

Les collectifs de direction au cœur
des transformations: l'approche de
leadership partagé

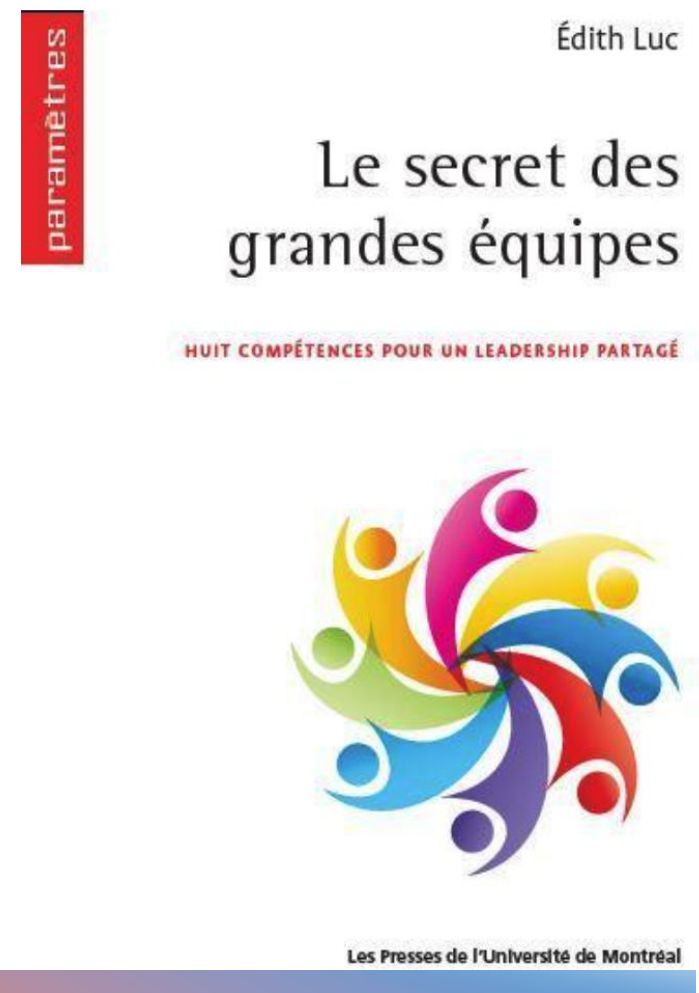
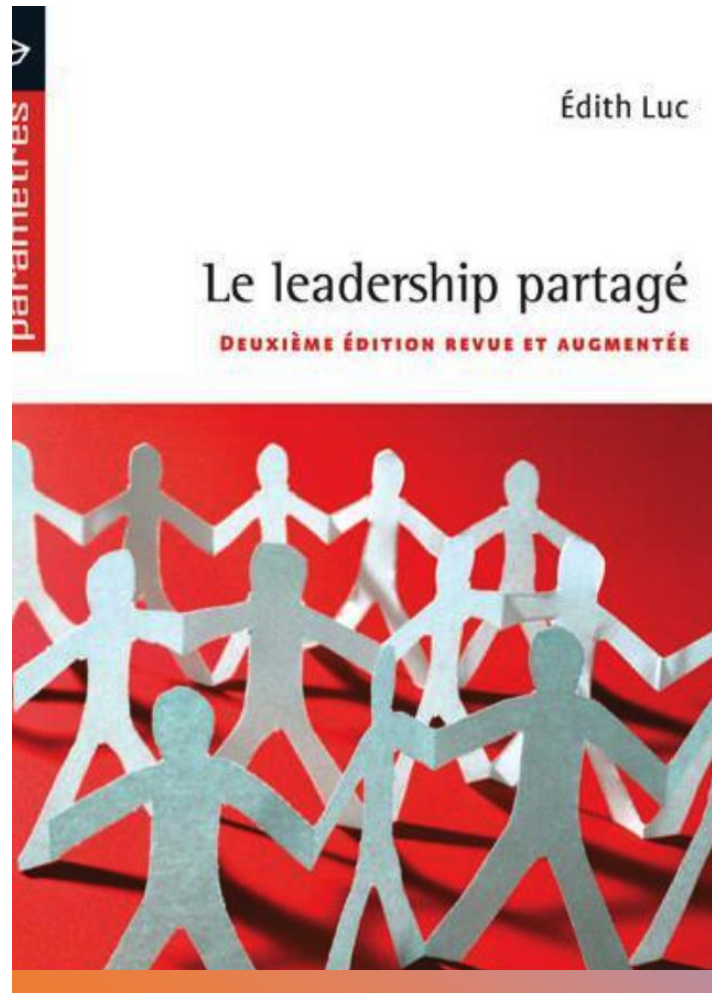
Edith Luc, Ph.D.
edith@edithluc.com

