

CERCLE DES JEUNES LEADERS
COHORTE 8

LEADERSHIP PARTAGÉ: UNE APPROCHE OUT OF THE BOX



MATHIEU BARRETTE, ÉRIC POMERLEAU, MAXIME RENAUD

Chapitre 1

Management 3.0

Introduction	3
Le Management 3.0	4
Management 1.0	4
Management 2.0	4
Management 3.0	5
Quels comportements doit adopter le gestionnaire ?	6

Chapitre 2

Mise en œuvre laboratoire

2.1 Diagnostic	8
Oser une mise en œuvre laboratoire	8
2.2 Implantation du projet pilote	10
Objectifs visés	10
Lecture de l'environnement	11
Caractérisation de l'écosystème	11
Formation des équipes en système organique	12
Implantation d'un cas réel au SPS	13
Communication aux membres de l'équipe en authenticité	14
2.3 Perspective d'avenir et conditions de succès	15

Chapitre 3

Implantation dans les organismes centraux

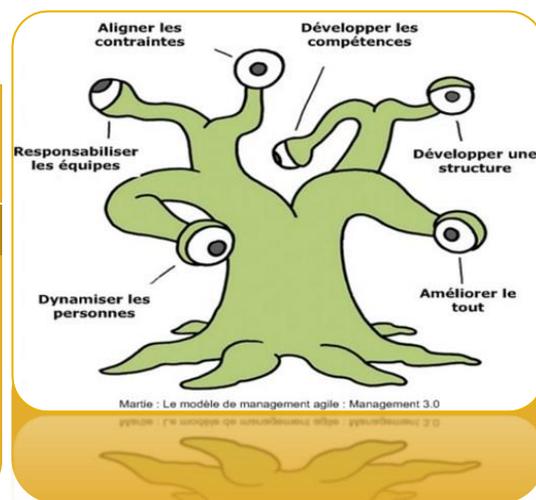
Implantation dans les organismes centraux	16
Autres limites à l'implantation	17
Références	18

Chapitre 4

Annexe

Annexe 1 MODE DE GESTION DE TYPE TRADITIONNEL (2014)	19
Annexe 2 : MODE DE GESTION DE TYPE COACH (2014-2017)	19
Annexe 3 SHÉMA GLOBAL DU DOCUMENT	20

Quel style de leader devons-nous être en 2019? Le style de management a beaucoup évolué, particulièrement depuis la génération des *baby-boomers*. La relation hiérarchique a évolué vers un rapport basé sur la collaboration, la communication et la confiance.



Introduction

Selon Édith Luc¹, la définition du leadership a varié de manière étonnante depuis les cent dernières années. On peut toutefois en dégager trois grandes catégories : le leadership vertical (management 1.0), qui se définit par l'influence d'un individu sur un groupe de personnes. Le leadership véritable (management 2.0) où le leader est directement responsable des résultats obtenus. Finalement, le leadership partagé (management 3.0) basé sur une influence réciproque entre des personnes mobilisées par l'atteinte d'une cible convenue.

L'évolution du leadership vers le management 3.0 a pris plusieurs visages au cours des dernières années. Il varie selon le type d'organisation, les milieux et contextes d'emplois, la taille des entreprises et même selon l'âge de ses employés! Toujours selon madame Luc², les exemples de leadership partagé abondent et la recherche sur le sujet en est à ses débuts.

De nos jours, comme le mentionne madame Luc³, dans nos sociétés et nos organisations, les décisions doivent se prendre rapidement, dans un contexte hautement imprévisible et les gestionnaires souhaitent profiter de l'apport de leurs employés. Les équipes constituent le cœur des organisations au

sein desquelles les travailleurs offrent leur savoir et leur créativité.

Depuis quelques années, œuvrant dans un contexte de rareté de main-d'œuvre de plus en plus grandissant, les organisations doivent lutter pour demeurer compétitives et performantes. Elles doivent s'adapter pour demeurer attractives dans une société de plus en plus individualiste et créer un climat de collaboration qui aura comme premier acteur l'employé. Le sort de l'entreprise dépendra de son engagement et sa créativité qui ne pourront être maximisés que par la mobilisation de ce dernier pour son organisation. Le style de gestion autoritaire basé sur l'obéissance et ainsi bien révolu.

Ainsi, l'industrie s'emploie à développer le leadership comme une ressource collective plutôt que centrée sur un individu. Selon mesdames Luc et Le Saget⁴, nous avons maintenant besoin de la contribution de chacun pour proposer des réponses de qualité puisque les défis sont devenus communs en raison de l'inter connectivité du monde d'aujourd'hui.

¹ LUC, Édith (2010). *Le leadership partagé*, p 7.

² LUC, Édith (2010). *Le leadership partagé*, p 14.

³ LUC, Édith (2010). *Le leadership partagé*, p 185.

⁴ LUC, Édith et LE SAGET (2013). *La pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante*, p.190.

Le Management 3.0

Qu'est-ce que c'est?

Le **Management 3.0** est un courant d'innovation et de leadership, il redéfinit ce dernier et affirme que le management est une responsabilité collective. Il nous invite à collaborer afin de trouver des façons plus efficaces d'atteindre les objectifs d'une entreprise tout en considérant le bonheur des travailleurs comme une priorité.⁵

D'où vient-il?

Le **Management 3.0** est bien sur la suite logique qui découle des versions 1.0 et 2.0! On doit alors comprendre et positionner ces mouvements depuis leur origine.⁶

Management 1.0

Ce type de management est particulièrement présent dans les organisations très hiérarchiques ou la communication s'opère de façon descendante. Il s'agit d'un leadership directif qui était omniprésent à l'époque ou la génération des Baby-boomers (1945-1960) entrait sur le marché du travail. Contextuellement, l'emploi était principalement basé sur la sécurité de l'emploi et la recherche d'un niveau de rémunération optimal.

