoi en tant que leader, vous devez joindre le geste à la parole. Ce que vous faites doit être conforme à ce que vous dites et inversement. Vous êtes observé par vos collègues, par vos leaders et surtout, par les membres de votre groupe, dont certains exercent peut-être eux-mêmes un rôle de leader ou l'exerceront un jour. Votre comportement aura une grande influence sur vos collaborateurs. Il doit, dès lors, être un modèle d'authenticité et d'éthique. Un comportement exemplaire est une source d'inspiration et la forme d'influence la plus forte qui soit. C'est pour cette raison que le « Leading by example » est, à juste titre, la devise de la Défense pour tous ses leaders.

(4) Le leadership est un processus d'influence avec une base éthique

En tant que leader, vous influencez les autres. Le leadership est un processus d'influence sur les individus et les groupes. Le comportement exemplaire, la motivation, le soutien, l'encouragement et l'autonomisation, sans coercition ni exercice pur de l'autorité, sont des formes d'influence. L'influence peut être perçue dans un contexte négatif comme positif. La « manipulation », par exemple, est également une forme d'influence

; elle revêt toutefois une connotation négative. Un leader intègre influence cependant ses collaborateurs en s'appuyant sur une base éthique. Son comportement est conforme aux normes et valeurs de notre communauté. Dans le cas contraire, ses collaborateurs perdraient confiance en leur leader. Or, la confiance mutuelle entre leader et collaborateurs est l'un des fondements du leadership.

(5) Le leadership est axé sur les résultats

Le leadership n'est pas une fin en soi, mais est axé sur l'obtention de résultats d'une manière professionnelle et éthique. Diriger et obtenir des résultats vont de pair. Les collaborateurs perdront leur motivation et la confiance en leurs leaders si les résultats ne sont pas atteints. Nous définissons les résultats que nous voulons atteindre en terme d'objectifs. Dans une organisation, des objectifs sont formulés à tous les niveaux et à tous les échelons. Un objectif à un échelon inférieur s'inscrit toujours dans un objectif plus large, valable pour l'ensemble de l'organisation. Les chances d'atteindre un objectif augmentent considérablement lorsque, en tant que leader, vous parvenez à le faire accepter comme un objectif commun. Donner du sens constitue, dès lors, une tâche importante pour un leadership efficace. En tant que leader, vous expliquez la raison d'être et l'importance des objectifs poursuivis.



(6) Gagner la confiance

« La confiance se gagne en gouttes mais se perd en litres. » (J.-P. Sartre)

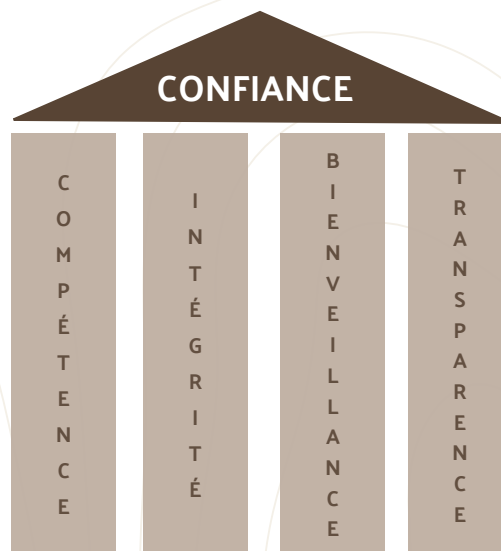
Dans une relation leader-collaborateur, la confiance est d'une valeur inestimable. Elle se construit lentement et s'accumule, mais peut très vite disparaître. Voici quelques piliers sur lesquels la confiance peut être bâtie.

Comme vos collaborateurs, vous allez acquérir ou avez déjà acquis, au fil des ans, de l'expérience, vous développer et vous forger une réputation. Si l'on vous considère comme quelqu'un de compétent et de professionnel, cela vous aidera à vous faire accepter en tant que leader.

Vous êtes intègre, entier, honnête et sincère. Vous dites ce que vous faites et faites ce que vous dites.