Comment construire un leadership réellement collectif?

Le leadership partagé comme levier de transformation

Edith Luc

- Psychologie sociale, Ph.D.
- 30 ans de services-conseils
- Interventions dans des entreprises de divers secteurs



À paraître



Notre parcours, notre éducation, notre vécu sont le résultat d'innombrables choix et pourtant, il existe très peu de formations sur la façon dont nous pouvons consciemment orienter notre trajectoire de vie.

À la croisée de la réflexion et de l'action, ce livre offre une approche pragmatique pour apprendre à se gouverner soi-même et à acquérir la discipline mentale nécessaire pour faire face aux défis professionnels. Fruit d'une collaboration entre une mère et son fils, cet ouvrage propose un programme d'apprentissage inédit du leadership. Issu de l'expérience des auteurs, mais aussi de recherches récentes en psychologie sociale et organisationnelle, en neurosciences et en sciences de la gestion, il présente sept schémas de pensée fondamentaux – pour apprendre à apprendre, dialoguer avec justesse ou gérer ses relations sociales – qui vous aideront à mieux vous connaître et à rester fidèle à vos convictions profondes afin de devenir un phare pour les autres.

Édith Luc détient un PhD en psychologie sociale et organisationnelle de l'Université de Montréal. Depuis plus de 25 ans, elle accompagne des personnes, des équipes et des organisations au Québec, au Canada et en Europe pour renforcer performance, bien-être et capacité d'évolution. Elle est l'auteure de plusieurs ouvrages sur le leadership personnel et partagé.

Maxence Bernier détient une maîtrise en politiques publiques Internationales de l'University College London. Il travaille étroitement, depuis près de dix ans, avec des entreprises à forte croissance dans le secteur de la fintech à Montréal, Londres et Amsterdam.

xx,xx \$ • xx €

Couverture :

www.pum.umontreal.ca



9 782760 655643



Édith Luc et Maxence Bernier

Leçons de leadership

Sept modèles mentaux

Leçons de leadership



PUM

Les Presses de l'Université de Montréal

Objectifs

- Quelles sont les principes et pratiques clés du leadership partagé ?

Plus spécifiquement,

1. Consolider ce que vous savez, et faites déjà en leadership partagé.
2. Énoncer les principes et conditions du leadership partagé.
3. Initier un état des lieux et un plan d'orientations.

Aperçu

I- Qu'est ce que le leadership partagé

- Définition
- Pourquoi?
- Défis à relever
- Conditions de succès

Partage d'expériences

II- Premiers outils pour structurer le leadership partagé

1. Prise de décisions partagée
2. Maîtrise du dialogue
3. Échelle de maturité des équipes
4. Charte de gouvernance
5. Partage des rôles et responsabilités
6. Bien individuel et collectif

Questions

III- Prochaines actions

Qu'est-ce que le leadership partagé?

1. Processus collectif d'influence où
2. Les membres d'un groupe mettent à contribution leur leadership respectif et entier.
3. En vue d'atteindre un but commun.
4. L'influence est multilatérale, dynamique et réciproque. *Ce n'est pas le propre d'une seule personne.*
5. La responsabilité à l'égard des résultats, atteints et visés, est mutuelle et solidaire.
6. Les décisions se font selon des paramètres convenus: décisions collectives vs autonomie
7. Le but à atteindre est le véritable leader du groupe.



