

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2020)  
**Heft:** 3

**Artikel:** 6 manières de conduire pour un leadership efficace  
**Autor:** Grangier, Mavrik  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-913868>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 26.11.2024

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



L'auteur a créé et anime un *blog* sur le thème du *leadership* militaire, sur Facebook.

## Conduite

### 6 manières de conduire pour un *leadership* efficace

#### Maj Mavrik Grangier

Instructeur d'unité, Ecole d'artillerie 31

Il existe plusieurs manières de conduire les équipes, aucune ne peut être parfaite en tout temps et en tous lieux ! J'en ai personnellement fait l'expérience durant mes derniers services ! Le travail du leader est de savoir reconnaître les circonstances et de savoir quand changer son style de conduite afin d'atteindre les objectifs. Daniel Goleman a proposé l'idée de six styles de *leadership* au début des années 2000. La conduite autocratique ;

1. La conduite par affiliation ;
2. La conduite par coaching ;
3. La conduite démocratique ;
4. La conduite par gestion du temps ;
5. La conduite visionnaire.

Depuis, certains appellent à l'utilisation d'un 7<sup>e</sup> style de *leadership* : la conduite hybride. Le nombre exact de types n'est pas le but. Le but est de vous donner les outils nécessaires pour conduire votre équipe. La catégorisation des styles permet d'apporter une clarté, de mettre en avant parfois des évidences. Il s'agit surtout de questionner nos connaissances et restant conscient qu'il n'existe pas « à l'état naturel » un style qui convient ou qui est applicable à toutes les situations. Alors avec autant de types de styles de gestion parmi lesquels choisir, vous pouvez (et devriez) vous délecter de ceux décrits ci-après.

#### Comment être un leader

Être un bon leader dans un environnement volatile, incertain, fluide et ambigu signifie obtenir les bonnes informations et de savoir en tirer le meilleur parti pour atteindre l'objectif. J'aime la définition de Antoine Gaunand, auteur et conférencier :

« Le *leadership* est une autorité d'influence, basée sur les relations que le leader noue avec les membres d'un groupe. Être un leader est une reconnaissance, et non un statut. »

Ces informations sur les styles de *leadership* et les structures de gestion peuvent vous aider à répondre aux questions d'entrevue de *leadership* et à former des équipes gagnantes. Il peut vous aider à comprendre les différents styles de *leadership* utilisés par les dirigeants à tous les niveaux - et la meilleure façon d'interagir avec eux. Alors, qu'est-ce qui fait un bon leader ?

Les bons leaders savent qu'il ne s'agit pas de systèmes et de théories, mais de personnes ;

- Ils connaissent les règles et quand les enfreindre ;
- Ils savent quand être flexible et quand tenir la ligne ;
- Ils savent que c'est la situation et la composition de l'équipe qui définit le style de conduite.

La clé est de choisir des styles et des structures de gestion qui conviennent à votre équipe, à votre secteur et à vos objectifs. Comment pouvez-vous mener votre équipe pour obtenir les meilleurs résultats possibles pour toutes les parties prenantes ?

Les groupes passent naturellement par des cycles de croissances et de conflit. Ces cycles limitent parfois l'influence du *leadership*. Mais en adoptant le bon ou le mauvais style de *leadership*, vous pouvez influencer les différentes phases du développement de votre équipe. Il ne faut tout simplement pas interpréter les périodes d'ajustement normales et nécessaires (aussi dramatiques que soient les résultats actuels) comme des erreurs de votre part. En d'autres termes, gardez votre calme et continuez à guider votre équipe à travers cette épreuve.

#### Travailler avec des styles de *leadership*

Bien sûr, vous devez acquérir une compréhension claire des styles de *leadership* qui correspondent à vos points forts et à vos meilleures pratiques. Cependant, vous pouvez développer une perspective globale sur ce qu'est la gestion en explorant ces six styles de *leadership*, y



compris ceux qui ne semblent pas vous convenir. Ce qui importe, c'est de donner aux *leaders* les outils qui leur permettent de reconnaître la diversité des approches qui s'offrent à eux et en se souvenant qu'une approche unique convient rarement à tous et à toutes les situations.

Les *leaders* intelligents savent qu'ils ont quelque chose à apprendre de tout le monde - et de toutes les situations.  
Style de gestion autocratique

J'apprécie cette simple définition : le style autocratique correspond à tout *leader* avec une mentalité « Parce que je te l'ai dit... ». Un *leadership* faisant preuve de gestion autocratique signifie qu'il prend le contrôle (et la responsabilité) d'une situation.