- pouvoir octroyé à quelques personnes et forte hiérarchie;



- aucune place aux imprévus;
 - créativité non encouragée;
 - forte dépendance entre les employés;
 - peu de motivation des employés;
- communication en personne, par téléphone et E-mail.

Management 2.0

Le management 2.0 vient avec l'arrivée de la génération X (1961-1980). Celui-ci mise sur des pratiques managériales favorisant le partage transversal de l'information et la mise en place de pratiques collaboratives. Il vise à faire émerger l'intelligence collective. Il favorise un leadership participatif visant l'équilibre travail-famille des employés œuvrant dans l'entreprise.



- modèle incarné du Lean Management;
- management plus participatif, mais la décision revient au patron;
- volonté de favoriser la communication transversale et d'éliminer la division verticale du travail;
- meilleur équilibre travail-famille;
- communication par SMS et E-mail.

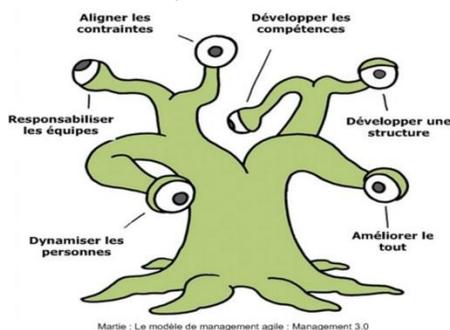
⁵ Définition : <https://www.meetup.com/Paris-management-3-0-Meetup/>

⁶ Réf : <https://www.cadreo.com/actualites/dt-modeles-management-generations>

Management 3.0

Ce nouveau type de management émerge avec l'arrivée sur le marché du travail de la génération Y (1981-1995). Ce dernier s'inspire du modèle de gouvernance nommé « holocratie⁷ ». Face à l'individualisme grandissant des individus, de l'émergence des réseaux sociaux et de l'information en direct, ce modèle vise à répondre aux besoins de liberté et de flexibilité des employés.

- management participatif qui se focalise sur plus de liberté et de flexibilité accordées aux employés;
- accent mis sur l'amélioration du produit et l'engagement des employés;
- leadership inspirant et générateur d'idées;
- communication par SMS et E-mail.



Plusieurs définitions : un même concept!

On retrouve dans la littérature plusieurs définitions du Management 3.0. Il existe également plusieurs termes similaires qui lui sont associés en plus de leadership partagé on parle de « leadership distribué » ou encore de « coleadership ». Essentiellement, le terme « Management 3.0 » est particulièrement populaire auprès de l'industrie, basé sur le développement d'une culture d'agilité où l'on vise à ce que le « pouvoir » soit démocratisé à l'ensemble des employés de l'organisation favorisant ainsi la responsabilisation et l'implication de tous.

Madame Luc⁸ conclut alors ainsi avec sa définition du management 3.0 : « *le leadership partagé est une puissance collective issue du leadership de chacun, mue par un désir commun d'améliorer la vie d'autrui, centré autour d'un but commun et dans le respect des responsabilités. C'est dans cette optique que, de tout temps, des individus se sont ralliés, ont fait fi du conformisme ambiant et se sont levés pour devenir des êtres libres au service de leur communauté.* »

Dans un autre ouvrage de madame Luc et madame Le Dague⁹, les auteures le définissent comme suit : « *Loin d'être une division des forces et une diminution de l'autorité. Il s'avère plutôt une maximisation des sources de pouvoir au sein d'une équipe, d'une organisation, voire d'une société. Loin de diluer l'autorité, le leadership partagé permet de rassembler les différentes autorités autour d'un but commun. Ces autorités sont la responsabilité formelle associée au pouvoir de diriger, l'autorité liée à l'expertise et l'autorité du jugement de l'individu qui est le mieux placé pour intervenir dans une situation donnée.* »

Ainsi, peu importe qu'on le nomme « Management 3.0 » ou « leadership partagé », le concept est le même et le marché s'entend qu'il s'agit du prochain mouvement de leadership à adopter afin d'affronter le contexte des années à venir. Il faudra toutefois trouver un équilibre entre le leadership horizontal et son prédécesseur, encore omniprésent dans certains domaines, le leadership vertical.

⁷ Réf. Office québécois de la langue française : Mode de gouvernance qui recourt au principe d'intelligence collective et dont la structure, non hiérarchisée, se compose d'équipes reliées entre elles par des objectifs communs et détenant chacune la pleine autorité dans ses champs d'expertise.

⁸ LUC, Édith (2010). Le leadership partagé, p 186.

⁹ LUC, Édith et LE SAGET (2013). *La pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante*, p.175.

Quels comportements doit adopter le gestionnaire ?

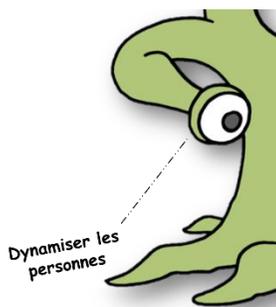
En explorant les diverses parties de « *Martie*¹⁰ », notre modèle du management 3.0, on découvre ainsi toute une série de comportements et d'attitudes qui sont recherchés chez le gestionnaire de demain et pour lesquelles les sociétés devront favoriser leur développement.

L'exercice du leadership partagé n'a pas besoin d'être revendiquée comme telle dans les organisations ni de l'annoncer formellement. Il est toutefois requis de véhiculer les valeurs qui en constituent le fondement et de s'assurer des compétences de base et des conditions requises de son implantation. Selon Luc et Le Saget¹¹, ces valeurs sont une croyance dans la force collective à travers la collaboration, le respect de chacun, la responsabilisation, l'autorité et l'éthique ainsi que l'authenticité.

Dynamiser les personnes :

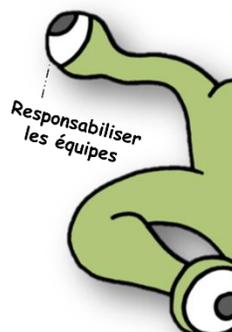
Les gens sont les parties les plus importantes d'une organisation et les gestionnaires doivent faire tout leur possible pour garder les gens actifs, créatifs et motivés.