Diverses appellations au construit similaire

- Leadership collectif
- Leadership distribué
- Leadership collaboratif
- Leadership intégratif
- Co-leadership



Ce que le leadership partagé n'est pas

- Une implication continue dans tout
- Un leadership de style laissez-faire
- Une délégation d'activités
- L'exclusion de l'autorité
- Le responsable hiérarchique a un rôle à jouer en:
 - Facilitant des conditions de leadership partagé (ex. confiance, bilan d'équipe, charte, formation, coaching, etc.)
 - Délimitant le périmètre de décision et d'autonomie
 - Représentant le groupe auprès d'autres instances
- Son rôle est intégral au processus d'influence dynamique qui se produit au sein du groupe.

**Ne
fonctionnerait
pas en
leadership
partagé:**

- Un groupe, où il n'existe pas d'interdépendance dans l'atteinte d'objectifs
- dont les membres n'exercent que leur rôle spécifique,
- sans se soucier des RÉSULTATS (buts communs visés et atteints) de l'ensemble et de ceux de leurs collègues.

illustrations





Leadership partagé:

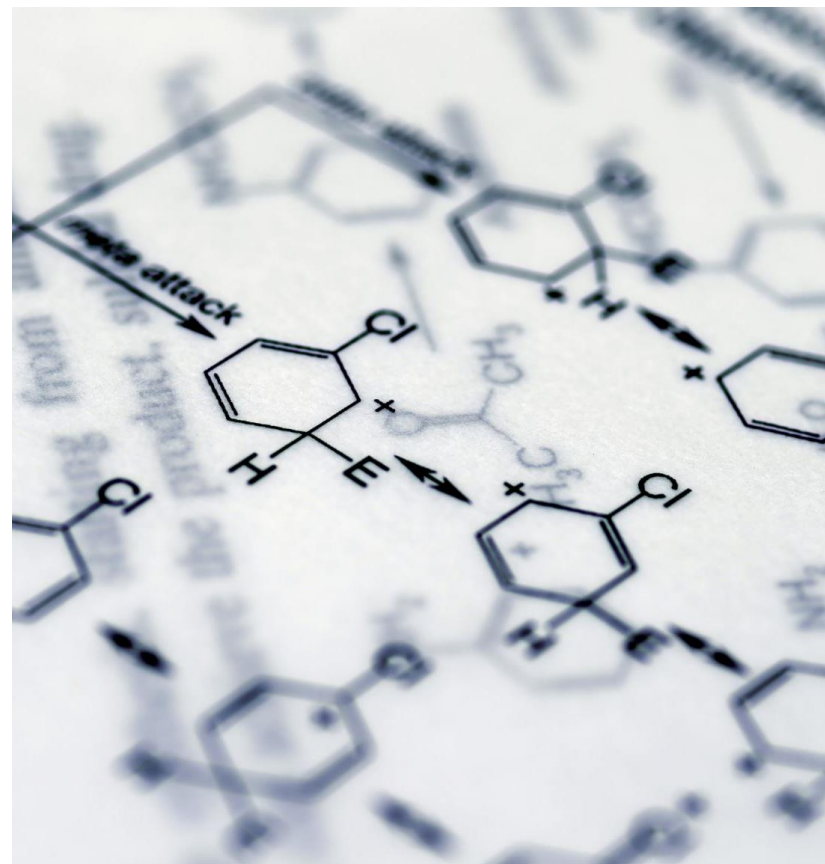
1. Processus collectif d'influence où
2. Les membres d'un groupe mettent à contribution leur leadership respectif et entier,
3. En vue d'atteindre un but commun,
4. L'influence est multilatérale, dynamique et réciproque. *Ce n'est pas le propre d'une seule personne*
5. La responsabilité est mutuelle et solidaire
6. Les décisions se font selon des paramètres convenus
7. Le but à atteindre est le véritable leader du groupe.



