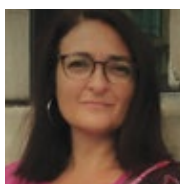


Pour être un leader collaboratif, misez sur l'intelligence collective !



Johanne Archambault
Directrice, Direction des services aux organisations
École nationale d'administration publique (ENAP)



Manon Dufour
Directrice adjointe
Direction des services aux organisations
ENAP



Mélanie Boyer
Coordonnatrice à l'innovation
Direction des services aux organisations
ENAP

Plusieurs modèles de gestion existent de nos jours et cohabitent dans nos organisations. Parmi eux, le leadership collaboratif doit être pris en considération. L'objectif de cet article n'est pas de faire l'apologie du leadership collaboratif, mais plutôt d'affirmer sa pertinence, voire sa nécessité, dans certains contextes.

Qu'est-ce que le leadership collaboratif et quand est-ce essentiel d'y recourir ?

Le leadership collaboratif, c'est l'art de développer l'intelligence collective, en maillant la diversité de chacun pour coconstruire une réflexion et une action plus poussées qui conduiront à trouver des solutions innovantes et à créer de nouvelles pratiques de réalisation. C'est une posture de gestion que les gestionnaires doivent explorer particulièrement :

- lorsque la complexité est au rendez-vous;
- lorsque le changement est un état permanent.

Le leadership collaboratif est d'abord pertinent pour répondre à des situations complexes ou pour résoudre des

problèmes pour lesquels le gestionnaire et l'équipe ne détiennent pas de solutions apparentes. Ces problèmes sont définis par leur caractère nouveau, par leur ampleur, par la quantité importante d'informations et d'intrants à considérer, par le grand nombre de parties prenantes à rallier ou encore par l'incidence du résultat visé.

Le leadership collaboratif est également nécessaire pour que les leaders aient une lecture complète de l'environnement changeant dans lequel ils évoluent. Il permet d'anticiper, d'être proactif et ainsi de devenir un acteur de l'évolution de l'organisation. Il contribue à développer la vision stratégique du gestionnaire.

Comment le mettre en pratique : changer sa posture de gestion !

1. User de transparence

D'abord, le gestionnaire devra être transparent et annoncer clairement sa volonté de travailler en mode collaboratif. Pour bien collaborer, les membres de l'équipe doivent comprendre quel est le mode de fonctionnement souhaité. L'adaptation au travail collaboratif demandera des ajustements au fonctionnement de chacun et pour y arriver, tous devront savoir ce qui est attendu d'eux. La compréhension et l'adhésion de tous seront essentielles à la réussite de l'implantation de ce nouveau mode de travail.

Le gestionnaire devra ainsi revenir constamment sur ses attentes de collaboration et utiliser tous les outils de gestion des ressources humaines mis à sa disposition pour le soutenir dans l'implantation du travail collaboratif. Il pourra, par exemple, utiliser les attentes signifiées, les appréciations de la contribution, les plans d'action, les outils de communication ou tout autre moyen déjà existant.

2. Donner le sens et mobiliser

Le leader collaboratif devra bien communiquer le résultat visé par le travail de collaboration. Il devra lui-même s'assurer de sa propre compréhension du résultat attendu afin de pouvoir le transmettre clairement. Il devra surtout valider et revalider la compréhension de chacun pour veiller à ce qu'elle soit bien alignée sur la sienne afin d'en faire un réel objectif commun et ainsi s'assurer que tous les efforts iront dans la même direction.

Pour donner un sens à ce qui est demandé et ainsi favoriser l'adhésion, la mobilisation et la cohérence, les résultats visés devront être rattachés à la mission, à la vision ou aux orientations de l'organisation dont le gestionnaire est le gardien. Il s'assurera donc régulièrement que les résultats sont collectivement compris et partagés et devra réorienter l'équipe lorsqu'elle s'en éloigne.

3. Gérer la dynamique relationnelle

L'intelligence collective prend naissance quand la confiance existe au sein de l'équipe. Pour ce faire, le leader



collaboratif doit impérativement gérer la dynamique relationnelle. Il doit être intransigeant lorsqu'il y a transgression des règles élémentaires de civilité.

Il faut aussi s'assurer de la qualité des interventions qui doivent être préparées, réfléchies, précises et centrées sur le résultat visé.

Le travail du gestionnaire est ici délicat. Il devra maintenir l'équilibre fragile entre circonscrire le droit de parole et favoriser les échanges.

4. Utiliser la diversité

Pour déployer l'intelligence collective, le gestionnaire doit rechercher la diversité et favoriser son expression. On limite parfois le terme diversité à sa composante culturelle. Or, la diversité de l'intelligence collective ratisse beaucoup plus large et comprend, par exemple, des composantes issues de différences socioculturelles, de valeurs, de connaissances, d'expertises, de compétences, d'expériences et de champs d'intérêt. Toutes ces composantes participent à l'unicité des personnes et font en sorte que chacune d'elles détient une façon particulière de percevoir les situations, de les traiter et d'imaginer des solutions. Chaque groupe est ainsi composé d'un éventail de schèmes mentaux, de réflexes et de regards partiels et subjectifs qui doivent être mis en commun pour créer une intelligence commune. Le gestionnaire doit impérativement connaître la diversité qui lui est accessible pour l'exploiter.

5. Favoriser l'apprentissage continu

L'intelligence collective n'émerge pas d'elle-même : le gestionnaire et chaque membre de l'équipe doivent écouter, questionner, reformuler, intégrer, confronter et comprendre pour dégager une lecture commune. Il faut apprendre de l'autre et susciter la curiosité envers la diversité de l'autre pour l'intégrer. Il faut apprendre à construire sur l'idée de l'autre. Dans l'action, le leader doit provoquer des maillages insolites, forcer la consultation, briser les silos, donner l'exemple et, surtout, y croire.

En conclusion

Le leadership collaboratif est exigeant, mais également essentiel. Il sollicite l'humilité, la patience et la remise en question.

Parce que le citoyen que l'on sert change, que nos organisations se modifient, que nos employés se renouvellent et que la société se transforme, le gestionnaire doit aussi changer.



Références

- ARNAUD, B. et S. CARUSSO (2016). *La boîte à outils de l'intelligence collective*, Paris : Dunod.
- AUCLAIR-LEMIRE, É. (2018). « Relations interpersonnelles difficiles en milieu de travail : Les comportements à cibler », *Revue Gestion*. Repéré à <https://www.revuegestion.ca/relations-interpersonnelles-difficiles-en-milieu-de-travail-les-comportements-a-cibler/>
- BOFFA-COMBY, P. (2017). *Le leader collectif – Un nouvel art du pouvoir*, Paris : Dunod.
- CRISTOL, D. (2017). *Management et intelligence collective*, Paris : ESF Éditeur.
- DEVILLARD, O. (2017). *La dynamique des équipes et l'intelligence collective*, Paris : Eyrolles.
- ZARA, O. (2008). *Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance (2^e éd.)*, Paris : M21.