

# Antidote à la détresse au travail : leadership et sens partagé

Par François Héon



Le gestionnaire d'une entreprise ou d'un centre de santé exerce-t-il sa fonction dans l'angoisse et le stress? Selon François Héon, une des causes certaines de cette souffrance psychologique réside dans la manière d'exercer son leadership. Psychologue organisationnel, l'auteur nous livre ici un plaidoyer sur la pratique d'un leadership partagé permettant ainsi aux participants d'être solidaires de la vision et du développement de leur milieu de travail.

**Le leadership n'est pas tant la responsabilité d'une personne, que le processus de mise en commun des intelligences autour d'un sens partagé.**

## DÉTRESSE ET SOLITUDE

Un gestionnaire du réseau de la santé me racontait dernièrement qu'il se préparait à une rencontre où il allait présenter sa vision d'un projet aux intervenants concernés. Il avait travaillé de longues heures à se préparer et à développer un plan d'action, mais se sentait stressé quant au déroulement de la rencontre. Certaines personnes allaient résister à ses idées et il se demandait comment aborder la situation. Il en avait même perdu le sommeil les dernières nuits.

Je lui ai donc demandé : « Ne serait-il pas pertinent, plutôt que de mettre toute cette énergie à préparer ton plan d'action et à définir comment convaincre les personnes concernées, d'arriver bien sûr avec ta vision, mais d'élaborer avec les personnes concernées ce projet tant souhaité? Et s'ils ne sont pas d'accord avec ton plan d'action, que feras-tu? » Sa réponse fut : « Eh bien, c'est moi le leader et c'est ma responsabilité de donner la vision. » Malheureusement, nombreux sont les leaders sur-responsabilisés qui subissent cette vision de leur leadership et créent de la détresse en eux et autour d'eux. On retrouve alors non seulement des leaders anxieux et stressés de devoir « tout savoir » pour « bien performer », mais aussi des employés anxieux et stressés de ne pas comprendre le sens des changements qu'on leur propose, faute d'implication dans les décisions qu'ils devront mettre en place.

C'est donc la notion même de leadership qu'il nous faut questionner et comprendre pour dépasser une bonne part de la détresse vécue dans nos organisations.

## LEADER ET LEADERSHIP

On a longtemps associé la fonction de leader à la personne qui donne la vision et à laquelle d'autres se rallient. Bien que ce rôle du leader demeure toujours impor-

## La question fondamentale qui dirige et rassemble est : « Qu'est-ce qu'on veut faire ensemble? »

tant, le leadership est aujourd'hui davantage dans la capacité à créer une vision partagée. En tant que leader, mon rôle n'est pas tant de transmettre **ma vision** aux autres, mais plutôt d'amener les personnes concernées à créer ensemble une vision qui deviendra **la nôtre**.

Critiquant le culte de la personnalité dans la littérature sur le leadership, Henry Mintzberg<sup>1</sup>, professeur émérite de management à l'Université McGill, parle aujourd'hui de « communautésip ». Il s'agit d'atteindre un meilleur équilibre entre la place que prend le leader et « la reconnaissance de l'apport des processus collectifs dans la vitalité de nos organisations et de nos sociétés ». Pour Mintzberg, le leadership n'est pas l'affaire d'un héros singulier, mais plutôt une question d'intelligence collective.

Dans le secteur de la santé, le président du Collège des médecins du Québec, le Dr Yves Lamontagne, insistait aussi sur l'importance d'un leadership partagé : « Dans le passé, nous formions un médecin pour être le meilleur dans son domaine. C'est bien, mais ce dont nous avons réellement besoin aujourd'hui, ce n'est plus tant d'être **le meilleur**, mais d'être **meilleurs ensemble** ».

La célèbre étude de Jim Collins<sup>2</sup> sur la longévité du succès de grandes sociétés américaines (Fortune 500) a mis en lumière deux qualités clés chez leurs dirigeants : leur **détermination** et leur

**humilité**. Ces leaders efficaces et efficients ont la double capacité d'avoir une vision et d'y demeurer fidèles, tout en ayant l'humilité de reconnaître les talents et les apports des autres. Ces dirigeants se sont aussi distingués par leur habileté à assurer leur relève et ainsi servir la pérennité du projet commun au-delà d'eux-mêmes.