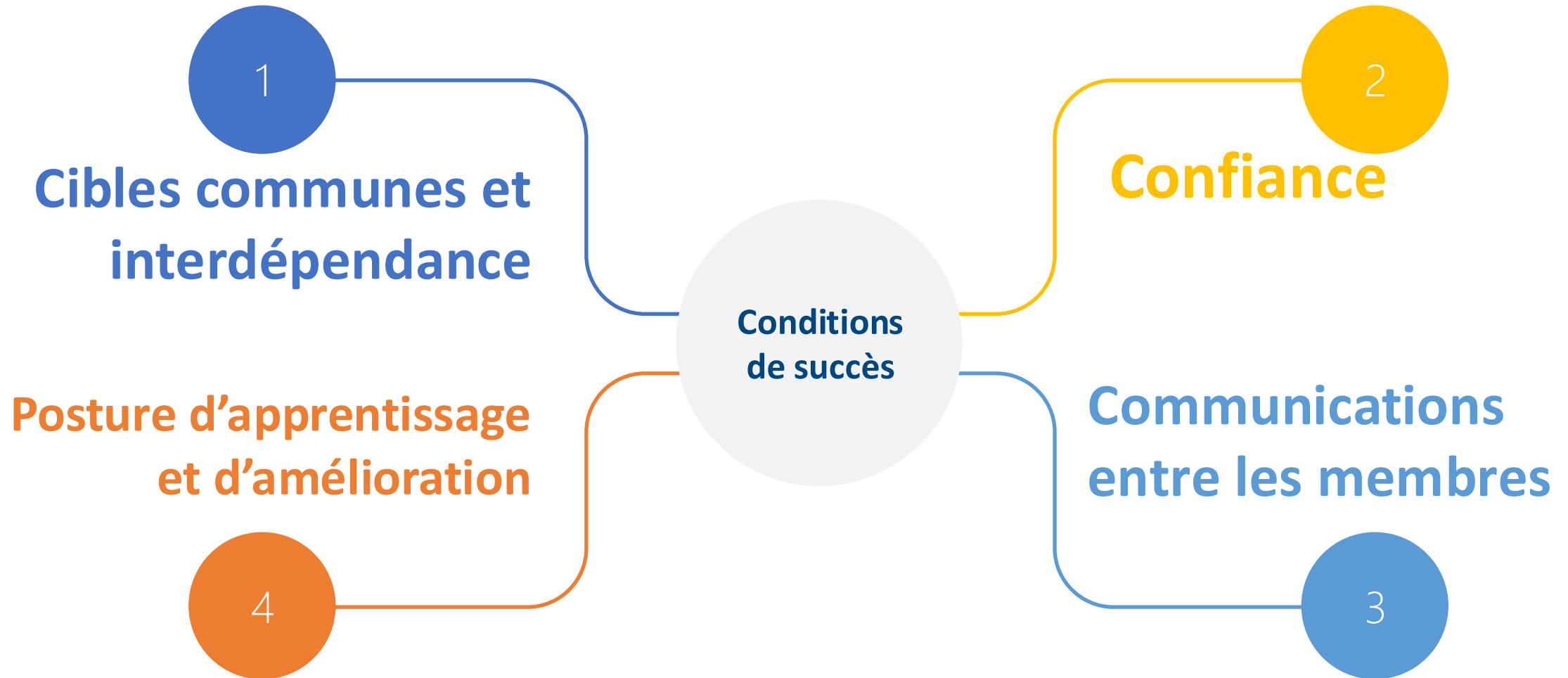
- Partager une expérience de leadership partagé que vous avez déjà vécue dans votre contexte.
 1. Quel était le contexte, le défi? Qui étaient concernés ?
 2. Comment s'est déroulé le leadership partagé ?
 3. Quelles ont été les conditions facilitantes ?
 4. Quels ont été les résultats visés, et les impacts ?
 5. Quelles ont été les leçons apprises?

Les données scientifiques

- Plus de 1200 publications récentes sur le sujet.
- Diverses méta-analyses
- Relation positive dans tous les secteurs d'activité
- Impacts positifs sur
 - L'engagement de tous les acteurs
 - La persévérance et la résilience
 - Le sentiment d'efficacité des personnes et des équipes
 - La performance.



Quelles sont les conditions initiales et facilitantes?



Pourquoi le leadership partagé? À votre avis?

Vu la complexité et la vitesse; l'évolution démographique et sociétale; les besoins de résilience.