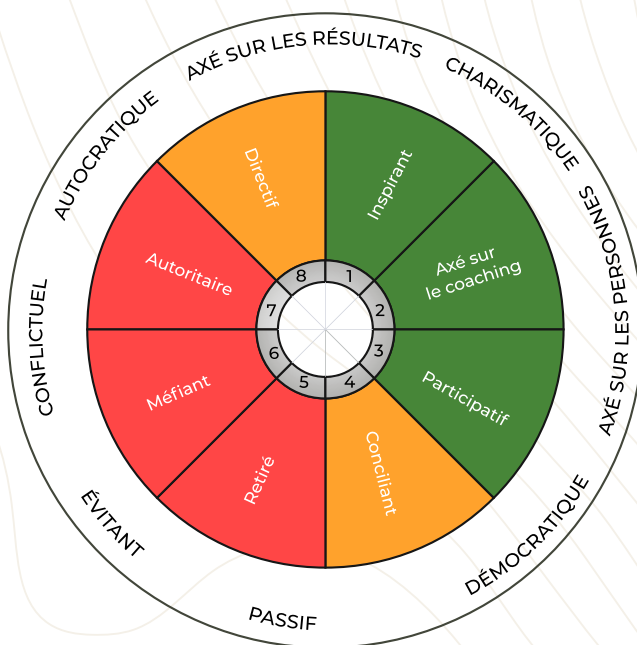
En tant que leader, vous accordez une grande importance au bien-être de vos collaborateurs. Celui-ci inclut non seulement le bien-être physique, mais également la santé mentale, l'équilibre entre travail et vie privée et le développement personnel. Sans collaborateurs compétents, nous ne pouvons pas mener à bien nos missions. Il est donc de votre devoir de les traiter avec soin.

Vous êtes cohérent dans votre comportement, fidèle à vous-même et à l'organisation. Les collaborateurs sont en quelque sorte capables de prédire votre comportement. La transparence contribue à une atmosphère calme et détendue et à de meilleures relations.



La confiance est le ciment de votre équipe et un élément essentiel de la réussite.

(7) Un leadership flexible



Dans un contexte en évolution rapide, un leadership flexible est devenu un atout essentiel pour les leaders. Le leadership flexible est la capacité d'un leader à s'adapter à des circonstances changeantes et aux besoins uniques de chacun des membres de son équipe. Le cercle du leadership de Vermeeren se compose de 8 styles de leadership différents (voir illustration). Les trois styles verts (Inspirant, Axé sur le Coaching et Participatif) sont considérés comme des styles de leadership efficaces, les styles orange (Directif et Complaisant) sont à éviter, et les styles rouges (Autoritaire, Méfiant et Retiré) sont des formes de non-leadership, à exclure totalement.

Le style inspirant

Le leader qui utilise ce style inspire et stimule les autres par son style d'interaction confiant, son courage et ses messages clairs. Quelques concepts de base typiques :

- communiquer clairement la vision ;
- donner des instructions claires lorsque la situation l'exige ;
- agir avec confiance et oser aller à contre-courant si nécessaire ;
- agir de manière décisive lorsque des problèmes de performance ou d'organisation se posent ;
- diriger les gens et les discussions avec clarté.

Le style axé sur le coaching

Il s'agit clairement du style le plus apprécié par les collaborateurs car il se caractérise par l'attention qui leur est accordée. Un leader qui a recours à ce style investit du temps et de l'énergie pour ses collaborateurs. Quelques concepts de base typiques :

- impliquer les collaborateurs dans le travail et leur donner la possibilité de prendre des initiatives ;
- consacrer du temps aux collaborateurs (parler du travail, de leur développement) ;
- se montrer compréhensif et agir en médiateur dans le cas de conflits.

Le style participatif

Le leader qui utilise ce style permet aux autres de donner leur avis dans les décisions ou de les construire ensemble. L'empowerment est aussi souvent cité comme une caractéristique de ce style : il implique l'auto-contrôle, l'autonomisation des collaborateurs et le fait de les encourager à prendre des responsabilités. Quelques concepts de base typiques de ce style :

- faire preuve de modestie, de calme et de patience ;
- faire confiance aux collaborateurs ;
- demander et écouter les opinions des collaborateurs ;
- les impliquer dans les décisions ;
- leur laisser de la liberté dans l'exécution de leurs tâches.