Le gestionnaire doit être en mesure d'identifier ce qui motive son équipe de même que de créer un environnement propice à la naissance d'un système créatif. Ce faisant, les actions collectives ainsi que les bons coups sont rendus visibles, et cela, dans un milieu où les prises de risques sont permises.



Responsabiliser les équipes :

Les équipes peuvent s'auto-organiser, ce qui nécessite l'autonomisation, l'autorisation et la confiance de la gestion. Pour ce faire, la mentalité de « supérieur et subordonnés » doit évoluer vers celle de « donneur de contrôle et receveur de contrôle ».



Pour ce faire, le gestionnaire doit adopter une posture qui démontre l'exemple et impulse la cohésion d'équipe. Il fait alors confiance et accorde le droit à l'erreur.

Aligner les contraintes :

Parce que l'auto-organisation, si elle n'est pas bien encadrée, peut mener à n'importe quoi. Il est donc nécessaire de protéger les personnes et les ressources partagées en leur donnant des objectifs clairs et bien définis.

Le gestionnaire doit donner une direction et un but commun en communiquant d'abord ses objectifs. Il agit ainsi comme un coach qui gère le système et non les gens.



Développer les compétences :



Les équipes ne peuvent pas atteindre leurs objectifs si les membres de l'équipe ne maîtrisent pas suffisamment les compétences requises dans le cadre de l'exercice de leur fonction. Les gestionnaires doivent

donc contribuer au développement des compétences.

Le gestionnaire doit élaborer les compétences recherchées et mettre en place un plan de développement pour assurer la maîtrise et la pérennité de celles-ci au sein de son unité.

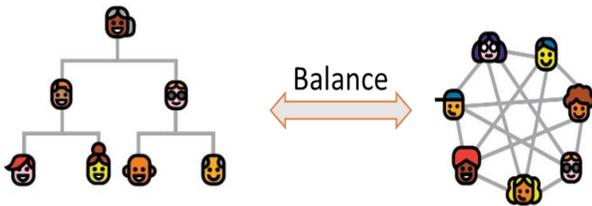
¹⁰ Martie : Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders - Jurgen Appelo

¹¹ LUC, Édith et LE SAGET (2013). *La pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante*, p.176.

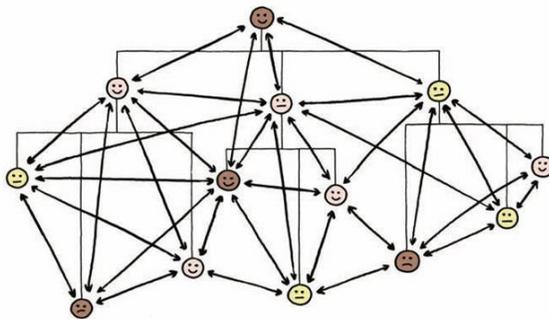
Développer une structure :

De nombreuses équipes opèrent dans le contexte d'une organisation complexe. Il est donc important de considérer des structures qui améliorent la communication.

Le gestionnaire doit travailler de façon à trouver un équilibre entre les modèles de structures souvent employés :



On recherche alors à tendre vers un modèle entre celui des équipes fonctionnelles (spécialisation, efficacité, centralisation) en comparaison aux équipes transversales (généralisation, efficacité, décentralisation). Le résultat optimal sera la création d'une structure qui s'adapte au contexte et en réponse aux mandats confiés à l'unité :



Améliorer le tout :

Les personnes, les équipes et les organisations doivent continuellement s'améliorer pour différer l'échec le plus longtemps possible.

Pour ce faire, le gestionnaire est responsable de créer un environnement sécuritaire où l'on peut expérimenter. De cet environnement, dans un contexte où l'apprentissage est mis en valeur, les erreurs et échecs seront transposés en piste d'amélioration permettant de s'adapter, d'anticiper et d'explorer. En intégrant des indicateurs de performance, l'équipe sera en mesure de constater son évolution et l'atteinte des cibles.



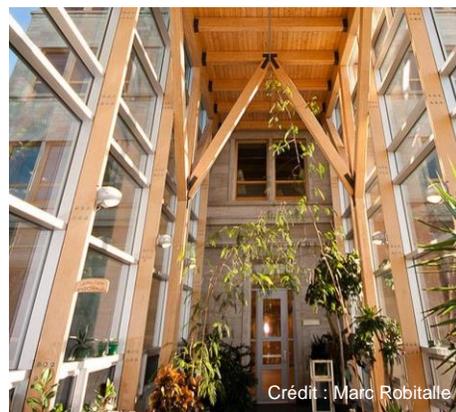
2.1

Diagnostic

Février 2019

Cercle des jeunes leaders

Dans le cadre de la production de notre rapport de fin de programme du Cercle des jeunes leaders de la fonction publique québécoise portant sur le leadership partagé (management 3.0), nous avons osé implanter un projet pilote pour favoriser l'intelligence collective par la valorisation des personnes. Nous avons choisi de mettre en œuvre ce projet dans l'unité administrative : Service de la planification et de la sylviculture (SPS) du Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP).



Oser une mise en œuvre laboratoire

Les trois fascicules portant sur la mise en œuvre de type laboratoire présentent d'abord le diagnostic organisationnel qui avait été réalisé lors de l'entrée en fonction en 2014 du présent gestionnaire, M. Maxime Renaud. Il explique également l'évolution de l'approche de gestion entre 2014 et 2018, passage d'une approche plus participative à une approche plus organique.

Le cœur du document présente les constats réalisés en fin d'année 2018 dans le cadre de notre rapport sur le leadership partagé. Il explique également comment le gestionnaire entend poursuivre l'évolution entamée pour une plus grande efficacité, une mobilisation accrue des employés et un enrichissement du pouvoir d'attraction.