1. Pour atteindre les objectifs de **performance**,
2. **Faire preuve d'innovation**
3. **Engager le cœur et l'intelligence des membres, des parties prenantes**
4. **Pour engager une entreprise de transformation et faciliter l'adaptation au changement, et**
5. Pour que le responsable hiérarchique se sente appuyé (et l'équipe aussi).
6. Mieux adapté à l'économie du savoir. Et est un antidote à la compétition interne.

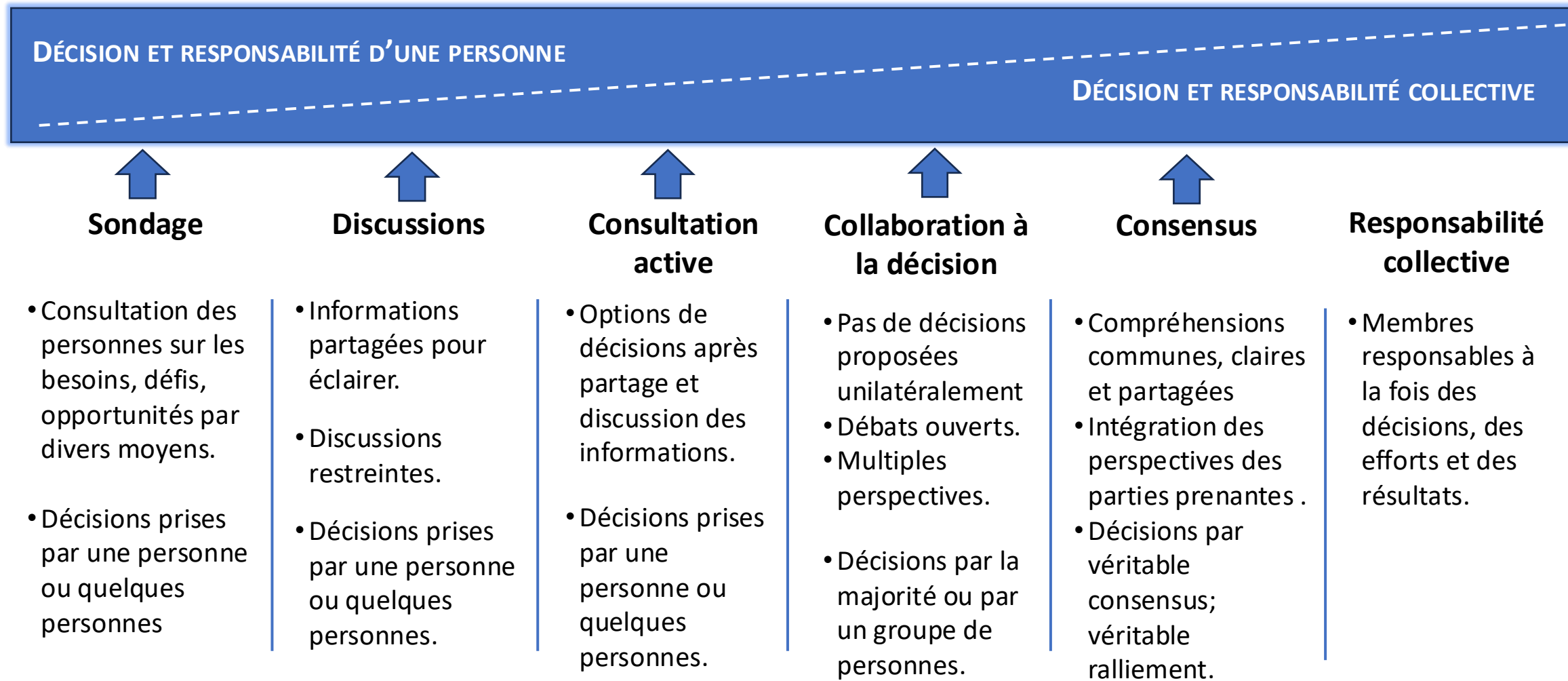
Quels peuvent être les défis au leadership partagé?