Le leadership efficace selon Vermeren n'est pas lié à un style spécifique, mais plutôt à la capacité d'un leader à faire preuve de flexibilité et à trouver le bon équilibre entre l'orientation vers les tâches et l'orientation vers les personnes dans différentes situations. Cette flexibilité permet aux leaders de communiquer efficacement, d'améliorer les prestations de leur équipe, d'augmenter la motivation et de faire preuve de résilience face aux changements.

(c) Instructeur

(1) Le sous-officier en tant que développeur de compétences

(a) Qu'est-ce que le management des compétences ?

La Défense pratique le management des compétences. Il s'agit de l'ensemble des activités qui permettent de développer et d'utiliser au mieux les compétences des individus et des équipes. L'objectif est de placer la bonne personne, au bon moment, au bon poste et au bon coût. L'idée étant que chaque membre du personnel connaisse l'importance de son rôle au sein de l'organisation et soit déployé de manière optimale en fonction de ses compétences (une compétence étant la combinaison de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes). Avant que le collaborateur puisse utiliser ses compétences au sein de son environnement de travail, nous devons les développer.

(b) Qu'est-ce que le développement des compétences ?

Le développement des compétences fait référence à l'ensemble des activités

et efforts qui favorisent le professionnalisme des collaborateurs, en particulier le développement des connaissances, des aptitudes et des attitudes pour fonctionner de manière plus efficace, plus efficiente et plus qualitative.

- ◇ Dans une première phase, le collaborateur acquiert les connaissances nécessaires (connaître). Cela se fait généralement par le biais d'une formation, mais celle-ci n'est pas toujours indispensable. Dans certains cas, les connaissances peuvent aussi être acquises « on the job » ou l'ont déjà été grâce à une expérience antérieure. Le collaborateur est placé à un poste et développe ainsi ses compétences (pouvoir) et son attitude (être).
- ◇ Dans une deuxième phase, cela se traduit par un comportement observable. L'évaluation professionnelle permettra de valider les compétences acquises et de faire évoluer le portefeuille de l'individu en conséquence.



(c) Le rôle du sous-officier dans le développement des compétences

Traditionnellement, ce sont les sous-officiers qui forment les troupes. En mettant à profit leur expertise et leurs compétences en matière d'instruction et d'accompagnement, ils sont responsables de l'éducation, de la formation et de la supervision du personnel et de l'unité. Par conséquent, ils constituent un maillon très important dans le développement des compétences : sans une attention suffisante accordée à des collaborateurs correctement instruits, motivés, confiants et flexibles, les ambitions de la Défense ne peuvent être réalisées, même si l'on dispose de toutes les ressources matérielles et financières.