Finalement, les conditions clés pour l'exportation et les limites de l'approche sont brièvement abordées.

Description de l'unité administrative visée

Le Service de la planification et de la sylviculture (SPS) occupe un rôle pivot entre les directions régionales et les directions centrales : du développement à l'implantation.

Plus précisément, le service est responsable de dossiers de développement relatifs à :

- la gestion d'un budget substantiel pour la réalisation des travaux forestiers en forêt publique;
- le développement de méthodes novatrices pour diminuer les frais de planification, de contrôle et de suivi forestiers;
- la mise en place d'un programme de revitalisation de la forêt feuillue;
- la révision des travaux forestiers à réaliser pour tenir compte des changements climatiques.

L'unité administrative offre aussi des formations et du soutien pour réaliser les déploiements précités.

Finalement, elle traite de plusieurs requêtes urgentes faites par les niveaux supérieurs de gestion, dont le politique.

Pour ce faire, le service compte sur 15 employés, dont 5 experts.

Diagnostic 2014

À son arrivée en 2014, le gestionnaire actuel a pris le temps de réaliser un diagnostic organisationnel de façon informelle. Pour ce faire, beaucoup de temps a été investi pour comprendre les dossiers, mais également pour prendre le pouls de chaque employé.

Le bilan a révélé que le mode de gestion utilisé était plutôt de type traditionnel (voir diagramme - annexe 1) :

- leadership fort avec une vision claire des objectifs à atteindre;
- un chef d'équipe spécialiste du contenu et directif;
- dossiers stratégiques directement axés sur les éléments de mission;
- peu de perte de temps pour la gestion des cas difficiles en ressources humaines et pour les dossiers non stratégiques.

Cette façon de fonctionner offrait de nombreux avantages :

- information centralisée pour une meilleure compréhension des enjeux globaux;
- grande force de frappe;
- qualité impeccable;
- beaucoup de dossiers stratégiques livrés;
- fort ratio dossiers livrés / temps investi;
- peu de perte de temps.

Toutefois, le mode de gestion préconisé avait ses désavantages, principalement liés à la motivation du personnel ¹² :

- beaucoup d'insatisfaction dans l'équipe autre que la garde rapprochée;
- pas de profondeur dans l'équipe, seuls quelques individus détiennent les savoirs;
- plusieurs conflits avec les autres unités administratives;
- roulement de personnel;
- peu de pouvoir d'attraction du service;
- fonctionnement en silo entre les équipes et les individus.

Diagnostic 2017

Entre 2014 et 2017, le gestionnaire actuel a modifié progressivement le type de gestion. Les départs de l'ancien chef de service et du chef d'équipe principal ont été les éléments déclencheurs.

Le gestionnaire actuel étant davantage de type « coach » que directif, les changements suivants ont été apportés (voir diagramme 2017 - annexe 1) :

- mise sur pied de deux grandes équipes :
 - sylviculture;
 - planification.
- certains dossiers / personnes traités à part – grande autonomie, dossiers particuliers;
- bris de la structure de communication unique : les dossiers / comités sont répartis entre plusieurs individus;
- beaucoup de rencontres individuelles ou en groupe réduit avec le gestionnaire pour agir en mode collaboratif (partage de l'information, ouverture au brainstorming, aux suggestions);
- échanges en approche gagnante / gagnante avec les autres unités administratives.

➤ Cette façon de faire a permis des redressements importants :

- satisfaction de la majorité de l'équipe nettement améliorée;
- collaboration positive entre le Service et la majorité des unités administratives (centrales et régionales);
- pouvoir d'attraction notable;
- plus de profondeur dans l'équipe;
- beaucoup de dossiers livrés (stratégiques et autres).

Toutefois, ce mode de gestion n'a pas donné tous les résultats attendus :

- valeur ajoutée des deux grandes équipes inégale;
- beaucoup de temps consommé pour les cas difficiles / certains dossiers moins stratégiques;
- beaucoup de temps consommé pour une circulation fluide de l'information;
- beaucoup de temps consommé pour atteindre le « **Climax** » de chaque personne;
- plus de temps requis pour réaliser les mandats.

Climax

*En biologie,
le climax se définit comme le stade idéal
d'équilibre écologique d'un milieu naturel*

*Pour les fins de ce rapport,
le climax correspond à l'utilisation optimale de
la personne dans un environnement permet-
tant un équilibre entre ses talents, les tâches
à réaliser, les relations à entretenir et les li-
vrables à produire.*

¹² Un sondage sur la satisfaction du personnel réalisé peu de temps après le départ de l'ancien chef de service est révélateur à cet égard.

L'implantation du projet pilote a débuté en 2018. En phase avec une connaissance accrue des dossiers, des individus et des interrelations, le gestionnaire a poursuivi l'adaptation du mode de gestion.



Objectifs visés

- mettre sur pied une organisation du travail calquée sur le déploiement naturel des individus et des dossiers;
- recentrer les travaux réalisés sur les éléments de mission;
- diminuer le temps passé sur les dossiers moins stratégiques et sur les cas difficiles;
- dynamiser le pouvoir de maintien et d'attraction du personnel.

Phases d'implantation dans une perspective d'écosystème

Dans le cadre du projet pilote, l'implantation du management recherché s'est déroulée en quatre phases :

- clarification de la raison d'être de l'écosystème;
- caractérisation de l'écosystème :
 - sous l'angle des personnes;
 - sous l'angle des dossiers.
- mise en œuvre des équipes en système organique;
- ajustements en mode agilité.

Clarification de la raison d'être de l'écosystème

La première étape a été de bien cadrer la raison d'être de l'unité administrative. Dans un service axé sur le développement et l'expertise, les mandats fluctuent. Par définition, une fois que le dossier est implanté dans les pratiques courantes, il passe aux unités administratives d'opération. Dans un mode de gestion de type holocratique, les personnes sont gérées de façon organique, mais les dossiers connaissent également leur cycle de vie.