L'enjeu premier des organisations aujourd'hui n'est donc plus de gagner la compétition, mais de développer la collaboration, la capacité à travailler avec nos différents partenaires, à l'interne comme à l'externe. Nous sommes dans un monde de plus en plus interactif où la légitimité du gestionnaire ne repose plus sur sa possession de l'information, mais sur sa capacité à en faire émerger un sens partagé, à faire que des personnes libres et intelligentes aient envie de travailler ensemble. L'auteur en management Hervé Sérieyx<sup>3</sup> parle de la nécessité de développer un « management multiplicateur », un management qui « multiplie les intelligences interactives autour d'objectifs partagés. »

### LEADERSHIP ET PARTAGE

Plusieurs facteurs contribuent inexorablement à la prépondérance de la notion de partage dans le leadership d'aujourd'hui et de demain.

Tout d'abord, la **complexité** grandissante de nos environnements de travail nous conduit à collaborer de plus en plus avec des personnes issues de différents domaines, cultures ou organisations, pour



**François Héon** a obtenu un doctorat en psychologie industrielle/organisationnelle au Weatherhead School of Management de Case Western Reserve University à Cleveland. Il a suivi une formation clinique pour l'accompagnement des personnes à l'Institut Allan Memorial de l'Université McGill. Désireux de mettre à profit ses expériences cliniques et de gestion, il prend la direction d'une nouvelle division de consultation dans le groupe Adecco Canada en 2002. Trois ans plus tard, il participe à la naissance d'Esse Leadership à titre de cofondateur. Aujourd'hui, François poursuit sa passion pour le développement des leaders et des équipes en tant que psychologue organisationnel et consultant, et travaille avec différents partenaires au Québec et sur le plan international.



Solisco-Caractéra est fière de commanditer  
cette nouvelle publication *SpiritualitéSanté* du  
Centre de pastorale de la santé et des services sociaux

1990, rue Cyrille-Duquet, bar. 206  
Québec (Québec) G1N 4K8  
T 418.687.4434  
F 418.687.1356  
[www.caractera.com](http://www.caractera.com)

produire ou donner **ensemble** de meilleurs services.

De plus, l'augmentation exponentielle de la **quantité d'informations** à gérer et la spécialisation des domaines font qu'il est devenu illusoire qu'une seule personne puisse prétendre tout savoir ou tout contrôler.

D'autre part, on retrouve une main-d'oeuvre de plus en plus **scolarisée** et habituée à exprimer ses idées. Ces personnes ne souhaitent plus seulement être de simples exécutantes, mais recherchent aussi un environnement de travail où l'on fera appel à leurs idées, où elles feront partie des décisions, et où le **sens** deviendra un facteur clé de motivation.

En effet, pour Estelle Morin, professeure aux HEC de l'Université de Montréal, un des quatre facteurs contributifs à la santé psychologique au travail est « que les gens puissent participer aux décisions qui les concernent, qu'ils sentent qu'ils ne sont pas uniquement des courroies de transmission, mais qu'ils peuvent influencer les décisions avec lesquelles ils auront à travailler. » Dans une **économie du savoir** où la matière première est l'intelligence des personnes, l'art du leadership devient donc un exercice de **mise en commun**.

Enfin, la légitimité croissante de certaines **valeurs féminines** au travail contribue, elle aussi, à l'émergence d'un leadership de sens partagé. L'intelligence émotionnelle, l'écoute, la reconnaissance et la compassion, par exemple, sont devenues des caractéristiques clés du leadership contemporain (Boyatzis & McKee, 2005). Ces valeurs s'expriment dans un leadership qui favorise la **collaboration** et l'alchimie des personnes autour d'objectifs communs.

## LEADERSHIP ET SENS EN COMMUN

Si le leadership est la capacité de guider vers l'avant, une équipe aura du leadership si elle **guide vers l'avant, ensemble**. Pour Peter Senge, coauteur du livre « Presence »<sup>4</sup>, le message est clair : « une communauté de leaders ou pas de leadership du tout ». Selon Senge, la gestion du changement et la transformation de nos organisations ne peuvent se réaliser par les décisions d'un « super-DG » ou d'une petite élite, mais bien par la mise en œuvre d'une culture commune, où le préposé au

stationnement tout comme le directeur général de l'établissement sont engagés au service d'un même projet. Le guide n'est plus tant la personne que la vision commune.

Pour Franco Dragone, créateur de spectacles pour le Cirque du Soleil et Céline Dion, « ce qui est important, c'est le sens qu'on partage ensemble. Mon guide est la recherche de sens. » Pour Dragone, le leader est responsable de mettre en place cette vision commune et d'y demeurer ancré. Faute de quoi, Dragone parle du « syndrome d'autisme », cette graduelle perte de conscience, parmi les multiples tâches et urgences, du sens et de l'intention de ce qui avait été vraiment voulu à l'origine. **Conseil pratique** en cas de détresse, revenez à l'intention :

- ▶ Que voulons-nous vraiment faire de ce projet?
- ▶ Qu'est-ce qui nous rassemble?

