

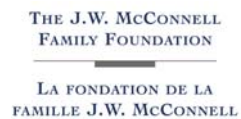
# Le leadership partagé

Ce guide a été développé par le



Pour avoir une liste à jour de nos productions, consulter notre site WEB : [www.centre123go.ca](http://www.centre123go.ca)

**Merci à nos partenaires financiers:**



## LE CENTRE 1,2,3 GO!

### **Notre projet social**

Des communautés locales qui mobilisent l'ensemble de leurs ressources en faveur du plein développement et du bien-être de leurs enfants et de leurs jeunes, avec la contribution active de leurs parents. Des communautés qui sont soutenues pour le faire.

### **Notre vision comme organisation dans la réalisation de ce projet**

Devenir un centre d'excellence en matière de mobilisation des parents et des communautés autour du plein développement et du bien-être des enfants et des jeunes.

### **Notre mission**

Promouvoir et soutenir la mobilisation des parents et des communautés autour du plein développement et du bien-être des enfants et des jeunes, tout en favorisant l'innovation sociale et le transfert des connaissances en ces matières.

#### **Conception et rédaction**

Josée Latendresse

#### **Coordination**

Ghislaine Poirier  
Jacques Perreault

#### **Révision et secrétariat**

Diane Beaulieu

#### **Collaboration**

Bernard Marguerat  
Thérèse Dallaire  
Claude Lancop  
Céline Pépin  
Marie Naltchayan

#### **Participation financière**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SECTION 1 : COMPRENDRE LES NOTIONS DE BASE</b> .....	<b>4</b>
▪ La notion de consortium et ses concepts clés .....	4
▪ Une définition du leadership partagé .....	4
▪ Un modèle adapté au concept de consortium .....	5
▪ Le leadership partagé et son imputabilité .....	5
<b>SECTION 2 : SAVOIR UTILISER TOUS SES ATOUTS</b> .....	<b>5</b>
▪ Qu'est-ce que le leadership .....	5
▪ La manifestation du leadership dans un consortium .....	6
▪ Les principaux rôles du leadership .....	6
<b>SECTION 3 : DÉVELOPPER LE POTENTIEL</b> .....	<b>8</b>
▪ Le potentiel des membres et l'exercice de leur leadership .....	8
▪ Le développement de son leadership .....	9
<b>SECTION 4 : LES AVANTAGES</b> .....	<b>10</b>
▪ Quelques avantages du leadership partagé .....	10
<b>MÉDIAGRAPHIE</b> .....	<b>11</b>

Ce guide a été développé pour soutenir les initiatives de mobilisation au niveau de leur structure de leadership. Aussi, ses principaux objectifs sont que les membres d'un consortium :

- s'approprient les notions de base du leadership partagé;
- comprennent comment il se vit dans une dynamique de consortium;
- identifient des moyens pour le développer.

### DÉFINITION DE COMMUNAUTÉ

C'est un territoire géographique où l'on trouve des réseaux informels d'individus qui se côtoient, se connaissent et s'entraident; des ressources et des services destinés aux citoyens du territoire; des valeurs, des normes et des traditions qui tissent le territoire et renforcent le sentiment d'appartenance.

### UN CONSORTIUM

Nous entendons par consortium un regroupement de citoyens et de personnes représentant les différents secteurs de la communauté. À partir d'une vision qu'ils partagent et d'une mission qu'ils se donnent en commun, ces citoyens et ces représentants s'unissent pour réaliser des actions concrètes et, avec le temps, exercer une influence déterminante au sein de leur milieu.

## SECTION 1 : Comprendre les notions de base

---

### La notion de consortium et ses concepts clés

Nous entendons par consortium un regroupement de citoyens et de personnes représentant les différents secteurs de la communauté. À partir d'une vision qu'ils partagent et d'une mission qu'ils se donnent en commun, ces citoyens et ces représentants s'unissent pour réaliser des actions concrètes et, avec le temps, exercer une influence déterminante au sein de leur milieu.

Pour arriver à définir et à produire un milieu *meilleur*, les membres du consortium se concertent, c'est-à-dire qu'ils collaborent ensemble et mettent à contribution leur leadership et leurs connaissances. Ils sont ainsi amenés à développer des liens étroits de collaboration entre eux et avec le milieu afin d'influencer les systèmes et entraîner les changements souhaités.

