

Du leadership héroïque au leadership partagé

Les équipes de direction fonctionnent souvent sur un mode de leadership héroïque, qui se révèle contre-productif. Evoluer vers un leadership partagé permet de mobiliser l'intelligence collective et la performance des équipes.

Par Marc-Henri Drouin, gérant de l'agence Booster, mh.drouin@booster.re

Le leader seul aux commandes

Dans sa vision de dirigeant et tel un héros, le leader est censé posséder l'expérience et l'expertise de son entreprise ou de son service. C'est à lui seul qu'incombe la charge de définir les choix stratégiques et de prendre les décisions difficiles. Du coup, les capacités de résolution de problèmes de l'équipe sont sous-exploitées, l'information est peu partagée et l'esprit d'initiative est inhibé. Même s'ils participent de temps en temps aux décisions, les subordonnés ne se sentent responsables que de leurs domaines respectifs. Ils cherchent avant tout à se protéger, blâment leurs pairs et délèguent vers le haut. Ce qui a pour effet de renforcer encore plus le leadership du dirigeant.

Il en vient alors assez rapidement à attribuer les difficultés à ses collaborateurs, ce qui le conduit à encore plus renforcer son influence sur l'équipe. Ce cercle vicieux se révèle rapidement contre-productif et nuisible à la performance.

Le leadership post héroïque

La co-responsabilité des résultats d'ensemble est confiée à toute l'équipe. Les décisions clés sont prises principalement par l'ensemble de l'équipe, chaque membre a pour res-

ponsabilité d'identifier les problèmes même en dehors de son domaine. Ainsi, chaque membre est légitime à évaluer et remettre en cause les actions de ses collègues et du leader. Ce nouveau mode de fonctionnement nécessite une maturité forte du groupe.

Le rôle du leader est d'accompagner le groupe dans son développement en faisant évoluer ses styles de leadership. Dans ce leadership partagé, la vision commune est indispensable, elle est co-construite et se traduit dans la réalité quotidienne de l'équipe.

Peut-on contredire, voire contester le leader ? Il doit démontrer sa volonté d'être influencé. Attention aux messages paradoxaux du type : « Je veux que vous me disiez la vérité même si cela doit vous coûter votre job » ! Chaque membre se sent-il responsable d'influencer ses collègues pour soutenir leur performance ? Les conflits constructifs sont, à ce titre, intéressants. Le leader, par son rôle de facilitateur voire d'arbitre, doit les favoriser. Attention à l'illusion des décisions où tout le monde est trop vite d'accord. Cet apparent consensus cache souvent des décisions peu pertinentes.



Photo : E. L.

Les 4 styles de leadership

Directif. Le leader décide de façon autonome et sans consultation. Ce style est approprié si le leader est le seul à posséder l'expertise suffisante sur le sujet ou s'il y a une situation d'urgence.

Persuasif. Le leader consulte ses collaborateurs et garde « le mot de la fin ». Il se nourrit des réactions et ajuste sa vision en fonction des retours de ses collaborateurs. Ce mode est pertinent si l'expertise est un peu plus partagée et que le leader a besoin de donner du sens, partager de l'information.

Participatif. Le leader est partie prenante des analyses, propositions et décisions. Son influence est équivalente à celle de ses collaborateurs, il peut éclairer les débats, arbitrer en cas de blocage ou de tensions.

Délégitif. Lorsque l'expertise est plus forte chez ses collaborateurs et qu'ils sont autonomes pour fonctionner par eux-mêmes, le leader leur délègue la responsabilité d'analyse. Il doit pouvoir accepter des décisions différentes, favoriser l'innovation et lâcher prise.