

La fin du management héroïque

Les modèles de management ont considérablement évolué. Les approches classiques autour du leadership héroïque sont devenues obsolètes au profit d'un leadership partagé centré sur l'intelligence collective et le développement du capital humain.

Par **Marc-Henri Drouin**, mh.drouin@booster.re, coach professionnel, gérant du cabinet Booster

Quelques chiffres clés nous éclairent sur la situation actuelle des entreprises. Un dirigeant sur 10 est en état d'épuisement, principalement dans les PME (Étude Harmonie Mutuelle en 2017). Un collaborateur sur 2 qui quitte son job le fait à cause de son manager (Étude Gallup en 2017). 56% des jeunes issus de la génération Y (les Millenials) n'envisagent aucune collaboration avec certains employeurs en raison des valeurs ou de la conduite de ces entreprises (Étude Deloitte 2016). Deux tiers des membres de la génération Y sont désireux de quitter leur entreprise d'ici 2020 et 44% dans les deux prochaines années (Étude Deloitte 2016).

La prépondérance du leadership partagé. Les entreprises sont confrontées à des enjeux énormes autour de l'engagement des salariés, du recrutement et de la fidélisation des talents : elles doivent faire évoluer leur culture managériale. Le leadership héroïque est centré sur le commandement, l'organisation et les processus. Il est encore très présent dans de



nombreuses entreprises de l'océan Indien où le dirigeant est au centre de l'entreprise. L'information est peu partagée, le management est relativement directif et descendant, les collaborateurs sont des exécutants. Le leadership partagé s'appuie sur la vision et le sens, le développement du capital humain avec une forte dimension d'animation des hommes. Ces rôles sont aujourd'hui incontournables.

L'intelligence émotionnelle (IE), une compétence

clé. Salovey & Mayer, deux psychologues américains, ont été les premiers en 1990 à faire émerger cette dimension qu'ils définissent comme la « capacité à comprendre ses propres émotions, ainsi que celles des autres ; à faire la distinction entre elles et à utiliser cette information pour guider ses pensées et ses actes ». Daniel Goleman a identifié 5 compétences clés que sont : la connaissance et la gestion de soi, la motivation, l'empathie et la maîtrise des relations humaines. Goleman nous montre que l'IE est deux fois plus importante comme critère de performance que les compétences techniques.

Les outils clés du leadership partagé. Il faut co-construire une vision partagée autour du projet d'entreprise en mode collaboratif-participatif, pour donner du sens et favoriser

l'engagement. Au-delà des classiques réunions de services, il est pertinent d'organiser un séminaire pour faire le point sur les enjeux stratégiques de l'entreprise. Il faut mettre en place des réunions d'équipe avec des séquences en mode intelligence collective pour favoriser la résolution de problèmes. La mise en place d'outils collaboratifs permet les prises de décisions en mode agile. Il faut favoriser des démarches projets en s'appuyant sur des leaders en mode transversal. Enfin, n'oubliez pas de mettre en place un plan de développement individualisé pour chaque collaborateur.

Attention, leadership partagé ne veut pas dire absence de cadre et de leadership. C'est un mythe. Il convient de rééquilibrer les rôles du manager qui doit devenir leader visionnaire, animateur et manager coach développeur de talents.

Pour aller plus loin

Le leadership partagé,

Edith Luc, Presses de l'Université de Montréal

Cultiver l'intelligence relationnelle,

Daniel Goleman, Pocket