Ainsi, plutôt que d'énumérer une suite de mandats, il importe de ramener la raison d'être de l'unité à un niveau plus stratégique. Ainsi, le Service de la planification et de la sylviculture (SPS) :

- assure le lien entre les orientations développées par les directions centrales et les opérations réalisées par les bureaux régionaux et locaux du ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (MFFP);
- élabore des moyens d'intégration des nouveaux développements dans les pratiques courantes, par exemple :
 - réalise des analyses financières et économiques;
 - met en œuvre des projets pilotes pour tester l'opérationnalisation;
 - organise les déploiements.

Actuellement, les sujets d'intérêt pour le service sont :

- la mise en œuvre d'une stratégie nationale de production de bois (SNPB);
- la pénurie de main-d'œuvre en forêt (pour la réalisation de travaux sylvicoles tels la plantation et la récolte de bois);
- la planification, l'entretien et la fermeture des chemins multiresources (forestiers) et des traverses de cours d'eau (ponts et ponceaux).

Il est prévu d'investir davantage dans ces domaines, à court et moyen terme. Ainsi, les efforts actuellement investis dans les processus et outils de planification forestière seront réduits au profit de la SNPB, de la main-d'œuvre et de la voirie. En effet, les dossiers de planification forestière sont présentement à un stade de maintien plutôt qu'en phase de développement.

Lecture de l'environnement

Avec la collaboration de l'équipe, le gestionnaire doit faire preuve d'une grande vigilance pour ajuster les travaux de son service à l'évolution des enjeux :

- économiques;
- environnementaux;
- sociaux;
- organisationnels;
- politiques.

La lecture de l'environnement est indispensable pour que l'unité administrative offre toujours les produits et services dont ses clients ont besoin. Ses clients sont autant de l'interne (niveaux supérieurs de gestion, d'une part, et secteur des opérations régionales, d'autre part) que de l'externe (industrie forestière, industrie de l'aménagement forestier, entre autres).

Rester Maître à bord et donner le sens

L'orientation des travaux du Service est cruciale.

Un principe de base en gestion de projets est qu' « il est préférable de faire les bonnes choses d'une façon sous-optimale que de faire les mauvaises choses parfaitement ».

Le leadership du gestionnaire est prépondérant

Pour définir et pour maintenir la raison d'être de l'unité administrative.

Caractérisation de l'écosystème

La seconde étape d'implantation est de bien connaître l'écosystème. Ce dernier peut être décrit sous deux angles : celui des personnes et celui des dossiers.

Sous l'angle des personnes

Les individus ont tous leurs talents et leurs limites. Formellement, leur caractérisation est souvent réalisée sur la base des contenus et des spécialités de chacun. Toutefois, en plus de ces compétences, il importe de mettre en relief le style professionnel de chacun incluant leur rôle social et même les éléments de personnalités.

- **Type « leader créatif »** : rassembleurs sur les plans professionnels et sociaux. Ils devraient occuper un rôle important lorsqu'il s'agit de regrouper plusieurs individus autour d'un nouveau dossier. Impliqués dans les phases de démarrage de projet et de gestion des parties prenantes, ils peuvent faire toute la différence.
- **Type « politique »** : détectent rapidement les enjeux des dossiers et sont fortement axés sur les résultats. Ils ont par ailleurs un flair politique. Ce type de personne a une grande valeur ajoutée pour répondre à des commandes des niveaux supérieurs de gestion.
- **Type « analytique conformiste »** : ont une vision précise des liens entre toutes les sous-étapes du projet. Ils peuvent déceler les maillons les plus faibles d'un dossier. Ces personnes sont indispensables dans les étapes de contrôle et de reddition de comptes.
- **Type « spécialistes contenus structurés »** : nécessitent un environnement ordonné, mandat clair et plan de travail précis. Souvent majoritaires dans l'organisation, constituent les piliers pour élaborer les projets. Lorsque bien encadrés, ils offrent toute leur productivité.
- **Type « liant social »** : parfois sous-estimés, ils peuvent être mis à profit dans des environnements conflictuels ou lorsqu'il est difficile de trouver des consensus. Ils agissent comme lubrifiant naturel de la mécanique de fonctionnement des équipes.
- **Type « expert avec tempérament irritable »** : ont de la difficulté à travailler en équipe, mais sont spécialisées dans des contenus qui leur sont propres. Placés en marge des équipes et utilisés comme experts-conseils, ils sont reconnus pour leurs qualités professionnelles sans que les relations entre employés en souffrent.

Il est important de noter qu'un individu placé au mauvais endroit fait davantage ressortir ses limites. Par exemple :

- Les personnes interpellées par l'exactitude des faits n'ont souvent pas d'intérêt pour le volet stratégique et politique. Dans ce cas, les efforts d'un gestionnaire pour produire des livrables de cette nature seraient considérables.
- Inversement, les personnes qui agissent bien sous pression dans des dossiers « mouvants » avec plusieurs intervenants, se lassent rapidement de dossiers techniques de long terme.

Sous l'angle des dossiers

Les dossiers peuvent également être caractérisés sur plusieurs plans. Les trois catégories retenues sont :

- **Les contenus** : les personnes impliquées dans un dossier doivent avoir une connaissance plus ou moins poussée des contenus. Souvent c'est cette catégorisation qui sert au partage des dossiers.
- **Les types** :
 - dossiers de développement;
 - dossiers d'opérations;
 - commandes urgentes politiques ou autres.
- **Les phases** : Les dossiers de développement ont leur propre cycle de vie : en ce sens, ils sont mis sur pied et se terminent en continu. Certains se subdivisent en plusieurs livrables d'importance. Ces dossiers passent par plusieurs phases :
 - démarrage;
 - élaboration;
 - gestion des parties prenantes;
 - déploiement;
 - reddition de comptes.

