

Leadership et coopération

Quel leadership pour favoriser la coopération? C'est la question à laquelle nous allons répondre dans cet article.

Attardons-nous d'abord sur le sens des mots leadership et coopération.

Le leadership emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations vers un but, une vision. Des chercheurs en management de HEC Montréal et de l'Université du Québec font ressortir, dans une étude réalisée en 2008 auprès de 568 personnes, l'effet du leadership sur l'engagement des employés en démontrant que la confiance et le soutien en sont les mécanismes cruciaux.

“La vision sans la mise en œuvre est un rêve et la mise en œuvre sans la vision un cauchemar”.
Proverbe japonais

La coopération n'est jamais une donnée naturelle, nous dit Christophe Dejourn, psychiatre spécialiste du travail. Elle ne peut pas être le seul fait d'une prescription, comme peut l'être la coordination. C'est de la volonté propre des agents que relève l'invention des moyens de coopération.

Comment inspirer les autres, susciter l'enthousiasme et l'engagement, former des équipes et les faire travailler ensemble, saisir les valeurs de l'entreprise et les faire respecter, bref, être l'architecte social de l'entreprise?

La coopération est-elle une des réponses ?

Pour répondre aux enjeux et à la vision demandés aujourd'hui, la prescription du travail ne peut plus assurer l'efficacité attendue. Dans les organisations où, pour diminuer les coûts, la « dextérité opérationnelle » devient une condition de survie, la capacité à coopérer devient en même temps un facteur clé de performance.

L'image du feu tricolore et du rond point aide à comprendre la différence. Pour garantir un bon flux, dans le premier cas les règles sont imposées. Dans le second cas, la fluidité dépend de peu de règles et demande surtout du lien et de l'intelligence entre les individus.

La coopération n'est pas sans inconvénient : elle repose sur l'intelligence émotionnelle des membres; le top management doit consacrer du temps à développer l'autonomie des acteurs; les opérationnels doivent accepter un fort degré de responsabilité et développer des compétences relationnelles.

Pour y arriver, adapter son leadership devient indispensable.

1 Favoriser une intelligence collective, par une contribution équivalente de chaque membre aux discussions, pas de “grandes gueules” et par une qualité pour percevoir les émotions de ses interlocuteurs.

2 Aller vers un charisme qui incarne une vision. C'est une source de motivation accessible, non pas à partir de ce que le leader dit ou fait, mais à partir de ce qu'il est, du modèle qu'il représente et de son exemplarité.

3 Créer les conditions et encourager les salariés à l'innovation et à la créativité. Cela demande du leader de remettre en question les manières de faire et les idées préétablies.

4 Modifier le « lien de subordination » pour inventer un «travailler ensemble» dans une logique «Engagement individuel & Considération réciproque»

Pour réussir, des qualités attendues du leader se trouvent dans : une **ambition sans borne pour l'entreprise**, l'**humilité** et la **générosité**.

Les deux premières qualités Peter SENGE - dans la Cinquième discipline (*l'art et la manière des organisations qui apprennent*) - les décrits comme celles nécessaires au manager de niveau 5; celui qui permet à l'entreprise de continuer à exister après lui.

La troisième qualité, Norbert ALTER - sociologue - nous la décrit comme indispensable pour la coopération. Les gens coopèrent, dans le but d'établir des liens, d'être en relation.

ENGAGEMENT ET COOPÉRATION SONT EXIGEANTS SUR LE LEADERSHIP À ADOPTER.

Question de coach
Quel leader voulez-vous être?