(2) Le sous-officier en tant qu'instructeur

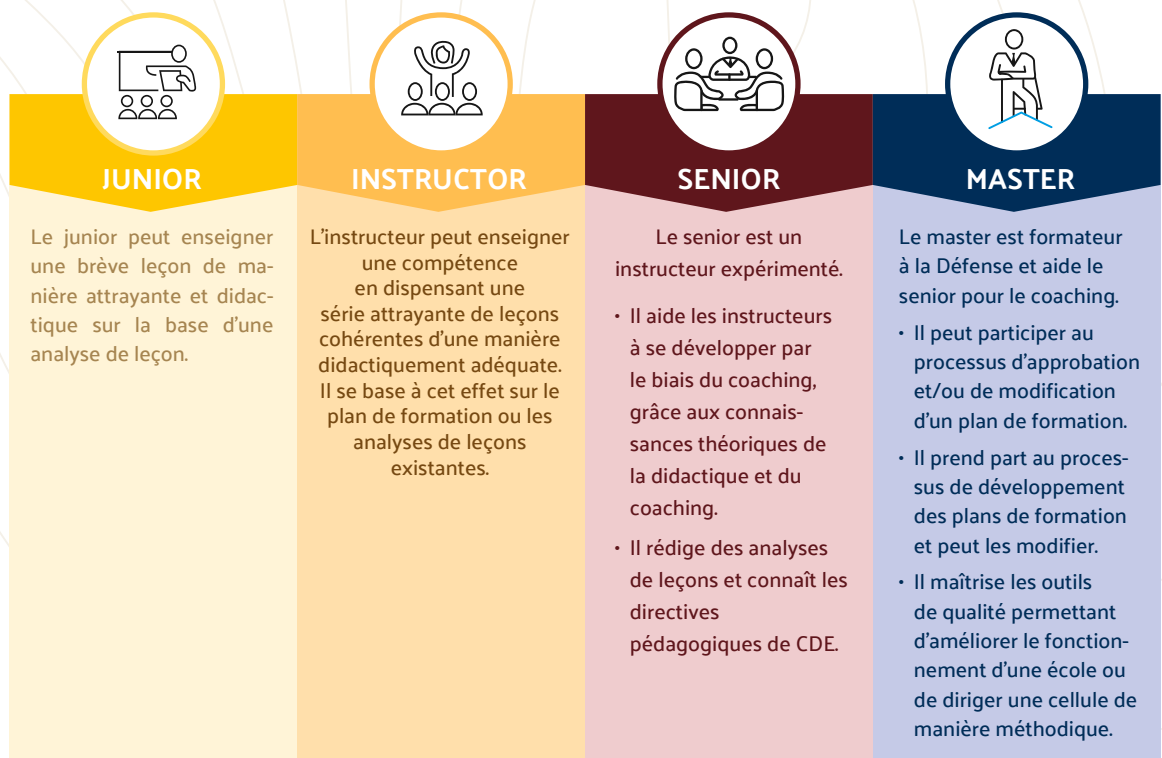
(a) Le concept des instructeurs militaires

Le rôle d'instructeur d'un sous-officier au sein de la Défense belge est d'une valeur inestimable. En tant qu'instructeur, vous contribuez non seulement au développement professionnel de futurs leaders, mais vous jouez également un rôle essentiel pour garantir l'efficacité opérationnelle et la sécurité de nos forces armées. Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles votre rôle est si important :

- ◇ **Mentorat et leadership** : en tant qu'instructeur, vous êtes un mentor et un modèle pour vos recrues et vos collaborateurs. Vous les inspirez par votre expérience et vos connaissances, et vous les aidez à développer leurs aptitudes et leur assurance.
- ◇ **Transfert des connaissances** : vous êtes chargé de transmettre les connaissances et compétences militaires essentielles. Celles-ci couvrent tout ce qui va des opérations tactiques à l'expertise technique, l'objectif étant que nos troupes soient bien préparées pour faire face à n'importe quelle situation.
- ◇ **Discipline et éthique** : vous aidez à former la base morale et éthique chez nos

militaires. En promouvant la discipline, l'intégrité et le sens des responsabilités, vous contribuerez à créer une culture militaire professionnelle et fiable.