Les opérations courantes se déroulent avec des périodes de pointe où les efforts requis sont plus importants.

Les urgences du jour ont souvent un impact sur les rencontres d'équipe statutaire et les plans d'action.

Formation des équipes en système organique

Le but premier du Service est de fournir les livrables attendus. L'hypothèse posée est que, plus les personnes atteindront leur « **climax**¹³ », meilleure sera la productivité et la qualité des travaux réalisés.

Actuellement, cette hypothèse tend à se vérifier tant dans la littérature que dans les essais réalisés, notamment au SPS.

Une division des dossiers par contenu, type et phase permet de bénéficier d'un effet de levier supplémentaire pour :

- livrer les produits et services attendus plus rapidement :
 - avec une meilleure qualité;
 - avec une mobilisation accrue de l'équipe.

Tirer profit des aspects organiques et dynamiques

Étant donné le cycle de vie des projets, la formation des équipes dynamiques fluctue dans le temps.

Ces équipes s'autorégulent la plupart du temps et bénéficient de l'intelligence collective autant pour régler les enjeux techniques que les enjeux personnels.



¹³ Signification de « Climax », voir section 2.1.

Implantation du projet pilote

Implantation d'un cas réel au SPS

Le chef de service a appliqué les méthodes définies précédemment pour caractériser les membres de l'équipe et les tâches à réaliser.

Le mandat cité en exemple est un dossier de développement dont l'objectif est la simplification de la planification forestière.

Ce dossier est de nature politique où le MFFP doit alléger ses pratiques pour offrir une plus grande prévisibilité à l'industrie forestière.

Le Ministère est responsable de la planification forestière alors que l'industrie est en charge de la réalisation des travaux. Les opérations sont effectuées en régions par plus de 200 personnes du MFFP sur une base quotidienne.

Ce dossier est suivi par les autorités et il implique les directions centrales et régionales du MFFP.

Caractérisation sous l'angle des personnes de 5 membres de l'équipe du SPS		
Type	Performance en Climax	Performance moindre
Leader créatif L	« Start up » de projet d'envergure	Opérations courantes
Spécialiste des contenus S	Contenu technique et coordination	Aspect politique
Analytique conformiste A	Dossier d'analyse précis	Tâches à portée horizontale
Expert avec tempérament irritable E	Contenu technique opérationnel connu	Relationnel avec autres directions
Politique P	Commande urgente et Vision horizontale	Dossier de contenu technique

Assignation d'un porteur par tâche	
Tâches	Porteur
Atelier de démarrage avec le gestionnaire	L
Convaincre les acteurs d'influence	L
Écriture du mandat pour adhésion des directions clientes et influentes	P
Atelier de démarrage avec l'équipe du SPS et des ingénieurs régionaux	L S
Coordonner et superviser la réalisation	S
Réalisation d'actions ciblées -Écriture d'un manuel -Analyses d'écart -Validations opérationnelles -Compilation (reddition de compte)	A E
Maintenir les partenariats	L S
Réaliser le suivi auprès des autorités	P

Communication aux membres de l'équipe en authenticité

Pertinence et transparence

Il n'est pas nécessaire et probablement pas pertinent d'expliquer les théories de gestion à tous les membres de l'équipe pour que le modèle s'applique et fonctionne.

Comme pour le partage des dossiers, seuls certains individus seront intéressés à avoir ce type d'information.

Pour la plupart, il est plus important de connaître le mandat qui leur est confié et le délai de livraison. Il faut être en mesure de répondre à ces questions.

Il est également important d'informer les personnes que les équipes de travail changeront, au cours des phases des dossiers, et qu'ils seront sollicités, autant que possible, selon leur plus grande habiletés.

Authenticité pour une relation de confiance individuelle

Au-delà des rencontres d'équipe, les communications entre le gestionnaire et chacun des individus sont cruciales.

Pour agencer la personne (et ses caractéristiques) avec les dossiers, il faut bien connaître ses habiletés, ses préférences et ses limites. Seule une communication authentique permettra d'atteindre cet objectif.

Si la personne sent que l'intention du gestionnaire n'est pas sincère, l'individu se placera en mode défensif et la modulation de type holocratique sera difficile.

Communication aux partenaires et aux clients

De la même façon que pour les employés, il n'est pas nécessaire d'expliquer les principes de gestion ni le fonctionnement interne de l'unité administrative à tous les partenaires et clients.

Le SPS a peu de clients externes puisqu'il constitue l'interface entre les unités centrales et les unités régionales.

Valeur ajoutée d'utiliser les talents de manière optimale

À l'interne, de façon générale, les acteurs des autres unités administratives apprécient échanger avec les personnes les plus adaptées à la réalisation des différentes phases du dossier.

De leur côté aussi, même si ce n'est pas formalisé, il y a des leaders, des personnes analytiques, des personnalités difficiles, etc. Instinctivement, si une commande politique est lancée, les vis-à-vis des différentes unités administratives s'activent et produisent des réponses cohérentes. De la même façon, les comités très techniques rassemblent les pairs.

Place essentielle du leadership

Toutefois, pour les personnalités fortement axées sur la hiérarchie et plus traditionnelles, la communication de l'approche et les relations peuvent être plus complexes à partager.

Le gestionnaire doit être en mesure d'avoir une position claire sur le partage des dossiers entre les individus et sur les cibles à atteindre. Il doit faire preuve de leadership et être en mesure de rassurer les partenaires et clients, au besoin.

Être agile pour gérer l'écosystème vivant

Pour travailler en mode holocratie, le gestionnaire doit vivre avec le mouvement et avoir une lecture claire de l'environnement en tout temps.

Sa perspicacité à saisir les enjeux professionnels et personnels est la base de toute action. Par exemple :

- urgence dans un dossier : création d'une équipe naturelle éphémère, axée solution et efficacité;
- conflit entre deux directions : Changer les personnes en interface.