## LEADERSHIP D'ÉQUIPE ET COCRÉATION

Une directrice générale me confiait dernièrement sa déception vis-à-vis de son équipe de direction : « Ils ne parlent pas. Il faut que je décide tout. Pourtant, ils devraient assumer leurs rôles de leaders » me disait-elle.

Mais après avoir assisté à l'une de leurs rencontres, j'ai bien constaté que la DG laissait peu les choses se dire. Femme intelligente et d'action, elle savait bien prendre en main la discussion, mais avait peu de temps à « perdre » pour solliciter les différents points de vue et bâtir une réflexion d'équipe. Trop peu de temps était investi pour laisser le leadership partagé se développer jusqu'à créer la responsabilisation nécessaire à la mise en œuvre des décisions.

Pourtant, le partage génère de véritables œuvres d'efficacité et même d'harmonie et de beauté. Le chef d'orchestre Jean-Marie Zeitouni<sup>5</sup> choisit d'éviter le style « mæstro qui sait et qui impose », pour privilégier un leadership qu'il décrit comme un exercice en deux mouvements. Il se doit tout d'abord, comme chef, de connaître la pièce dans son ensemble et de définir la vision de ce qu'il souhaite interpréter. Mais, au

moment des répétitions, à la rencontre des autres intelligences, un processus s'enclenche où il reste ouvert à enrichir son interprétation des diverses contributions des musiciens. Petit à petit, une alchimie se crée au gré des différents ajouts et imprévus, jusqu'à ce que l'interprétation finale soit devenue une véritable cocréation, une œuvre commune bien plus grande que la vision première, et dont tous partagent la fierté du résultat final.

Le leadership est inévitablement un acte de dialogue, mot qui vient du grec *dia-logos* ou « avancer avec les paroles ». Acquiescer à l'idée du patron quand on n'y croit pas n'est pas un signe d'intelligence collective ou de leadership, alors que favoriser le débat des idées permet à l'intelligence du groupe de se développer. La loi du silence étouffe la créativité et prépare inévitablement les erreurs ou les abus, faute d'intelligence collective.

Même au-delà du cadre de nos organisations, le scientifique humaniste Albert Jacquard plaide pour une « démocratie de l'éthique », c'est-à-dire la capacité humaine de définir ensemble ce qui est bien et souhaitable. Comme il nous le rappelle : « Le surhomme n'est pas un homme, mais l'ensemble des hommes. »

## SENS PARTAGÉ ET TRAVAIL EN RÉSEAU

L'importance de ce concept de sens partagé est reconnue par l'ensemble des auteurs qui abordent la gestion en réseau. En effet, puisque le travail en réseau rassemble des personnes libres et autonomes autour d'un objectif commun, la définition de ce dernier devient essentielle. S'il n'y avait qu'une seule question à se poser, ce serait : « **Qu'est-ce qu'on veut faire ensemble?** »

Pour Hervé Sérieyx : « une pyramide se dirige par des ordres et un réseau se dirige par du sens. L'organisation en réseau implique le partage par tous ses acteurs d'une vision commune, de valeurs, de principes. Le "que faisons-nous ensemble?" constitue



## Un projet commun porteur d'espoir est vecteur à la fois de santé et de performance.

l'origine fondatrice, puis le moteur fédérateur du réseau. »

Pour Réal Jacob, professeur aux HEC, l'élément clé du travail en réseau repose sur la définition d'un intérêt supérieur commun. Sans cet **intérêt supérieur commun**, il ne reste que les jeux de pouvoir des intérêts particuliers, ou l'hyperactivité chronique qui nous excuse de nous parler et de bien définir le sens de nos actions.

### LEADERSHIP PARTAGÉ EN PRATIQUE

De nombreuses approches tentent de faciliter cette émergence d'un leadership partagé au sein des processus de changements organisationnels. L'enquête appréciative en est un exemple novateur développé à l'Université Case Western Reserve à Cleveland. Cette méthodologie se distingue par son application de principes de la psychologie positive au développement des organisations.

D'après David Cooperrider, son initiateur, la capacité à coopérer se développe en **s'appuyant sur les forces** plutôt que sur les problématiques. La créativité et l'innovation ne peuvent exister si l'on demeure préoccupé d'éviter les erreurs ou de réparer les déficiences<sup>7</sup>.

L'enquête appréciative est une approche visant à générer une vision commune, du plus grand potentiel possible, en découvrant tout d'abord le meilleur des expériences partagées dans le passé. Quatre grandes étapes en structurent la démarche :

- ▶ La découverte : ce que nous faisons de mieux;
- ▶ Le rêve : la vision de ce que nous souhaitons du futur;
- ▶ Le dessein : nos objectifs et nos priorités;
- ▶ La destinée : nos plans d'action.