Par conséquent, les citoyens et les partenaires qui s'impliquent au sein d'un consortium sont souvent des gens engagés, pleins d'initiative et démontrant du leadership : ils sont habitués, à des degrés divers, à donner leurs points de vue, à influencer le cours des événements et à jouer des rôles actifs au sein de leur milieu.

**« Il n'y a pas le moindre doute qu'un petit groupe de citoyens impliqués et imaginatifs peut changer le monde »**

Margaret Mead

### Une définition du leadership partagé

Le **leadership partagé** est un style de leadership fondé sur la distribution des rôles d'influence selon les compétences des personnes à les exercer. Ce qui fait sa force, c'est que ces rôles peuvent être répartis entre tous les membres du consortium qui ont les compétences déjà reconnues pour les assumer ou qui peuvent les développer. En ce sens, le leadership partagé est une formule pratique qui permet d'utiliser les compétences disponibles dans un consortium ou dans la communauté, de façon optimale. Illustrons ce concept par un exemple concret :

Situation A : le consortium désire mener un événement spécial pour souligner ses cinq ans d'existence et promouvoir, par la même occasion, son dernier projet au sein du milieu. Un membre du consortium qui se sent compétent en organisation logistique d'événements pourra prendre le leadership de cette action, utilisant son influence et ses connaissances pour la mener. Un deuxième partenaire, très actif au sein du milieu des affaires prendra le leadership d'aller chercher les appuis financiers. Un troisième, fort en rédaction, pourra développer l'aspect marketing des outils de promotion. À eux trois, ils forment une équipe redoutable, qui saura mener ce projet avec succès.

S'appuyant sur le principe de faire avec, le leadership partagé est ouvert et inclusif. Il encourage et appuie la participation de tous. Selon les circonstances et les besoins, le leadership sera assumé par un membre qui se sent désireux et compétent de l'exercer. Ce leadership *ponctuel* peut ainsi être exercé par tous les membres du consortium à des moments précis, permettant d'utiliser leurs pleins potentiels.

## Un modèle adapté au concept de consortium

Sachant que le consortium est une structure souple et en constante évolution, il semble que le leadership partagé s'apparente bien à cette réalité. En fait, la manière dont le leadership est exercé est conditionnée par une série de facteurs :

- les compétences disponibles;
- la manière dont le consortium a émergé ou s'est implanté;
- l'état des forces dans la communauté et au sein du consortium;
- les besoins de cette communauté ou du consortium;
- etc.

Ainsi, tant le consortium que sa structure de leadership iront en évoluant, s'ajustant aux nouveaux besoins, aux changements, aux étapes nouvelles de développement du consortium. La souplesse que le leadership partagé permet d'avoir s'apparente bien aux besoins du consortium.

Finalement, les deux notions s'appuient sur un même principe : celui de l'empowerment de la communauté, des citoyens, des partenaires et du personnel du consortium.

## Le leadership partagé et son imputabilité

Dans une logique traditionnelle, ce sont les personnes qui occupent les postes de direction et de leadership qui ont des comptes à rendre à leurs membres, aux bailleurs de fonds ou à la communauté. Aussi, dans le cadre de leurs responsabilités, ces personnes auront des suivis réguliers à faire afin d'assurer que les attentes soient répondues et les résultats, atteints.

Par conséquent, la notion de leadership est très liée à celle d'imputabilité. Exercer une part de leadership est plus qu'accéder à un rôle d'influence et de pouvoir. C'est aussi prendre sa part de responsabilité et accepter de rendre des comptes sur la manière qu'on l'assume et sur les résultats qu'on atteint.

Au sein du consortium, les membres arriveront à un véritable leadership partagé lorsque chacun des membres qui assume une part du leadership se sentira responsable des objectifs visés et des résultats atteints. De plus, opter pour ce style de leadership signifie que tous et chacun s'engagent collectivement dans la définition des orientations, dans la gouvernance et dans la mise en oeuvre des actions du consortium. Tous pour un!