Ce style de conduite est le meilleur dans certains environnements extrêmes, lorsque la décision ne peut pas attendre ou que les personnes présentes doivent se concentrer sur d'autres tâches et n'ont donc pas le temps de participer à la prise d'une décision commune. Ce style ne tire pas parti de la créativité des parties prenantes mais facilite la mise en œuvre de la décision. Il entraîne également des coûts de planification, de communication et de surveillance importants qui peuvent être maîtrisés par des entraînements en commun rigoureux et des procédures préétablies et connues de tous.

Il peut sembler que mettre en place ce style est simple. Pourtant, il n'est pas naturel à l'être humain moderne de se laisser guider sans comprendre. L'être humain a une tendance à la réactance qui est un mécanisme de défense psychologique mis en œuvre par un individu qui tente de maintenir sa liberté d'action lorsqu'il la croit ôtée ou menacée. C'est pour cela qu'un style de gestion autocratique efficace est difficile à mettre en œuvre et requiert de longs mois de préparation mentale pour les parties prenantes. Pour que ce style puisse donner le meilleur, il faut que les parties prenantes aient une confiance aveugle en leur *leader*.

Ce style de *leadership* directif peut convenir à votre équipe lorsque les membres ont peu ou pas d'expérience à condition que l'expérience du *leader* soit grande et reconnue. Évidemment, cela devient également nécessaire dans les domaines à haut risque, par exemple les pompiers, les militaires en opération ou toutes les situations où le risque d'attendre une décision co-créative met en péril des vies humaines.

Si votre situation nécessite un style de conduite autocratique, utilisez la méthode de *leadership* chemin-objectif. Fixez (et communiquez) des objectifs clairs et immédiats pour votre équipe. Assurez-vous que ses membres sachent exactement comment exécuter vos instructions et qu'ils disposent de toutes les ressources dont ils ont besoin. Tous les membres de votre équipe doivent comprendre leurs rôles et responsabilités - et comment gérer les obstacles qui peuvent survenir.

Ce style de *leadership* traditionnel (et souvent inconfortable) a sa place. Les subordonnés doivent obéir

aux instructions sans poser de question dans de nombreux environnements de vie ou de mort.

Ce style de *leadership* fonctionne très bien à petite dose - et dans des cas spécifiquement ciblés. Mais à mesure que les équipes gagnent en compétences et en fiabilité, les *leaders* intelligents passent de cette méthode strictement descendante à d'autres styles de *leadership* plus flexibles qui permettent à chaque membre d'apporter sa contribution.

### Style de conduite par affiliation

Les chercheurs en gestion associent l'approche affiliative du *leadership* à la création de relations de confiance. Prenons l'exemple de la Easy Company dans la série de guerres « Band of Brothers » (HBO, 2001). Dans le premier épisode, nous apprenons à la connaître. Cette compagnie est talentueuse et travailleuse, mais n'arrive pas à utiliser son plein potentiel car le *leader* n'applique pas le bon style de conduite. Il faut attendre la promotion du nouveau commandant et la mise en place de son nouveau style de conduite pour que tout le monde travaille enfin ensemble. Ce changement va transformer cette compagnie et lui permettre de traverser la guerre ensemble.

Les *leaders* affiliés favorisent la connexion et l'harmonie entre les parties prenantes. Ils résolvent les conflits de personnalités entre les membres de l'équipe, louent le bon travail et maintiennent un moral sain.

Pour l'appliquer, concentrez-vous sur les relations et la collaboration pendant les transitions stressantes et les moments cruciaux. Utilisez des stratégies de gestion d'affiliation après les revers et lorsque les conflits de personnalités nuisent aux performances communes.

Utilisez la conduite par affiliation lors de la création d'une nouvelle équipe avec des personnes déjà expérimentées (contrairement à la conduite autocratique qui fonctionne mieux lors de l'introduction de nouveaux employés dans des environnements existants à haut risque). Donnez à chacun le temps d'apprendre son rôle et de résoudre les conflits de personnalités qui surviennent naturellement au premier stade du développement d'une équipe.