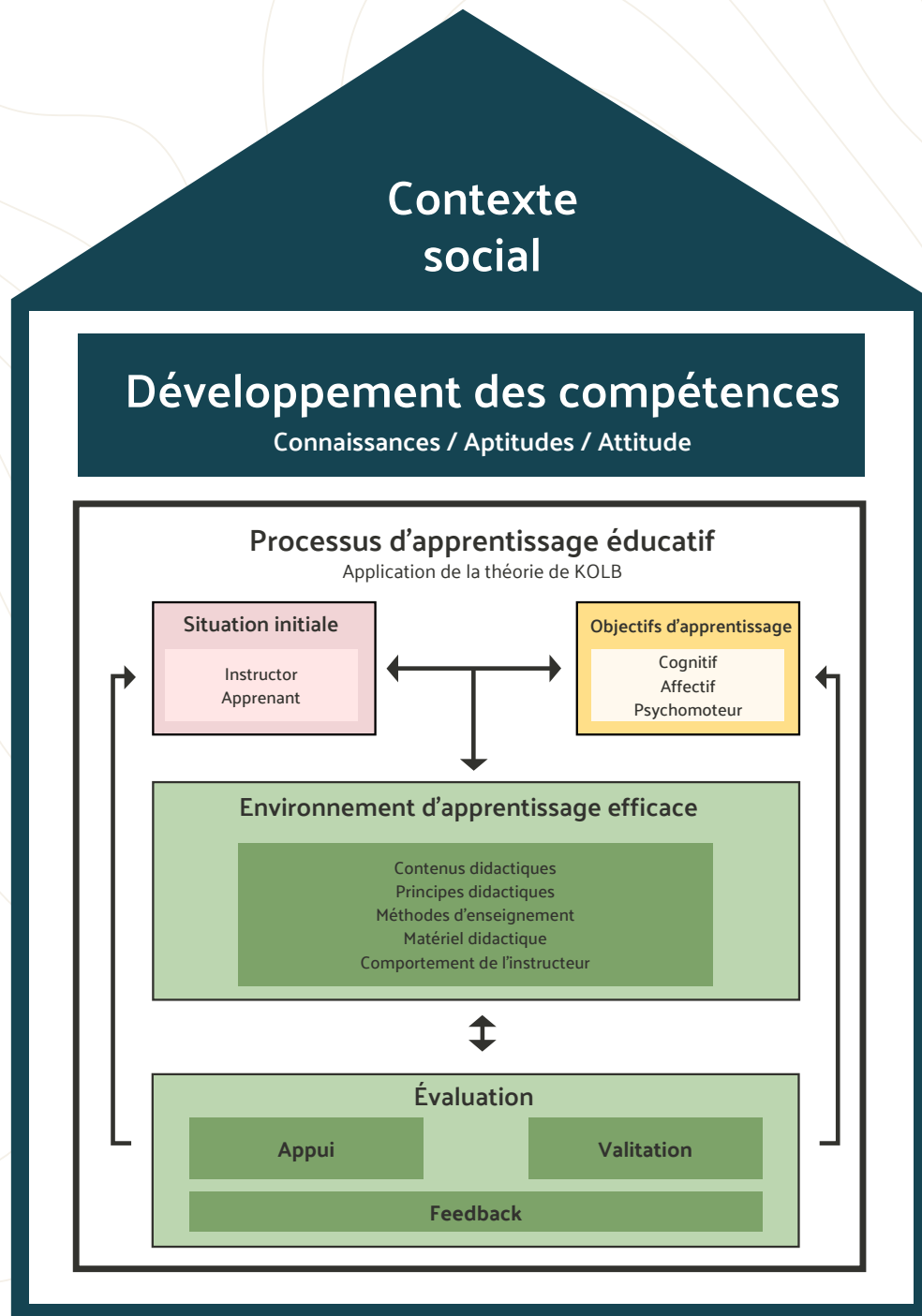
- ♦ **État de préparation opérationnelle :** en formant et en préparant vos collaborateurs, vous veillez à ce que votre unité soit prête à réagir aux menaces et à mener à bien des missions. Vos efforts contribuent directement à la sécurité et au succès de nos opérations.
- ♦ **Développement personnel :** vous jouez non seulement un rôle crucial dans le développement personnel de vos soldats, mais l'instruction contribue également à votre propre développement. **Le concept JISM**, composé de quatre niveaux, est un outil qui vous aide à atteindre votre plein potentiel, sur le plan professionnel comme personnel.



L'acronyme JISM (Junior, Instructor, Senior, Master) est, au sein de la Défense, synonyme de l'approche didactique et pédagogique appliquée dans notre organisation. Il s'agit d'un concept graduel. La formation de base comprend déjà le cours Junior qui vous permettra d'enseigner de manière responsable dans votre future unité. Les autres cours seront suivis « just in time » et « just as needed ».

(b) Le modèle didactique

Vous trouverez ci-dessous le modèle didactique utilisé pour la formation Instructor.