Le gestionnaire doit énoncer clairement ses orientations, notamment les permutations de personnel à des étapes clés des dossiers.

Rôle du gestionnaire déterminant

Dans la mise en œuvre du leadership partagé, on pourrait penser que le rôle du gestionnaire est amoindri en ce sens que les équipes s'autorégulent. Cependant, on observe le contraire, le gestionnaire constitue le point d'ancrage de toute la démarche. Il doit :

- percevoir les changements;
- agir pour s'y adapter;
- dynamiser les équipes;
- guider l'écosystème vers sa raison d'être.

2.3

Perspectives d'avenir et conditions de succès

Février 2019

Cercle des jeunes leaders

Au sein du Service de la planification et de la sylviculture (SPS), il est prévu de continuer à utiliser ce mode de gestion, qui s'est révélé très porteur.

Cette démarche s'inscrit comme une approche agile de mobilisation concordante avec le Plan d'action ministériel actuellement en fin d'élaboration.



Bâtir sur les talents en mode ouverture

Pour prendre la pleine ampleur des talents et pour réaliser des éléments de vision ministériels importants, le SPS vise à étendre l'approche en :

- partageant des ressources entre services / directions;
- détectant des opportunités gagnantes / gagnantes.

Un projet de modification des aires de travail (open space) pour une partie du personnel se fera au début 2019 pour dynamiser davantage les équipes.

Finalement, le recrutement de nouveaux employés mise sur une diversité accrue des profils. Notons qu'actuellement le SPS est presque exclusivement formé d'ingénieurs forestiers.

Des profils aussi variés tels que des études en philosophie, en anthropologie ou en génie industriel permettront d'enrichir la diversité de l'équipe.

Demeurer lucide dans la démarche

Le gestionnaire doit être conscient que cette approche ne règle pas tout. Les enjeux de gestion demeurent présents :

- personnalités difficiles;
- surcharge de travail;
- décisions des autorités.

Cependant, l'approche permet de simplifier et d'améliorer les relations. Cela nécessite un investissement important impliquant :

- Mettre le temps nécessaire;
- Gérer l'inquiétude potentielle des personnalités plus traditionnelles et fortement axées sur la hiérarchie

Oser en authenticité avec l'équipe

À la lumière du projet pilote, les conditions de succès suivantes furent identifiées :

- volonté du gestionnaire;
- personnalité du gestionnaire;
- habileté à lire l'environnement et à être à l'affût des changements (peut se faire par pairage des employés avec des employés de confiance);
- créer un environnement et un climat de confiance;
- réaliser les actions en authenticité;
- communiquer.



L'implantation de la pratique du leadership partagé est moins appropriée dans certains types d'organisations, comme les organismes centraux du gouvernement, en raison de leurs caractéristiques.

Le leadership partagé ne peut se manifester si les acteurs sont prisonniers de différents conformismes.

Implantation dans les organismes centraux

L'implantation de la pratique du leadership partagé est moins appropriée dans certains types d'organisations, comme les organismes centraux du gouvernement, en raison de leurs caractéristiques.

Cela s'explique notamment par leur rôle de recommandation aux autorités élues. En effet, le champ d'opération des organismes centraux se situe à la frontière entre les pouvoirs de l'administration publique et ceux des élus. Ce contexte est moins propice au leadership partagé, car il amène notamment un respect plus fort des liens hiérarchiques et laisse moins de place à la liberté et à la créativité des employés. Ainsi, l'implantation du leadership partagé semble plus appropriée dans un contexte de recherche et de développement de politiques.

De plus, d'autres caractéristiques présentes dans les organismes centraux ne sont pas propices au leadership partagé, car ils ne laissent pas suffisamment de temps pour qu'un employé émerge et que les autres se rallient à lui pour la réalisation d'un mandat.

Tout d'abord, en raison de leur positionnement dans l'appareil gouvernemental, les organismes centraux sont les derniers à effectuer leurs recommandations aux autorités gouvernementales avant une décision finale. Cela a pour résultat de donner de courts échéanciers aux organismes centraux pour réaliser mandat, ce qui n'est pas propice au leadership partagé.

Ensuite, la charge de travail importante des organismes centraux causée par leur implication dans presque l'ensemble des dossiers gouvernementaux n'est pas propice au leadership partagé.

Finalement, selon Luc et Le Saget¹⁴, le leadership partagé peut se déployer dans toutes sortes d'organisations, même les plus conservatrices et les plus traditionnelles. Par contre, dans ces contextes, il sera préférable de le mettre en œuvre dans un groupe restreint ou pour un projet spécifique plutôt que dans l'ensemble de l'organisation.

Le conformisme : obstacle important à l'implantation du leadership partagé

Le leadership partagé ne peut se manifester si les acteurs sont prisonniers de différents conformismes qui empêchent l'émergence d'idées nouvelles selon Luc¹⁵. Toute société est constituée de groupes dotés de leurs propres codes sociaux informels. Toute société compte également des groupes qui partagent volontairement notamment des affinités professionnelles.

L'indépendance de chaque individu est limitée, car tous ses comportements sont modulés, notamment par ses contacts avec les groupes avec lesquels il évolue. À partir de ces interactions s'élaborent des codes précisant les normes de conduite. Ainsi, les membres d'un groupe savent par conséquent ce que les autres membres attendent d'eux. Chaque groupe de la société possède son propre code.

Le conformisme se matérialise par le respect des codes sociaux. Les codes doivent être acceptés si l'on veut retirer les bénéfices de l'appartenance au groupe, dont l'acceptation et la considération. Ceux qui enfreignent les règles peuvent être punis de différentes manières comme le rejet.

¹⁴ LUC, Édith et Le SAGET, Meryem (2013). *La pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante*, p.189.

¹⁵ LUC, Édith et Le SAGET, Meryem (2013). *La pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante*, p.21.