- **Croyances:**
 - Que le leadership est une source de pouvoir individuel à ne pas partager
 - Que le leadership ne peut être exercé que par la personne en autorité
 - Que ce n'est pas possible
- **Composition du groupe**
 - Peurs/refus de l'inconnu, de l'ambiguïté, de l'inconfort, de la responsabilité collective
 - Incompatibilité avec certains caractères
- **Absence de soutien de la personne en autorité**
- **Contexte**
 - Un contexte de méfiance au sein du groupe, d'insécurité psychologique
 - Culture très hiérarchisée

Outils

Continuum de prises de décisions



DIALOGUE: MAÎTRISE EN CINQ NIVEAUX

LEADERSHIP PARTAGÉ:
centré sur le but
commun

Niveau 5: Intégratif

- Intègre les idées, les perspectives; prend en compte celles des parties prenantes.
- Synthétise les discussions pour le groupe.

Niveau 4: Orienté solution

- Coopère, collabore, recherche des solutions aux problèmes et défis.
- Contribue sans pour autant proposer des synthèses.

LEADERSHIP
VERTICAL :
centré sur la
relation

Niveau 3: Empathique/Charmeur

- Fait preuve de sensibilité sociale, d'intelligence émotionnelle.
- Charismatique.

Niveau 2: Compétitif

- Argumentatif.
- Cherche à dominer, gagner son point de vue.

Niveau 1: Conformiste

- Commande/ordonne
- Exécute/obéit.

LEADERSHIP PARTAGÉ: MODÈLE DE MATURITÉ DES ÉQUIPES

NIVEAU 1

DISPERSION

- Collaboration sporadique
- Confiance fragile ou restreinte
- Culture de clans

NIVEAU 2

CONSCIENCE COMMUNE

- Compréhensions communes
- Besoin reconnu pour leadership collectif
- Amorce du sens de responsabilité collective

NIVEAU 3

FORMALISATION

- Co-définition des cibles communes
- Inter-dépendances claires
- Paramètres clairs de décision

NIVEAU 4

ÉQUIPE APPRENANTE

- Auto-régulation
- Maîtrise des compétences collectives
- Méta-réflexions

NIVEAU 5

GRANDE ÉQUIPE

- Responsabilité mutuelle et solidaire
- Intégration perspectives parties prenantes
- Optimisation
- Inclusion. Orientation externe.