La plateforme de connaissances pour l'enseignement décrit le processus d'apprentissage éducatif comme suit : « **Le processus d'apprentissage éducatif est le processus par lequel les apprenants acquièrent des connaissances et des aptitudes.** » (« Het onderwijsleerproces is het proces waarin leerlingen kennis en vaardigheden verwerven » - Onderwijsleerproces - uitleg Begrippen onderwijs, s.d.). Ces connaissances et aptitudes sont utilisées pour induire un changement de comportement durable. Ce processus se déroule dans le cadre d'un environnement d'apprentissage efficace. L'objectif de la création d'un environnement d'apprentissage efficace est de s'assurer que les stagiaires atteignent les compétences prédéfinies, en tenant toujours compte de la situation initiale présente et de la méthode d'évaluation.

Cela implique que nous définissions d'abord un certain nombre d'éléments avant de pouvoir commencer à concevoir notre environnement d'apprentissage, à savoir la situation initiale, les objectifs d'apprentissage et la méthode d'évaluation.

La **situation initiale** est l'ensemble des données spécifiques à une personne (pour les apprenants comme pour les enseignants). Ces données peuvent être en relation avec les objectifs pédagogiques à atteindre, que ce soit sur le plan personnel, social, situationnel ou professionnel. Il est important d'avoir toutes ces données à l'esprit car elles influencent la progression et les résultats des processus d'apprentissage dans un contexte de formation.

Dans le contexte de la formation, un **objectif** est ce que nous essayons d'atteindre avec nos apprenants. Il est exprimé sous la forme d'un comportement observable que l'apprenant est censé atteindre à la fin d'un cycle d'apprentissage donné. Les objectifs pédagogiques sont des éléments essentiels dans l'acquisition des compétences. Ces compétences englobent les connaissances, aptitudes et attitudes dont l'apprenant a besoin pour pouvoir fonctionner efficacement. Les objectifs pédagogiques découlent donc naturellement de ces compétences et sont développés dans 3 domaines d'apprentissage différents (cognitif, moteur et affectif).

Un **environnement d'apprentissage efficace** est l'interaction de toutes les mesures, de tout le matériel et de toutes les formes de travail visant à faciliter l'apprentissage. Les environnements d'apprentissage sont particulièrement efficaces lorsqu'ils présentent un bon équilibre entre une marge de manœuvre suffisante pour l'apprentissage indépendant et un accompagnement systématique suffisant. Un environnement d'apprentissage efficace prend en compte toutes les particularités de l'apprentissage. Il encourage l'apprenant à se développer, offre suffisamment de possibilités de soutien à l'instructeur et se rapproche le plus possible de la pratique (professionnelle).

L'évaluation est une **activité spécifique** conçue comme :

- un soutien au processus d'apprentissage, visant à être un outil d'aide à l'apprentissage et non un moyen de concurrence entre les apprenants ;
- la validation des compétences acquises dans le but de reconnaître et de valoriser non seulement les résultats finaux mais aussi les efforts de l'apprenant pour y parvenir. Une évaluation efficace doit mesurer avec précision la réalisation d'objectifs d'apprentissage prédéfinis.

Vous êtes intéressé par l'une de ces formations ? Prenez contact avec le Département de la formation continuée (DFC) au sein de l'ERSO. Envoyez pour ce faire un e-mail à l'adresse suivante : +KSOO-DIR-EDUC-DVV-COMDO-BPPC@mil.be.