Le conformisme présente aussi certains inconvénients lorsque l'individu s'y soumet en aliénant son individualité. Dans le monde du travail, des codes contraignants sont transmis par la culture de chaque organisation. Le respect de ces codes est important afin d'empêcher le chaos de s'installer.

Toutefois, le respect des codes apporte des risques majeurs lorsque le statu quo ne peut être ébranlé.

Le conformisme à l'autorité

Dans l'exemple donné précédemment au sujet des liens hiérarchiques qui seraient plus forts dans les organismes centraux, le conformisme à l'autorité¹⁶ pourrait être le plus présent et nuire à l'implantation du leadership partagé.

Le conformisme à l'autorité amène la personne le groupe à se comporter de façon révérencieuse en présence d'une personne en situation d'autorité selon Luc¹⁷.

En réalité, personne ne devrait s'astreindre au silence s'il juge que s'exprimer pourrait être bénéfique. L'importance de ce conformisme varie d'un individu à l'autre ou d'un groupe à l'autre. Se soustraire à ce conformisme exige de la résilience.

De plus, les détenteurs de l'autorité officielle ne s'attendent pas à ce qu'on leur obéisse passivement. De plus en plus de dirigeants demandent la contribution proactive de leur équipe pour résoudre les problèmes complexes auxquels ils doivent faire face.

Ils souhaitent ardemment que leur équipe s'écarte de tout conformisme pour faire avancer des idées nouvelles et nécessaires. Cette volonté se matérialise rarement, car les anciens modes de management sont solidement imprégnés.

L'un des principaux outils mentionnés par les individus ayant réalisé leur potentiel de leadership est la capacité de ne pas tenir compte de certains conformismes. Cela n'est pas surprenant, car ces ruptures sont à la base du leadership partagé.

En effet, ce dernier exige que chacun des acteurs puisse réorienter le groupe s'il dévie de sa trajectoire, considérer les problèmes sous un nouvel angle et s'objecter aux abus de pouvoir. Faire acte de leadership, c'est avoir le courage de dire la vérité alors que d'autres se taisent. La capacité à se libérer du conformisme se développe de pair avec la confiance en soi.

Autres limites à l'implantation

Selon Luc et Le Saget¹⁸, il sera difficile d'implanter le leadership partagé dans des milieux caractérisés par des conflits toxiques incessants.

De plus, certaines personnes sont moins portées que d'autres vers cette forme de leadership. Par exemple, cela peut être des personnes davantage motivées par leurs ambitions personnelles, soit peu enclines à faire confiance ou peu aptes à travailler avec d'autres et à rendre disponible leur savoir ou leur savoir-faire.

Cela peut également être des personnes qui ont une conception rigide du leadership. En les reconnaissant, il sera possible de mieux encadrer leur contribution dans l'objectif de ne pas nuire aux efforts collectifs. Il sera également possible de leur donner des outils de formation et de développement en vue d'améliorer leurs compétences de collaboration.

¹⁶ Les autres types de conformisme nommé par l'auteur sont : le conformisme au groupe, au passé, à l'égard du contenu et par rapport à soi-même.

¹⁷ LUC, Édith (2010). *Le leadership partagé*, p 26.

¹⁸ LUC, Édith et LE SAGET, Meryem (2013). *La pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante*, p.189.

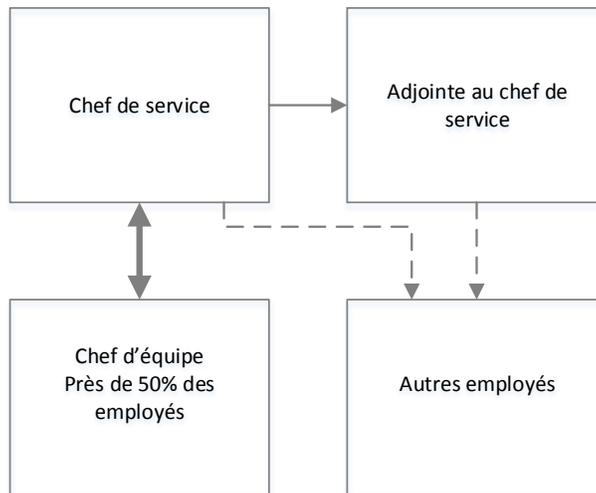
Références

LUC, Édith et Le SAGET, Meryem (2013). *La pratique du leadership partagé : une stratégie gagnante*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 194 p.

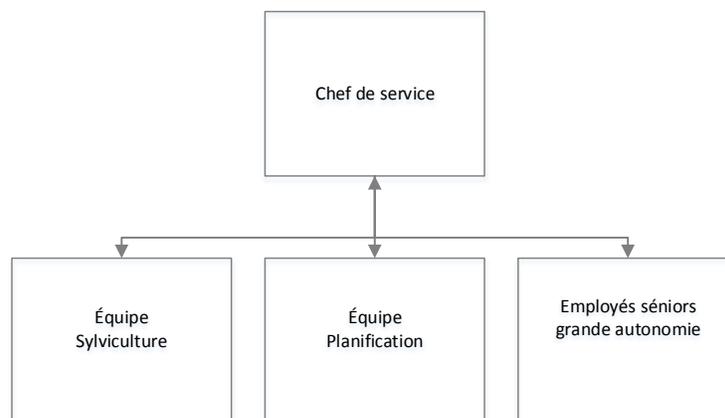
LUC, Édith (2010). *Le leadership partagé*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 187 p.

ALIA Conseil (2018). *Favoriser l'intelligence collective par la valorisation des personnes et le leadership partagé*, Québec, présentation effectuée au Secrétariat de Conseil du trésor lors de la rencontre des cadres du 19 septembre 2019.

Annexe 1 : MODE DE GESTION DE TYPE TRADITIONNEL (2014)



Annexe 2 : MODE DE GESTION DE TYPE COACH (2014-2017)



Annexe 3 – SHÉMA GLOBAL DU DOCUMENT