Au-delà de l'enquête appréciative, plusieurs autres approches respectées (Open Space Technology, Theory U, Presencing) s'appuient également sur des **méthodolo-**

**gies participatives** visant à ce que chacun et chacune dans l'organisation devienne partie prenante de la stratégie. Margaret Wheatley nous rappelle que : « Il n'y a rien de plus puissant qu'une communauté qui découvre ce à quoi elle aspire le plus. »

### LEADERSHIP, ESPOIR ET SANTÉ

Le mot leadership qui veut dire « guider vers l'avant » implique inévitablement une dose d'espoir dans la direction proposée. Nous élisons des leaders politiques dans l'espoir qu'ils nous guident vers un futur meilleur. Nous choisissons des leaders dans nos organisations dans l'espoir qu'ils guident leurs projets et leurs équipes vers un futur meilleur. L'espoir est intrinsèque au leadership.

Les leaders sont des personnes qui en mobilisent d'autres autour de la croyance qu'ensemble ils pourront réaliser quelque chose de meilleur, de plus grand que chacun d'eux séparément. Regardez un groupe d'enfants qui jouent : que l'un d'eux lance « hey, on joue à ça! » et tous se rallient avec l'espoir que le jeu sera amusant. Pour le créateur Franco Dragone, la question est de savoir si nous avons la capacité **de voir notre futur comme grand**.

Dans « Les nouveaux défis du leadership », Boyatzis et McKee (2005) parlent de l'espoir comme étant un élément clé du leadership. Ils s'appuient sur les recherches de Daniel Goleman sur l'intelligence émotionnelle en les appliquant au domaine du travail. D'après leurs travaux, une émotion positive comme l'espoir a des effets significatifs sur :

- ▶ la santé psychologique et physique des personnes;
- ▶ les capacités de raisonnement et de résolution d'un problème;
- ▶ l'adaptabilité aux circonstances et aux personnes.

Par contre, des émotions négatives comme la haine, l'envie, le ressentiment provoquent des effets inverses sur la santé :

anxiété, stress, sentiment dépressif. Avoir un projet d'organisation qui nous inspire de l'espoir est non seulement bon pour la performance, mais aussi pour la santé.

Les organisations humaines dans lesquelles nous travaillons remplissent toutes une fonction utilitaire en livrant un produit ou un service. Mais elles sont aussi des communautés vivantes, des lieux d'appartenance, de partage et de réalisation. La détresse qu'on y retrouve est souvent symptomatique de fragmentation et de perte d'un sens commun. Un leadership qui **anime** ces communautés d'un sens partagé peut nourrir la vitalité et prévenir beaucoup de détresse.

Dominique Genelot l'exprimait ainsi : « La réussite de ces nouvelles technologies de l'intelligence ne peut se fonder que sur la confiance et sur des valeurs partagées. Ceci ne viendra que de la volonté et de la capacité des hommes à partager la connaissance, à établir des coopérations, à faire confiance, à reconnaître à l'autre son altérité et le droit à sa subjectivité, à s'engager avec d'autres sur des chemins qui ne sont pas écrits à l'avance. »<sup>8</sup> < Je remercie Liliane Auger et Pierre Agard pour leur *généreuse collaboration à la rédaction de ce texte*.

#### Références

- <sup>1</sup> MINTZBERG, H. (2007). De l'obsession du leadership au communautéship, *La Presse Affaires*, 14 avril 2007.
- <sup>2</sup> COLLINS, J. (2001). *Good to great*, New York : Harper Business.
- <sup>3</sup> SÉRIEYX, H. (2005). *Travailler en réseau dans un monde de plus en plus complexe*, Québec : Esse Leadership.
- <sup>4</sup> SENGE, P. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future*, Society for Organizational Learning.
- <sup>5</sup> ZEITOUNI, J.-M. (2008). Jouer son rôle de leader, sans fausse note! Québec : *Magazine Vivre*, sept. oct. 2008.
- <sup>6</sup> JACQUARD, A. (2005). *Travailler en réseau dans un monde de plus en plus complexe*, Québec : Esse Leadership.
- <sup>7</sup> BARRETT, F.J. & Fry, R. E. (2008). *Appreciative Inquiry : A Positive Approach to Building Cooperative Capacity*, Chagrin Falls, OH : Taos Institute Publications.
- <sup>8</sup> GENELOT, D. (2001). *Manager dans la complexité*, Paris : Insep consulting.