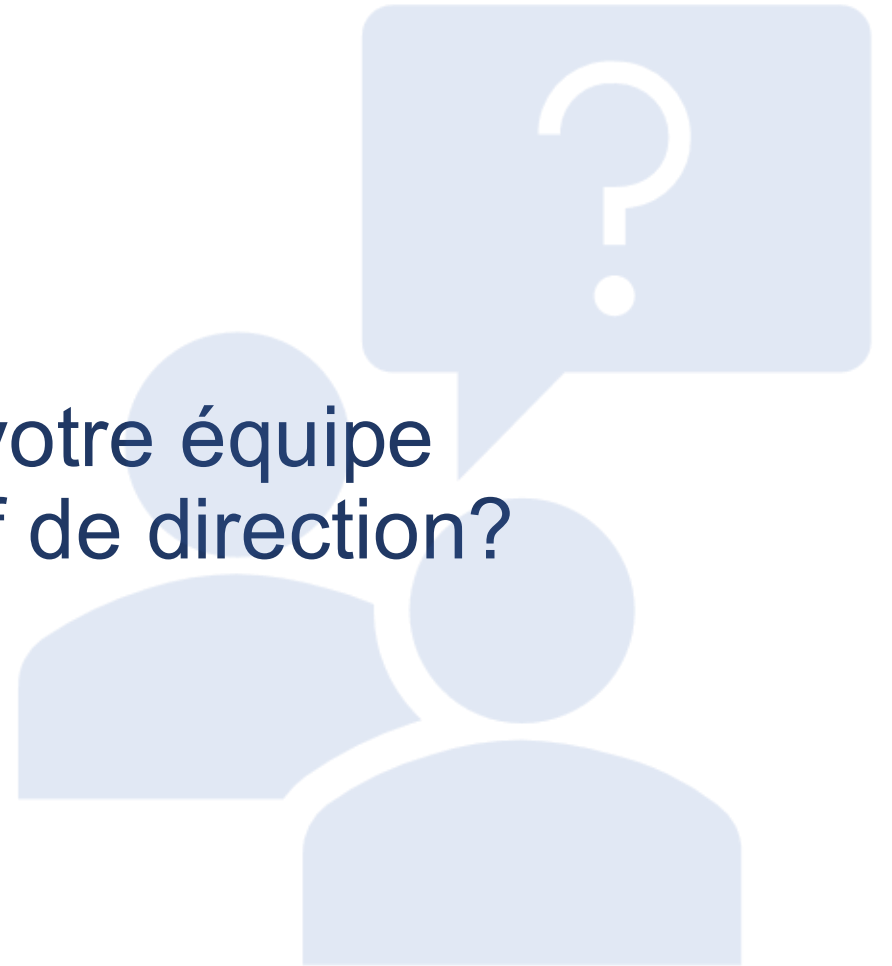
NIVEAU 6

ÉQUIPE GÉNÉRATIVE

- Généralisation ailleurs
- Intégration aux partenaires et collectivités



À quel niveau situez-vous votre équipe
immédiate ou votre collectif de direction?



NIVEAU 1

DISPERSION

- Collaboration sporadique
- Confiance fragile ou restreinte
- Culture de clans

PRISE DE CONSCIENCE

1. Réflexion personnelle
2. Bilan collectif
3. Initiation au concept LP
4. Cible principale
5. *Now what?*
6. **Compétence: dialogue**

LEADERSHIP PARTAGÉ: MODÈLE DE MATURITÉ DES ÉQUIPES

ÉDITH LUC™

NIVEAU 2

CONSCIENCE COMMUNE

- Compréhensions communes
- Besoin reconnu pour leadership collectif
- Amorce du sens de responsabilité collective

1. Développement de compréhensions vs défis.
2. Mission. Vision de l'équipe. Valeurs partagées. Alignées à l'organisation.
3. Cadre de gestion et concrétisation
4. **Conduite rotative de réunions**
5. Comité (S)
6. **Carte collective de compétences**
7. Formation et développement au leadership et leadership partagé

NIVEAU 3

FORMALISATION

1. Déclinaison du plan stratégique et priorités.
2. Charte de gouvernance, Charte d'équipe ou Code de collaboration
3. Principes de décisions convenus
4. Responsabilités claires: spécifiques et communes
5. Normes de collaboration
6. Application du modèle de gestion
7. Résultats visés convenus, rappelés, mesurés
8. Grille d'interdépendance/Matrice de collaboration
9. Pratiques RH: sélection, promotion, évaluation

Notre Charte d'équipe

Comment voulons-nous nous diriger :

1. Quelle est la mission notre équipe et notre vision dans un an?
2. Quelles sont nos valeurs? Dans nos mots, concrètement?
3. Quels seront nos buts communs au sein de l'équipe et avec les autres?
4. Quelles sont nos priorités sur quel horizon de temps?
5. Quelles seront nos responsabilités communes?
6. Pour réussir, qu'aurons-nous besoin mutuellement ?
7. Réunions: types, fréquence, animation?
8. Quelles seront nos règles de décisions? Et de gestion des conflits?
9. Comment allons-nous valoriser l'apprentissage et l'amélioration continue? Quels seront nos critères d'évaluation du fonctionnement: collaboration, communication, imputabilité
10. Comment se fera notre reddition de comptes et à qui?