---

## SECTION 2 : SAVOIR UTILISER TOUS SES ATOUTS

### Qu'est-ce que le leadership ?

Au sein d'un consortium, le leadership est un outil central de la concertation et du partenariat. Il se définit généralement comme *la capacité d'influencer et de mobiliser les autres afin d'atteindre un but commun*. Les courants plus contemporains proposent des styles de leadership plus démocratiques qu'autocratiques, s'adaptant aux réalités des structures et à leurs finalités.

Envisagé sous cet angle, le leadership fait référence à l'ascendant d'une personne et à sa capacité d'influencer les autres en vue de les entraîner dans l'action, de modifier leur pensée, etc. Cette capacité vient de la crédibilité que les autres lui reconnaissent. Ainsi, la notion d'influence est étroitement liée à celle du leadership, elle en est la manifestation.

**Une personne manifestera et exercera son leadership dans la mesure où elle aura une capacité reconnue d'influence sur les autres.**

### **Les manifestations du leadership dans un consortium**

Ces manifestations de leadership peuvent revêtir plusieurs formes dans la dynamique d'un consortium. Avant de les présenter, il importe d'ouvrir une parenthèse au niveau des personnes qui occupent des fonctions formelles.

Au sein du consortium, les membres du Conseil d'administration et le coordonnateur exercent des fonctions qui comportent des responsabilités et des rôles décrits dans les règlements généraux et les descriptifs de postes. On associe à ces fonctions des pouvoirs relatifs. Par ailleurs, c'est souvent ces personnes qui assurent l'animation et la coordination générale du consortium et qui en sont imputables. Aussi, elles seront amenées à manifester leur leadership pour assurer une gestion efficace du consortium.

Mais ces manifestations ne sont pas exclusives car les autres membres du consortium seront amenés également à mettre en valeur leur leadership en jouant des rôles selon leurs intérêts, leurs compétences et leur personnalité. Par exemple, à certains moments, il y en a qui voudront être dans l'action et d'autres voudront demeurer plus préoccupés par le fonctionnement du groupe. Dans la réalité, ces rôles sont souvent joués de manière simultanée, comme dans un groupe de jazz. Selon la pièce, chaque musicien sera amené à jouer une partition, à être à l'écoute des autres et à improviser au moment opportun, en donnant quelquefois le ton et d'autres fois, en demeurant à l'arrière-plan, comme soutien musical.

**Comme au sein d'un groupe de jazz, l'effort de collaboration de chaque musicien portera fruits à la mesure de la passion, des talents et de l'inspiration de chacun.**

### **Les principaux rôles du leadership**

Ainsi, chacun des membres du consortium a des atouts et les utilise aux moments opportuns afin que tous soient gagnants! Ces atouts peuvent se présenter sous de multiples formes et jouer des rôles différents. Voici, de façon succincte, les principaux rôles du leadership que l'on retrouve au sein d'une dynamique de consortium :

PROMOTEUR

Ce rôle consiste à adopter personnellement la vision et la mission du consortium et à **utiliser son influence** pour en faire la promotion, lui donner une identité et une crédibilité aux yeux de la communauté. Jouer ce rôle, c'est aussi voir à ce qu'elles évoluent, se développent et s'adaptent au gré de la volonté des membres, des besoins de la communauté, des progrès accomplis.

STRATÈGE

Ce rôle consiste à entretenir le souci de la cohérence entre les actions menées et la situation à laquelle on veut parvenir afin de garder le cap sur la finalité et la perspective globale et à long terme du consortium. C'est aussi **faire appel à ses capacités d'influence** et de mobilisation pour animer et dynamiser la mise en oeuvre de la planification stratégique, entretenant la flamme nécessaire chez chacun des membres.

ENTREPRENEUR

Ce rôle consiste à veiller à ce que la vision et la mission du consortium débouchent sur des actions et des réalisations concrètes, appuyant l'effort de tous les membres pour y parvenir. C'est ainsi **utiliser sa capacité d'influence** dans une perspective d'action pour atteindre collectivement des objectifs tangibles, produire ensemble des résultats avec succès.