(3) Le sous-officier en tant qu'accompagnant/formateur

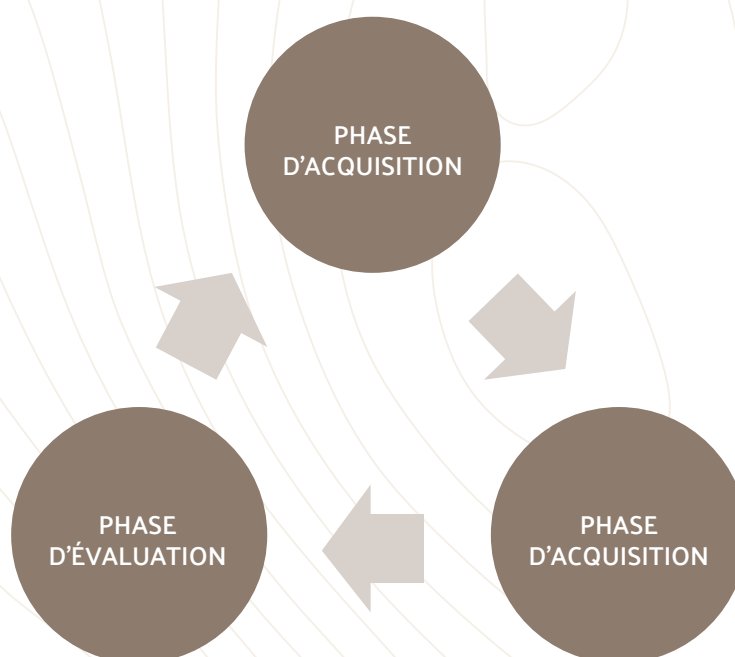
En tant que sous-officier, vous avez une responsabilité à l'égard d'un militaire et d'une organisation en plein développement. Vous jouez un rôle essentiel qui aura un impact important sur le militaire que vous accompagnez et sur ses prestations futures.

(a) Qu'est-ce que l'accompagnement ?

Selon Timothy Gallwey, auteur de la série de livres « The Inner Game », le coaching (ou l'accompagnement, comme nous l'appelons ici) peut être défini comme suit :

« Le coaching, c'est libérer le potentiel de la personne pour maximiser sa performance. Il s'agit de l'aider à apprendre plutôt que de lui enseigner. »

Trop souvent, on part du principe que si une personne a suivi une formation (phase d'acquisition), elle possède les compétences. La période la plus importante reste pourtant à venir, à savoir le développement de la compétence apprise (phase de traitement). Au cours de cette phase, le militaire en développement est efficacement accompagné pendant la « formation sur le tas ». Lorsque le parcours a été mené à bien, l'appréciation (phase d'évaluation) est le moment où l'on peut établir que la compétence souhaitée a été acquise. Avec le temps, il est important d'évoluer, avec la Défense, d'une culture d'évaluation à une culture d'accompagnement, où l'accent est mis sur le développement.



À la Défense, l'accompagnement est orienté vers la fonction, proactif et axé sur la prise de conscience et l'autonomie.

Orienté vers la fonction : en tant qu'accompagnant, vous aidez un militaire à acquérir une compétence liée à un poste ou à une fonction. Reportez-vous à la description du poste et aux compétences professionnelles et comportementales qui y sont associées afin de savoir quelles sont les exigences du poste du militaire accompagné.

- **Proactif :** avec le militaire accompagné, vous identifiez la situation actuelle et faites le point sur les compétences qui doivent encore être développées.
- **Prise de conscience :** par le biais de l'autoréflexion, du questionnement et du feed-back, vous aidez le militaire à se rendre compte d'où il se trouve dans son processus de développement.
- **Autonomie :** vous faites en sorte de devenir superflu en tant qu'accompagnant, afin que le militaire accompagné puisse se débrouiller seul après avoir acquis les compétences requises.

(b) Le débriefing en 7 étapes

L'entretien d'accompagnement est basé sur la perception comportementale de l'instructeur et sur votre observation. Le jeune instructeur a une perception personnelle de son propre comportement, qui ne correspond souvent pas au comportement que vous observez. L'entretien d'accompagnement vous permet de lui faire prendre conscience de ces différences et de lui montrer le chemin qu'il reste à parcourir pour parvenir au comportement efficace souhaité.

Le plan d'action ci-dessous offre un fil conducteur pour mener votre entretien, sans obligation. L'entretien doit avant tout être dirigé par la personne accompagnée ; vous pouvez donc sans problème vous écarter de ce modèle.



Ouverture de la discussion

Créer un climat favorable et écouter activement. L'échange doit être constructif et bienveillant. Laissez l'apprenant parler de ce qu'il ressent, pour savoir comment il perçoit sa performance par le biais de l'autoréflexion = l'objectif d'un débriefing.