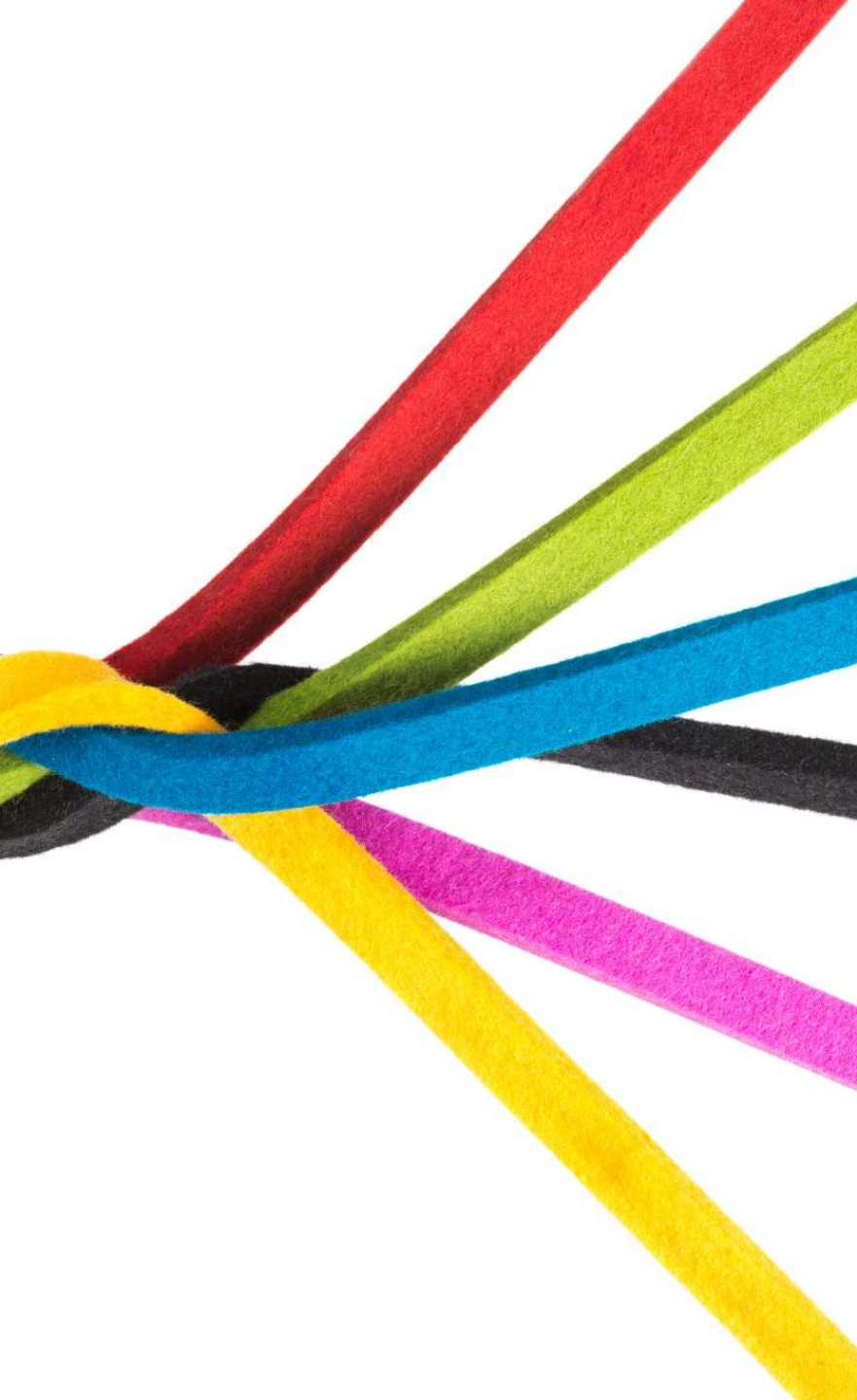
1. Quel défi prioritaire souhaitez-vous relever en 2025-2026 au sein de votre collectif
2. Selon vous comment le leadership partagé pourrait être un levier important à une transformation souhaitée ?
3. Que pourriez-vous faire pour mobiliser les parties prenantes à ce défi, établir des compréhensions communes, puis définir des cibles communes claires et partagées ?
4. Quelles actions devraient être mises en place?

Pour un leadership partagé au sein de notre collectif de direction, que devrions-nous:

	CONTINUER DE FAIRE	ARRÊTER DE FAIRE	COMMENCER À FAIRE
Au sein de notre équipe immédiate			
Entre nos équipes			
Autres parties prenantes			

Prochaines actions





Conclusion

- La question» n'est donc plus "pourquoi le leadership partagé ?" mais,
- **Comment allons-nous le mettre en œuvre dans nos organisations, nos directions ?**
- Car, nos organisations prospéreront en cultivant la diversité des leaderships et la force du leadership de tout le collectif