Si vous voulez mettre en œuvre ce style de conduite lors d'une réorganisation, veillez tout particulièrement à comprendre comment chaque membre de l'équipe fonctionne. Certaines personnes voudront travailler dans les niches confortables qu'elles se sont créées sous les systèmes et *leaders* précédents. D'autres voient les transitions comme des opportunités de changement rapide et veulent en profiter pour imposer leurs idées. Dans ces cas, les *leaders* intelligents prennent les choses lentement. Ils mettent au défi les personnes enracinées de s'adapter et d'aider les personnes opportunistes à rester patients.

Un changement sain prend du temps, la cohésion de groupe requiert la confiance qui ne se gagne qu'avec le



temps. Les *leaders* affiliés se tiennent au milieu de la bascule - se penchant d'un côté ou de l'autre pour créer un équilibre. Ils savent que tout le monde se sent un peu mal à l'aise en période d'instabilité - mais personne ne devrait ne pas se sentir à sa place ou pas reconnu.

Certains *leaders* qui appliquent d'autres styles de conduites estiment que les mauvaises performances passent inaperçues (ou, du moins, ne sont pas contestées) par les *leaders* affiliés. Utilisez ce style de *leadership* avec parcimonie, tout comme vous le feriez avec un style de *leadership* autocratique. À bien des égards, ces deux méthodes représentent les deux extrémités du spectre des méthodes de conduite.

Faites preuve d'une patience et d'une tolérance extrêmes pour soigner votre équipe et la remettre sur la bonne voie. Utilisez des techniques de conduite par affiliation lorsque les membres de l'équipe doivent identifier leurs forces et leurs faiblesses, comprendre leurs rôles et responsabilités et mettre de côté leurs batailles d'ego. Lorsque les choses recommencent à bien se dérouler, passez à un style de conduite plus axé sur les objectifs et mettez votre équipe au défi d'augmenter ses performances et son efficacité !

### Style de conduite par *coaching*

Les *leaders* par *coaching* équilibrent les styles de conduite autocratique et par affiliation. Ils prennent les décisions eux-mêmes, mais avec les avis du groupe. Ils facilitent les interactions positives entre les membres de l'équipe mais permettent également aux gens de savoir où ils en sont.

Les *leaders* agissent comme des coaches pour inspirer, encourager et guider leurs équipes vers de meilleurs résultats et gains d'efficacité.

Le modèle par *coaching* fonctionne le mieux avec les équipes qui arrivent à maturité. Par exemple, une fois qu'un militaire a fait quelques services, il n'a plus besoin d'instruction spécifique, il a besoin d'informations sur l'horaire, le terrain, etc. On peut lui faire confiance pour travailler de manière indépendante et/ou même commencer à diriger de petits groupes.

Les *leaders* qui travaillent avec de nouvelles équipes peuvent passer d'un style par affiliation à un style de *leadership* par *coaching* une fois que leurs équipes ont traversé les premières phases de développement (c'est-à-dire l'empressement initial et les conflits de personnalités). Une fois que les équipes connaissent le succès et apprennent à bien travailler ensemble, elles peuvent bénéficier d'un niveau plus élevé d'attentes de la part de leurs *leaders*.

Les *leaders* intelligents savent quand leurs équipes ont la cohésion et la confiance nécessaires pour relever de nouveaux défis - et de nouvelles responsabilités.

Le *coaching* fonctionne mieux avec des parties prenantes qui ont fait preuve de compétence et ont gagné la confiance de leurs chefs et de leurs camarades. Utilisez

ce modèle hybride pour guider les équipes vers des performances supérieures après avoir utilisé un style de gestion extrêmement strict ou indulgent pour s'adapter aux nouveaux et aux environnements difficiles.

Pour mettre en œuvre ce style de conduite, vous devez vous-même maîtriser votre fonction et celles de vos collaborateurs. Il s'agit alors de discuter avec tous pour mettre en avant les potentiels d'amélioration possibles pour le groupe et pour les personnes. Ensuite, vous pouvez mettre en place les procédures nécessaires pour l'amélioration.

Ce style demande beaucoup de temps à mettre en œuvre mais peut apporter beaucoup. Si votre but est de développer le domaine dans lequel vous travaillez, vous allez avoir besoin de temps libre pour cela. Alors, en commençant par la conduite par *coaching* vous allez faire « grandir » vos collaborateurs est ainsi les rendre indépendants. Ceci vous permettra de dégager le temps nécessaire pour mettre en œuvre les changements que vous voulez dans votre domaine.

### Style de conduite démocratique

En termes simples, le *leadership* démocratique implique d'obtenir le consensus de chacun sur les décisions.