Objectif du débriefing

Quel est l'objectif de ce débriefing ? Ce point doit être établi avant chaque débriefing = FOLLOW-UP. Le coach laisse l'apprenant le définir, puis le valide, le complète ou le corrige. Il peut se référer aux objectifs personnels du jeune instructeur.



Évaluation du produit

Est-il parvenu à atteindre ses objectifs de formation avec ses apprenants ? N'hésitez pas à les revoir avec lui (points d'attention concernant la qualité) et à vérifier s'il y a eu une phase d'évaluation.



Évaluation du processus

L'accompagnant donne les points à retenir et les points à améliorer par rapport à sa leçon. ► Sur la base des faits observés, l'accompagnant valide, complète ou aide, par un questionnement habile, à faire prendre conscience au jeune instructeur des points à améliorer...



Propositions d'amélioration

La personne accompagnée propose elle-même des solutions d'amélioration.



Décision et plan d'action

Travaillez ensemble pour définir les points d'amélioration pour la prochaine leçon, ainsi que l'objectif du prochain débriefing = FOLLOW-UP.



Conclusion

Qu'a pensé l'instructeur accompagné de la discussion ? Dans quelle mesure le débriefing a-t-il été utile ? Etc.

Si la Défense était une fusée et que l'objectif était Mars, nos collaborateurs seraient le carburant. Sans collaborateurs compétents, nous n'atteindrons pas notre objectif. En tant que sous-officier, il vous incombe de traiter vos collaborateurs avec soin et de créer un climat de confiance mutuelle. Vous développez un environnement dans lequel il est possible de faire des erreurs et d'en tirer des leçons afin de se retrouver à terme face à des collaborateurs et à des collègues compétents.

Le but ultime est d'assister vos collaborateurs ou vos collègues dans leur développement afin qu'ils deviennent aussibons, voire meilleurs que vous-même.

LES 10 COMMANDEMENTS DU SOUS-OFFICIER

1. Soyez un exemple, dans vos paroles comme dans vos actes.

Comportez-vous comme vous attendez de vos subordonnés qu'ils se comportent. L'intégrité et la cohérence sont cruciales.

2. Connaissez vos collaborateurs et prenez soin d'eux.

Comprenez leurs forces, leurs faiblesses, leurs ambitions et les défis auxquels ils font face. Faites preuve d'une attention réelle et soyez là pour eux dans les moments difficiles.

3. Communiquez avec clarté et honnêteté.

Donnez des instructions claires, écoutez le feed-back et faites toujours preuve de transparence en ce qui concerne vos attentes et vos décisions.

4. Soyez toujours préparé.

Anticipez les défis et veillez à ce que votre équipe soit prête à faire face à n'importe quelle situation. Le planning et la discipline sont essentiels.

5. Sachez récompenser et discipliner de manière appropriée.

Récompensez les réussites, même les plus modestes, et corrigez de manière constructive lorsque cela s'avère nécessaire. Respectez la dignité des membres de votre équipe.

6. Ne cessez jamais de vous développer.

Travaillez constamment sur vos propres compétences, connaissances et qualités en matière de leadership. Un leader qui apprend sans cesse est une source d'inspiration pour les autres.

7. Maintenez la discipline sans tyrannie.

Assurez l'ordre et le respect des règles sans abuser de votre autorité. Le respect et la confiance sont plus puissants que la crainte.

9. Encouragez le travail d'équipe et la cohésion.

Créez une culture dans laquelle chacun soutient l'autre et où l'équipe est plus importante que l'individu.

10. Faites preuve de courage et de détermination.

Montrez du courage et de la résilience dans les situations difficiles. Votre attitude inspirera et motivera votre équipe.



LA DÉFENSE

ÉCOLE ROYALE DES SOUS-OFFICIERS

Quartier Col VI RENSON

Cel Public Relations

Luikersteenweg 371 3800 SINT-TRUIDEN

Tel: +32(0)2/441.33.69

E-mail : info@saffraanberg.be

www.saffraanberg.be

Éditeur responsable :

Conseil Consultatif des Sous-officiers de la Défense Belge (CCSDB)