

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2009)
Heft: 5

Artikel: Moins de chefs et plus de leaders
Autor: Michal, Mina
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-348850>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

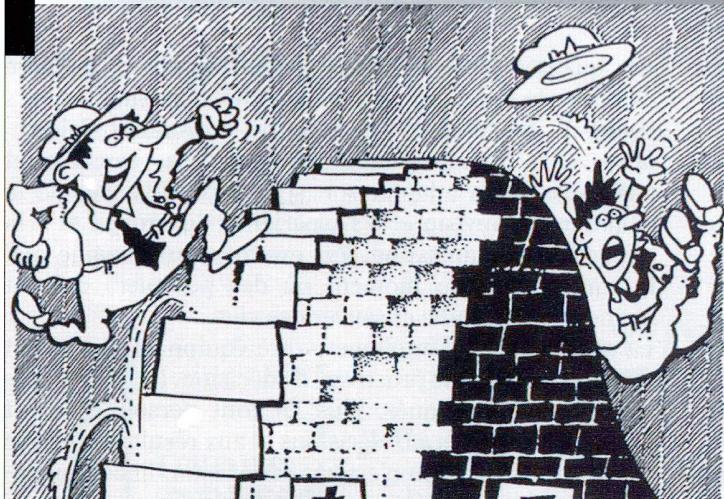
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 15.01.2026

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



Le stress peut être à la fois « positif » et « négatif » : c'est une question d'optimum.
Dessins © Pécub.

Conduite

Moins de chefs et plus de leaders

Dr Mina Michal

Consultante ; professeur adjoint, Université Webster, Genève

Vous pouvez être nommé « *manager* », mais vous n'êtes un « *leader* » que lorsque cette nomination est ratifiée dans les coeurs et les esprits de ceux qui travaillent avec vous. Ainsi, un *manager* à qui l'on venait de confier un poste clé au sein d'une entreprise m'a demandé : « Parlez-moi de *leadership* : nos chromosomes contiennent-ils des gênes de *leadership* ? Peut-on apprendre ou acquérir cet art ? Quelle est la différence entre un *manager* et un *leader* ? Suis-je un *leader*, un *manager*, les deux ? Quels sont en fait les qualités et les attributs d'un *leader* ? Une fois *leader*... toujours *leader*, en toute situation ? Faut-il être « intelligent » pour être un *leader* ? A qui dois-je vouer ma loyauté en premier : à mon équipe ou à l'organisation ? Existe-t-il un style de *leadership* optimal ? Mon stress déborde parfois... quel est l'effet du stress sur mon impact en tant que *leader* ? Pourriez-vous éclairer ma lanterne et me donner quelques tuyaux, afin que je puisse mieux accomplir la mission que l'on m'a confiée ? »

Management et Leadership

Pour moi, le *leadership* est l'art d'inspirer et de motiver son équipe d'une manière synergique, afin de réaliser les buts stratégiques de l'organisation. Le *leadership* se rapproche beaucoup du *management*, mais avec une bonne dose d'inspiration et d'implication personnelle. *Management* et *leadership* sont deux concepts différents mais étroitement liés.

« Est-ce vrai que le *leadership* trouve son origine dans l'armée ? » Non, paradoxalement c'est le mot « *management* » qui est d'origine militaire, du latin signifiant diriger – un cheval, un fouet, une épée, une somme d'argent ou une machine. A noter que tous ces objets sont inanimés. C'est l'armée britannique qui, la première, a introduit le concept de « *Man Management* ». La raison pour laquelle le *leadership* est associé au domaine militaire est qu'il existe une longue tradition de commandants qui ont vu leur tâche en tant que meneurs

d'hommes. Cette vision s'est développée principalement durant la Seconde Guerre mondiale : Montgomery, Eisenhower, Patton et MacArthur.

Le mot « *leader* » a plus de mille ans et signifie un chemin ou une route. Le *leader* est donc celui qui vous accompagne et vous guide sur un chemin. Alors que le mot « *stratégie* » vient du Grec signifiant « armée » et « *leader* ». En d'autres termes, il s'agit de la réflexion et de la planification nécessaires à un commandant militaire, tout comme aux dirigeants d'une organisation.

Le *management* signifie, avant tout, une bonne administration : l'utilisation efficiente et efficace de toutes les ressources. Un *manager* doit avoir les attributs et les qualités de mettre en place et d'entretenir un système (opérationnel, financier, etc). Ils sont indispensables dans l'industrie et le commerce, comme dans d'autres types d'organisations. Il faut seulement se souvenir qu'un système n'est rien sans les personnes – leur qualité, leur formation, leur capacité à conduire.

Une organisation a autant besoin de *leaders* que de *managers*. L'impulsion des premiers apporte la créativité, le développement et la croissance. Les *leaders* se trouvent dans leur élément face aux changements. Au contraire, les *managers* sont davantage à l'aise dans un environnement stable. Les deux sont nécessaires au succès et à la pérennité de l'entreprise ; mais l'accélération exponentielle des changements explique que l'on ait aujourd'hui toujours plus besoin de *leaders* que de chefs.