Les *leaders* démocrates apprécient l'écoute, la collaboration et l'investissement. Ils laissent du temps et de l'espace aux gens pour créer les meilleures solutions possibles.

Si chaque voix est entendue, les *leaders* savent qu'ils obtiennent le plus d'informations et de commentaires sur la situation. Dans des situations qui nécessitent l'investissement de toutes les parties prenantes, la recherche d'un consensus peut faire la différence entre le succès et l'échec. La réussite d'un engagement dans un environnement hautement imprévisible et fluide peut être une grande réussite ou, au contraire, un échec retentissant en fonction de l'engagement des parties prenantes.

Les *leaders* démocrates fonctionnent mieux dans des situations où le temps et les ressources ne limitent pas la cocréation et le débat. Cependant, même les équipes dans des environnements rigides et dangereux peuvent bénéficier de décisions démocratiques occasionnelles. Un chef de groupe dans une formation pourrait encourager le groupe au développement des variantes pour la prochaine mission.

Avec cette méthode, le *leader* s'assure de la compréhension et du soutien dans la décision. Il peut utiliser plusieurs méthodes pour développer les variantes, par exemple le *wargaming*, l'entraînement de la formation ou le développement individuel de variantes.

Lorsque les enjeux sont grands (comme un danger de blessure ou de mort) et que vous disposez de suffisamment de temps, ce style vous permettra d'obtenir un





engagement parfait de tous les membres de votre équipe. Pour l'appliquer, il s'agira de réunir les membres et de parler très ouvertement de la situation, des enjeux, des risques et des opportunités. Je vous conseille d'exposer votre plan et de le soumettre aux critiques. Ainsi, chaque membre pourra donner son avis et personne ne se sentira lésé par la décision. Mais cela demande à chacun de saisir la situation et de disposer des capacités nécessaires pour comprendre la décision et la méthode de mise en œuvre.

Style de conduite par gestion du temps

Souvent performants eux-mêmes, les *leaders* montrent l'exemple et demandent beaucoup à leurs équipes, en leur fixant des normes élevées et en imposant une vision à long terme avec des missions à court terme.

Les *leaders* utilisent leur expérience pour tirer le meilleur parti possible des équipes hautement motivées en proposant des défis à leur hauteur et de ses membres.

Les *leaders* qui adoptent cette méthode utilisent souvent des mesures de performance détaillées pour obtenir les meilleurs résultats possibles de leurs équipes. Certaines personnes dans certains domaines particuliers prospèrent lorsqu'ils sont reconnus et récompensés pour leurs réalisations spécifiques. Le rôle du *leader* est alors de faire correspondre les réalisations spécifiques de chacun avec la vision à long terme.

Le style de conduite par gestion du temps, du tempo, utilise le rythme comme un avantage afin d'encourager

les meilleurs éléments à travailler dur et à rester conscients des perspectives à long terme. En fixant des objectifs raisonnables, ils peuvent éviter l'épuisement et le roulement coûteux des membres au sein de l'équipe.

Ce style de conduite fonctionne bien pour faire évoluer des processus, des règlements ou faire avancer des projets lorsque ceux-ci font partie d'un environnement en évolution rapide et constante. Les *leaders* équilibrent le besoin de performances élevées avec le besoin de s'adapter constamment aux besoins réels.

Pour mettre en œuvre ce style, il s'agit de mettre en place des défis de réalisation à court terme qui vont demander à la personne de se surpasser et dès que l'objectif est atteint de le laisser récolter les lauriers.

Avec ce style, le *leader* doit utiliser le rythme à l'avantage de l'équipe en alternant les phases intenses avec des phases de repos. A l'instar des équipes de cyclisme professionnelles, le *leader* va littéralement être entouré par l'équipe pour lui permettre d'obtenir des résultats, même si cela doit les user. À la différence que, dans le cadre militaire, il s'agit de laisser récolter les fruits de la réussite aux membres de l'équipe.

La conduite par la gestion du temps est particulièrement efficace pour réaliser rapidement des tâches afin d'atteindre des objectifs à long terme. Elle permet de tenir la ligne et la distance tout en garantissant la satisfaction des egos dans l'équipe.



## Style de conduite visionnaire

Les *leaders* visionnaires aident les gens à voir l'impossible comme possible. Ils facilitent l'engagement et inspirent la confiance dans les environnements à haut risque et à récompense élevés.