INSTRUMENTAL

Ce rôle consiste à trouver les ressources nécessaires, partager son expertise, offrir un soutien technique ou matériel, apporter un soutien financier. C'est aussi **utiliser sa capacité d'influence** pour que les membres se sentent suffisamment instrumentés pour réaliser les actions visées.

RASSEMBLEUR

Ce rôle consiste à veiller à créer et à développer un consortium diversifié, inclusif, représentatif de la communauté, ouvert à l'expression des divers points de vue. C'est aussi **utiliser sa capacité d'influence** pour assurer de la transparence du processus décisionnel et d'une répartition équitable des responsabilités et des bénéfices. Ce rôle assure une réelle démocratie participative, tant par l'accessibilité de l'information que par la participation de tous à la définition des problèmes et des orientations.

FORMATEUR

Ce rôle consiste à renforcer les compétences des membres du consortium afin qu'ils puissent perfectionner leur propre leadership et aider les autres à devenir des leaders. C'est ainsi **utiliser sa capacité d'influence** pour développer les attitudes, les comportements et les compétences qui rendront chacun apte à jouer pleinement son rôle de leader au sein du consortium. Il permet d'assurer le progrès et visera à préparer la relève afin d'assurer la pérennité du consortium.

SAUVEGARDE

Ce rôle consiste à veiller à la continuité du consortium en évitant l'éparpillement des efforts, la déviation des actions par rapport au plan initial, le découragement ou la baisse d'énergie devant la lenteur possible des progrès. C'est ainsi **utiliser sa capacité d'influence** comme garde-fou, tout en assurant un développement cohérent entre les actions entreprises et la situation à laquelle on veut parvenir.

### Le potentiel des membres et l'exercice de leur leadership

Jouer les différents rôles du leadership au sein du consortium n'est pas inné. Tout comme parler en public, le leadership peut être appris et développé. Pour y parvenir, cela prend d'abord une bonne dose de confiance en soi afin d'être à l'aise de mettre à contribution les compétences développées, mais aussi, quelques capacités de base. Voici un tableau synthèse présentant les principales compétences associées aux rôles décrits précédemment :

**Capacité à saisir, à articuler et à vulgariser la vision et la mission.**

**Capacité à développer une orientation commune et à la partager.**

**Capacité à anticiper l'avenir et à proposer les meilleurs chemins à emprunter.**

**Capacité à oeuvrer dans un univers politique, faisant une bonne lecture des rapports de pouvoir et d'influence.**

**Capacité à inspirer les autres, à susciter leur confiance et à les mobiliser vers l'action.**

**Capacité à communiquer et à convaincre.**

**Capacité à maintenir le dynamisme et la motivation de chacun, soulignant les succès.**

**Capacité à faire face aux problèmes et aux embûches, offrant des solutions innovatrices.**

**Capacité à concilier les points de vue de chacun et à favoriser l'émergence d'intérêts communs.**

**Capacité à favoriser la participation de tous au processus décisionnel démocratique.**

**Capacité à se remettre en question, à accepter d'autres façons de faire que la sienne.**

Une seule personne réunit rarement toutes ces compétences. Il est plus réaliste d'évaluer ces compétences dans une perspective de **compétences collectives**, où elles seraient partagées entre les membres du consortium. Ainsi, on regarde davantage la capacité d'un groupe à rassembler et à combiner toutes les ressources nécessaires pour accomplir la mission.



Par ailleurs, au lieu d'aborder la question du leadership en se demandant si une personne en particulier possède tous les atouts nécessaires, il est plus réaliste de se demander si, dans l'ensemble, elles sont présentes dans le groupe. Soulignons que la **résultante collective** n'est pas la simple addition de toutes les compétences individuelles présentes dans un groupe. Elle est plus que cela : il existe un plus qui est créé par la mise en commun des compétences individuelles et qui les dépasse. Ce plus représente en soi une compétence nouvelle, une compétence qui appartient au groupe dans son ensemble et qui existe seulement lorsque le groupe agit comme un ensemble.