« Peut-on être à la fois un bon *manager* et un bon *leader* ? » Tel doit être le but ultime, car il s'agit de deux cercles qui se recoupent, mais se superposent rarement. Pour cela, il faut une véritable vision, une volonté et l'humilité d'apprendre, le bon environnement, de l'énergie en suffisance et une bonne dose d'enthousiasme, de temps et d'expérience. Les plus grands chefs militaires britanniques – le duc de Marlborough, Wellington et Montgomery – ont su être les deux à la fois. Acquérir une telle expérience prend du temps. Mais rien ne

remplace l'amour des gens. Le terme grec « agape » signifie d'ailleurs amour dans le sens du respect fondamental des gens, de leur vision, d'une reconnaissance mutuelle, d'être dédié et responsable, du courage et du sacrifice, de l'empathie et du partage, de la résilience et la confiance dans la capacité de ses subordonnés. La vocation d'un *leader* rappelle celle d'un chef d'orchestre, à l'instar de Léonard Bernstein : « Je travaille en terme d'amour. Sans cela, je ne peux rien réaliser ! » En effet, un chef est aussi bon que son orchestre. L'un et l'autre sont pour moitié dans le succès.

La manière de percevoir les membres de votre équipe est déterminante. Elle influence les interactions, le développement et la performance de vos collaborateurs. On est surpris de ce que les gens peuvent vous donner si vous croyez en eux. Michel Ange a ainsi dit : « Je ne crée pas la sculpture ; Dieu l'a déjà créée. Mon travail consiste seulement à enlever le marbre qu'il y a en trop ». Par analogie, une graine contient déjà tout ce qui est nécessaire pour devenir un arbre ; tout ce qui lui manque est le bon terreau ainsi que d'autres éléments de base tels que l'eau et la lumière – voilà en quoi consiste le travail. Beaucoup de *managers* manquent ce point essentiel et privent l'organisation de nombreux talents et de ressources. Cela finit par coûter cher. En théorie, chacun peut devenir un *leader* ; en pratique, ce n'est pas le cas.

Qualités et fonctions

« Existe-t-il un consensus sur les qualités d'un *leader* ? » Non, pas vraiment. Il n'existe pas de stéréotype de *leader*. Des années de recherches démontrent qu'il existe des qualités principales et secondaires. Les premières sont *sine qua non*, les secondes sont variables d'une personne à l'autre. Dans les premières, on trouve une vision stratégique, l'intégrité, le courage, de bonnes capacités à communiquer, de l'énergie, la capacité à motiver et à persuader. Quant à d'autres attributs tels que le charisme, les connaissances spécialisées ou techniques, la manière de communiquer ou de diriger, ceux-ci varient d'une personne et d'une culture à l'autre. Mais dans tous les cas, le *leader* doit personnaliser les qualités qu'il attend de son équipe et mener par l'exemple, d'où la notion de *leadership* par l'exemplarité. Enfin, l'ingrédient indispensable est l'enthousiasme, qui donne de l'énergie et le don d'inspirer les gens. Il faut donc, avant tout, être inspiré soi-même.

Pour réussir, il s'agit de réunir et de mettre en phase trois éléments : la tâche, l'équipe et l'individu. Car le *leadership* et le *management* consistent tous deux à remplir une mission et obtenir des résultats à travers des personnes. Les trois cercles doivent donc être de rang égal ; plus elles se superposent, meilleures seront les synergies et l'efficacité de l'équipe. Maintenir cette synergie est le facteur principal de succès de l'organisation.

Dans ce cadre, on dénombre plusieurs fonctions :

- fixer des objectifs ;
- planifier ;
- informer (*briefing*) ;
- contrôler ;
- évaluer.

Les qualités (ce que l'on est) déterminent la manière d'exercer la fonction (ce que l'on fait). Il existe plusieurs styles de *leadership* : autoritaire, consultatif, laissez-faire, etc. Une personne expérimentée, sensible et adaptable saura adapter son style aux exigences de la situation, au niveau et à l'expérience du groupe et à la culture de l'organisation. Par exemple, on imagine mal la consultation au moment où des pompiers doivent éteindre un incendie et sauver des vies...

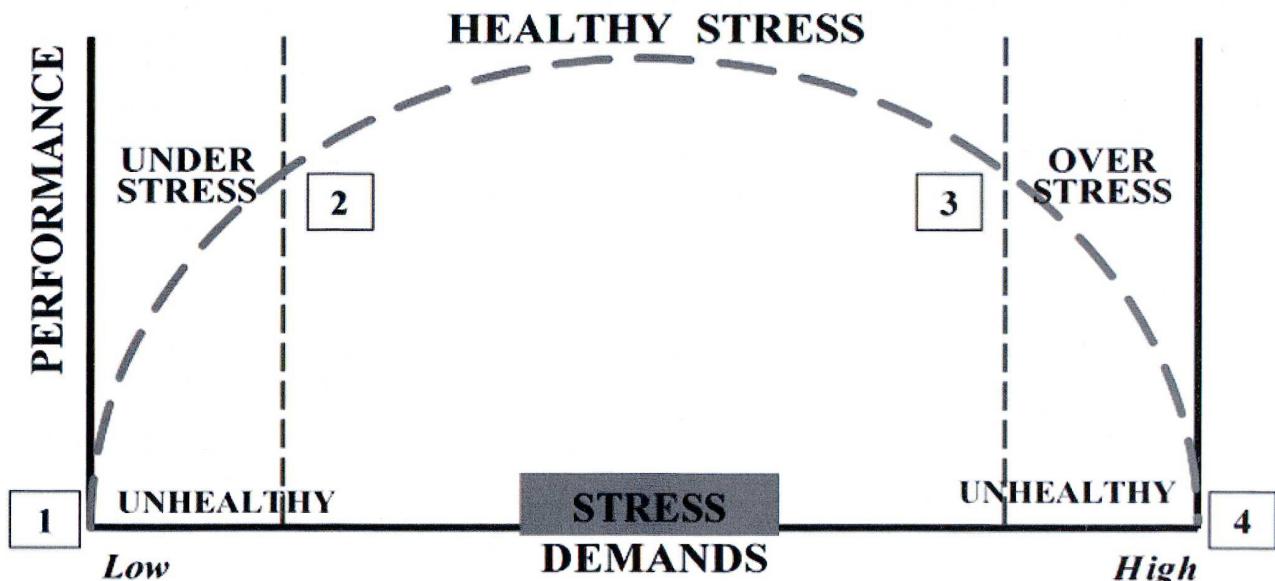
La règle d'or est d'impliquer votre équipe aussi souvent que possible dans le processus de décision. Parce que plus ceux-ci sont impliqués, plus ils sont personnellement engagés, intéressés aux décisions et aux résultats. Mais le processus de décision n'est pas la décision finale, c'est-à-dire la responsabilité, qui ne peut être déléguée. Ainsi, le *leader* assumera personnellement lorsque les choses vont mal, alors qu'il saura donner le crédit à son équipe en cas de succès.

Certains *leaders* sont orientés sur la tâche, d'autres sur les relations. Les premiers tendent à se concentrer sur la mission au point d'oublier les besoins des individus et ne parviennent pas à dégager leur plein potentiel. Au contraire, les seconds peuvent manquer les objectifs. Ici encore, c'est une question d'équilibre entre la tâche, l'équipe et l'individu.

Et le stress ?

Sur le plan physiologique, l'absence total du stress équivaut à la mort. Le stress est donc une stimulation vitale qui est intimement lié à notre niveau de performance ainsi qu'à la qualité de notre santé. Autant une certaine quantité de stress est absolument nécessaire au maintien de notre bon fonctionnement (stress positif), autant trop de stress (stress négatif) est délétère, diminuant notre performance et au détriment de notre bien-être. Il ne s'agit donc pas de l'éliminer, mais d'apprendre à le gérer. Le manque de stress provoque la démotivation, la léthargie, le manque de créativité et de productivité. Trop de stress en revanche provoque la fatigue, la surexcitation ou la dépression, des maladies, des accidents, de l'absentéisme, etc.





La courbe du stress

De plus, sous un stress trop élevé, les individus perdent la capacité de discernement, qui donne des jugements erronés et fait prendre de mauvaises décisions. Cela peut avoir un coût considérable, aussi bien sur le plan humain que financier.

Quant au « *burn-out* », personne n'est à l'abri. Mais le plus souvent, la surcharge de travail seule n'est pas la cause d'un *burn-out*. Il s'agit généralement d'une combinaison de frustration et de surcharge, provenant du travail et/ou de la sphère privée. Par ailleurs, notre niveau d'énergie « libre » et disponible, ingrédient essentiel dans l'accomplissement de nos activités, est tributaire, d'une part de notre niveau de satisfaction et d'autre part de notre niveau de frustration. Il est donc important d'être à l'écoute et d'augmenter le niveau de satisfaction et de diminuer le niveau de frustration des membres de son équipe. Autrement dit, il faut apprendre à gérer son stress et à fonctionner à un niveau de stress optimal tout en veillant sur le maintien d'un haut niveau énergétique. Cela s'apprend. Le premier critère de recrutement de *leaders/managers* est de continuer à fonctionner efficacement sous stress.

Le rôle de l'intelligence ?

Un quotient intellectuel (QI) est important mais ne suffit pas car il est futile sans un bon niveau de quotient

émotionnel (QE). L'intelligence émotionnelle comprend les compétences interpersonnelles, l'empathie, la capacité à communiquer, à prendre des décisions et à gérer des conflits, à s'adapter, à s'auto motiver, la sagesse, la créativité, un enthousiasme contagieux et, surtout, la résilience. Contrairement au QI, qui ne peut augmenter que marginalement durant toute une vie, le QE peut se développer moyennant la volonté et l'entraînement. L'histoire est remplie d'échecs ou, au contraire, des belles réussites où les acteurs ont fait preuve d'intelligence émotionnelle. Le QE est donc probablement plus important que le QI. C'est l'essence même du *leadership*.

La balle est dans votre camp. Mais souvenons-nous que pour diriger des autres, il faut d'abord apprendre à se diriger soi-même.

M.M.