Lorsque les *leaders* ont besoin d'équipes pour s'investir massivement et régler une situation mais que cette situation ne permet pas la conduite démocratique, par manque de temps ou de capacité, les visionnaires eux, se montrent à la hauteur.

Le *leadership* visionnaire s'appuie sur un *leadership* central fort pour maintenir la cohésion. Si vous utilisez cette tactique, vous pouvez obtenir des résultats incroyables et connaître de grandes réussites.

Cependant, vous devez prendre le temps d'écouter. Les *leaders* visionnaires attirent des personnes qui aiment faire partie de grandes institutions significatives. Elles ne les attirent pas par intérêt particulier mais par l'envie de réaliser de grandes choses. Alors le *leader* va devoir prendre le temps d'expliquer sa vision et les moyens de mise en œuvre, jusqu'à ce que les membres s'identifient à la cause du *leader*.

Mais attention, ces adeptes peuvent former un culte de la personnalité autour de leurs *leaders*, ce qui peut créer des résultats au détriment de l'intérêt de l'institution.

Les *leaders* visionnaires savent quand inspirer - et quand rendre les membres de son équipe autonomes. Ils peuvent créer des mouvements impressionnants mais doivent utiliser la confiance qu'ils gagnent à bon escient.

En identifiant et en promouvant des *leaders* forts (y compris ceux qui utilisent les autres méthodes que j'ai décrites ici), les *leaders* visionnaires peuvent créer des organisations durables qui maintiennent leur élan bien après avoir atteint leurs premiers grands succès.

Avant de mettre en œuvre la conduite visionnaire, il est important d'avoir une réputation de leader fort. Ensuite, vous allez devoir mettre vos forces et votre réputation en jeu. En effet, les membres vont vous suivre car ils croiront en vous pour les conduire. Ils vous suivront car vous les inspirez. Pour cela, vous allez non seulement expliquer votre idéal et comment vous comptez l'atteindre mais vous allez aussi rapidement devoir démontrer votre capacité à conduire en vous mettant « en danger ». Alors, risquez votre peau dans le projet que vous portez ! Sans cela, vous allez sans doute perdre rapidement la crédibilité nécessaire pour garder ce style de conduite.

Le *leader* visionnaire cherche à conduire d'autres *leaders* afin de voir son rêve se réaliser un jour !

## Le *leadership* hybride - mettre tous les styles ensemble

Le général (à la retraite) et auteur de livres sur le *leadership* Stanley McChrystal plaide pour la mise en application

du *leadership* hybride. Pour lui, aucun style de conduite comme aucune institution ne peut être adapté à toutes les situations et à tous les scénarios dans un environnement fluide et ambigu. Derrière cette belle explication se cache une simple réalité : aucun des styles présentés, à lui seul, ne vous apportera un succès à long terme, avec toutes les équipes et face à tous les défis de notre monde. Alors, il s'agit de reconnaître que c'est le contexte qui définit le style de *leadership* le plus approprié. Un *leader* doit s'adapter à la situation. Plus rapidement il sera capable de la reconnaître, plus vite il pourra adapter son style afin de conduire son équipe au succès.

Vous devez donc travailler avec un ou plusieurs de ces styles de conduite. Si vous trouvez quelque chose de précieux dans toutes ces méthodes, jetez-y un deuxième coup d'œil. Limitez vos idées à celles qui conviennent le mieux à votre fonction, votre situation et votre environnement.

Personne ne veut être le *leader* de cliché qui essaie de mettre en œuvre une excellente nouvelle idée chaque lundi matin. Inversement, si vous vous reconnaissez en un seul de ces types de gestion, vous vous trompez sûrement ! Alors, adaptez-vous !

Restez fidèle à vos forces mais rappelez-vous la citation de Abraham Maslow : « Si le seul outil que vous avez est un marteau, vous tendez à voir tout problème comme un clou. »

Choisissez un ou deux styles de conduite qui semblent opposés à votre façon de faire et trouvez des moyens de les tester. Commencez par des situations rares et à faible risque et voyez comment votre équipe réagit à ce changement de rythme.

En fin de compte, la conduite est une question d'équilibre. Trouvez-le en vous-même, vos styles de *leadership* - et encouragez-le dans votre équipe. Vous ne devez jamais oublier que vous ne conduisez pas seulement des hommes dans une institution mais que votre style peut les influencer bien au-delà. C'est à travers vos expériences que se crée la sagesse des futurs ! Avec le temps, un leader transforme ses membres en leaders indépendants.

M. G.