**La somme des compétences individuelles donne plus que la somme des parties, représentant la résultante collective.**

### **Le développement de son leadership**

Les rôles et les compétences présentés fournissent des pistes qui peuvent guider les membres d'un consortium dans leur réflexion sur la question du leadership. Possédons-nous tout ce qu'il faut pour assumer le leadership nécessaire ? Pour vous aider à répondre à cette question, voici quelques repères qui peuvent alimenter une discussion collective autour de la notion de leadership, mettant en relief les notions vues :

#### **AU NIVEAU COLLECTIF**

Notre consortium, comme collectif, réussit-il à remplir les principaux rôles associés au leadership ?

Portons-nous la vision et la mission qui nous rassemblent au sein de la communauté ?

La communauté nous identifie-t-elle à cette vision et à cette mission ?

En sommes-nous un promoteur efficace et écouté ?

Nous soucions-nous suffisamment de la finalité de nos actions, de la perspective globale et à long terme dans laquelle elles doivent s'inscrire ?

Sommes-nous des entrepreneurs et des agents de changement efficaces ?

Avons-nous le souci de rassembler ?

#### **AU NIVEAU INDIVIDUEL**

Qui exerce principalement ces rôles de leadership au sein de notre consortium ?

Nous reconnaissons-nous, individuellement, des compétences pour exercer ces rôles ?

Sur quelles compétences pouvons-nous compter au sein même du consortium ?

Comment pouvons-nous faire en sorte que ces compétences individuelles soient à contribution dans le rôle de leadership qui leur convient ?

Les leaders actuels correspondent-ils à l'équipe que nous souhaitons ?

Quels sont nos points forts et nos points faibles ?

Quelles sont les compétences à combler, à développer ou à renforcer ?

### Quelques avantages du leadership partagé

- ✓ Il permet de tirer un bénéfice maximum des compétences de chacun: utiliser toutes les forces disponibles et favoriser leur expression.
- ✓ Il bonifie les compétences de la personne ou de l'équipe qui anime et coordonne le consortium.
- ✓ Il favorise une plus grande participation des membres à la mise en œuvre de la stratégie et à la vie démocratique du consortium.
- ✓ Il renforce la responsabilité collective en assurant un partage équitable des bénéfices et des succès, mais aussi des risques et des échecs.
- ✓ Il favorise le développement du leadership chez les membres et l'émergence de nouveaux leaders, facilitant ainsi la continuité des actions et la pérennité de l'organisation advenant des départs.
- ✓ Il favorise la promotion du consortium par d'autres acteurs, dans d'autres milieux.

Finalement, le leadership partagé ne peut se développer que dans l'action. C'est un apprentissage qui se construit au cours d'étapes successives, c'est-à-dire par des essais progressifs qui sont évalués périodiquement. L'intervention interactionnelle se base sur le principe de la contribution des membres qui s'engagent dans un processus d'implantation avec leurs ressources propres, leurs habiletés spécifiques et leurs expertises. Cette intervention fait appel à l'échange, à la coopération et à la responsabilisation. Elle demande aussi une forte cohésion afin d'arriver à une fluidité dans l'émergence des leaderships de chacun, au moment opportun.

## MÉDIAGRAPHIE SOMMAIRE

Berkowitz, B. (2001). Studying the outcomes of community-based coalitions. American Journal of Community Psychology, 29 (2), 213-227; 229-239.

Community Toolbox, <http://ctb.ku.edu/>

Couto, R. A. (2000). Community health as social justice : Lessons on leadership. Family-and-Community-Health. 2000 Apr; Vol 23 (1); 1-17 : Family-and-Community-Health

Le Boterf, G. (1998) (18 février 1998), Compte rendu d'une journée de réflexion et d'échanges avec Guy Le Boterf (Conférence des régions régionales de la Santé et des Services sociaux du Québec, mars 1998).

Marvin D. Dunnette/Leatta M. Hough. Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 3 pp. 147-197). California : Consulting Psychologists Press.

Mizrahi, T., & Rosenthal, B.B. (2001). Complexities of coalition building : leaders' successes, strategies, struggles, and solutions. Social Work, 46(1), 63-78.

W.K. Kellogg Foundation, <http://www.wkkf.org>

Wolff, T. (2001). A practitioner's guide to successful coalitions. American Journal of Community Psychology, 29 (2), 173-191; discussion 201-211.

Wolff, T. (2001). The future of community coalition building. American Journal of Community Psychology, 29 (2), 263-268.

Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations.