



paramètres

Édith Luc et Meryem Le Saget

La pratique du leadership partagé

UNE STRATÉGIE GAGNANTE



Les Presses de l'Université de Montréal

Extrait de la publication

LA PRATIQUE DU LEADERSHIP PARTAGÉ

paramètres



Édith Luc et Meryem Le Saget

LA PRATIQUE DU LEADERSHIP PARTAGÉ

Une stratégie gagnante

Les Presses de l'Université de Montréal

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Luc, Édith, 1953-

La pratique du leadership partagé. Une stratégie gagnante

(Paramètres)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7606-3152-6

1. Leadership. 2. Gestion d'entreprise. 3. Leaders - Attitudes. 4. Efficacité organisationnelle.
I. Le Saget, Meryem. II. Titre. III. Collection: Paramètres.

HD577.L832 2013

658.4'092

C2013-940640-9

ISBN (papier): 978-2-7606-3152-6

ISBN (pdf): 978-2-7606-3190-8

ISBN (epub): 978-2-7606-3191-5

Dépôt légal: 2^e trimestre 2013

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

© Les Presses de l'Université de Montréal, 2013

Les Presses de l'Université de Montréal reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada pour leurs activités d'édition.

Les Presses de l'Université de Montréal remercient de leur soutien financier le Conseil des arts du Canada et la Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC).

IMPRIMÉ AU CANADA

À Michel, Jean-Alexandre et Maxence
(E. L.)

*Aux nouvelles générations de leaders qui souhaitent
pratiquer le leadership partagé*
(M. L.)

À nos clients et amis qui nous amènent à nous dépasser sans cesse.

Remerciements

Nous remercions chaleureusement tous ceux qui nous ont aidées à réaliser ce livre, qui nous ont accueillies au sein de leur organisation et qui ont accepté de participer aux entrevues. Merci également aux leaders qui, grâce à leur approche collaborative, sont l'illustration même des nouveaux modèles de leadership décrits dans ce livre.

Il est malheureusement impossible de souligner la contribution de tous, mais nous tenons à remercier spécialement les principaux leaders, notamment Ronnie Bauch et Ayden Adler de l'orchestre Orpheus; Denis Ross, Réginald Moreau et Marc Genest des Innus d'Essipit; Cécile Diversy du groupe Danone; Damien Deleplanque et Régis Degelcke du Groupe Adeo ainsi que Philippe Zimmermann de Leroy Merlin; D^r Hartley Stern et Johanne Boileau de l'Hôpital général juif de Montréal; D^r Louis-Philippe Amiot de Zimmer CAS; Jocelyn Francoeur et José Tarantini de Michelin. À l'école Tourterelle, nous remercions plus particulièrement Huguette Drouin, coauteure avec Édith Luc d'un article sur le leadership au sein de cette école, Jean-Pierre Picard, cofondateur et ancien directeur, Lyne Labrecque, directrice, et Annie Cliche, présidente du conseil d'établissement.

Nous remercions également l'équipe des Presses de l'Université de Montréal pour son soutien constant, ainsi que tous ceux qui contribuent par leurs actions et leurs réflexions à l'avancement de la pratique du leadership partagé dans des organisations toujours plus humaines, performantes et innovantes!

INTRODUCTION

La dimension collective du leadership

Qu'est-ce que le leadership partagé? S'agit-il d'une dilution du pouvoir dans l'organisation ou dans la société, en dehors du contrôle de la direction? Est-ce un nouveau nom donné aux approches participatives dans l'entreprise? La réponse est ni l'un, ni l'autre. En fait, le leadership partagé rend compte de la dimension collective et collaborative dans l'exercice de l'influence au sein d'un groupe mobilisé autour d'un but commun.

Le leadership partagé¹ est donc un processus d'influence, dynamique et réciproque, entre les membres d'un groupe mobilisés ensemble pour atteindre une même cible. Le leadership partagé entre tous met à contribution celui de chaque individu tout en étant complémentaire du leadership vertical, celui qu'exerce l'autorité hiérarchique. Le chef n'est plus le seul à motiver, à mobiliser, à déterminer ou à résoudre les problèmes; les membres du groupe ont la responsabilité de se mobiliser et de s'influencer mutuellement afin de réaliser leur mission commune.

D'autres « construits » s'apparentent à celui du leadership partagé dont, notamment le leadership distribué, le coleadership, le leadership collectif ou collaboratif. Tous font appel au même processus de collaboration².

1. Le concept est apparu pour la première fois en 1924 dans les écrits de Mary Parker-Folett, reconnue par Peter Drucker comme un prophète du management.

2. Le leadership distribué et le leadership partagé sont souvent définis de façon interchangeable dans la documentation sur le sujet. Le coleadership concerne surtout la direction partagée entre deux partenaires. Le leadership

Les études à ce jour démontrent clairement que cette forme collective de leadership apporte des résultats supérieurs aux formes plus traditionnelles centrées sur un leader unique, soit plus de ventes, plus d'innovation, une qualité supérieure des solutions et une performance financière accrue (Wassenaar et Pearce, 2012)³. Le leadership partagé prédirait également l'efficacité dans l'implantation de changements organisationnels⁴. De plus, un tel exercice par plusieurs autour du même but serait lié positivement à la satisfaction des membres, à leur motivation, à leur engagement, à la cohésion et à l'intégration de nouveaux membres, qu'ils soient de même culture comme d'autres cultures⁵. D'autres études ont aussi démontré que le leadership partagé a une influence positive sur les équipes, quant à la confiance qu'elles éprouvent, à leur perception d'efficacité personnelle et au sentiment d'efficacité collective. Même la qualité des communications et la capacité à se concentrer en groupe pour trouver des solutions sont améliorées⁶. Il existerait aussi une influence sur la mémoire collective, alors que les membres ont une plus grande propension à se souvenir des talents et des compétences de leurs collègues. Le leadership partagé augmenterait également la perception d'efficacité qu'ont les supérieurs hiérarchiques et les clients internes.

collectif se rapproche des termes du leadership partagé. Mais il est parfois défini comme le résultat obtenu par une communauté ou une équipe et moins comme un processus d'influence.

3. Wassenaar, C.L. et Pearce, C.L. (2012), Shared Leadership 2.0. A glimpse into the state of the field, dans M. Uhl et S.M. Ospina (dir.), *Advancing relational leadership research, a dialogue among perspectives*, Charlotte, NC: IAP, p. 421-432.

4. Pearce, C.L. et Sims, H.P. (2002), Vertical vs shared leadership as predictor of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics, Theory, Research and Practice*, p. 172-197.

5. Avolio, B.J., Jung, D., Murray, W. et Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process, efficacy, trust and performance dans M. Beyerlein, D.A. Johnson et S.T. Beyerlein (dir.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*, Greenwich, CT: JAI Press, p. 173-209. Rodriguez, C. (2005), émergence of a third culture: Shared leadership in international strategic alliances, *International Marketing Review*, vol. 22, n° 2, p. 44-55.

6. Solanski, S.T. (2008), Leadership style and team processes in self-managed teams, *Journal of Leadership and Organisational Studies*, vol. 4, n° 4, p. 332-341.

Les membres des équipes qui travaillent en leadership partagé sont aussi plus enclins à développer et à reproduire des comportements de leadership dans d'autres contextes⁷. Le degré de stress s'en retrouve réduit pour les managers eux-mêmes lorsque le leadership est partagé, ces derniers se sentant davantage soutenus⁸.

Les résultats d'une étude de Ensley et al. (2006) sur le style de gestion de 500 entreprises et leur succès prouvent par ailleurs que les organisations les plus performantes d'un point de vue financier sont celles qui sont organisées autour d'équipes opérant en leadership partagé. Les auteurs concluent à l'importance de former les équipes elles-mêmes au leadership, plutôt que de ne former que les responsables hiérarchiques⁹. Pour Kazanti, une combinaison entre le leadership vertical et le leadership partagé s'avère le meilleur garant d'une performance supérieure au sein des équipes comme au sein des organisations¹⁰.

Pourquoi donner une attention à la dimension collective du leadership et à sa pratique ?

D'une part, la question de la pratique même du leadership partagé nous est posée de plus en plus souvent dans le cadre de nos interventions en entreprises. On nous demande fréquemment comment d'autres s'y prennent afin d'apprendre des meilleures pratiques sur le sujet.

D'autre part, le temps est venu de rendre compte de cette forme collective d'exercice du leadership qui correspond davantage aux attentes des travailleurs du savoir et aux besoins d'un siècle marqué par une com-

7. Hooker, C. et Csikszentmihaly, M. (2003), Flow, creativity and shared leadership: Rethinking the motivation and structuring of knowledge work. In C.L. Pearce et J.A. Conger (dir.), *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage, p. 217-234.

8. Wood, M.S. et Fields, D. (2006), Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes, *Baltic Journal of Management*, vol.2, n° 3, p. 251-272.

9. Ensley, M.D., Hmieleski, K.M. et Pearce, C.L. (2006), The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of start-ups. *Leadership Quarterly*, vol. 17, n° 3, p. 217-231.

10. Kazantzi, K. (2010), *Do we need any more hierarchical structures? Combining vertical and shared leadership considering the organizational culture, structures and processes*. http://www.wu.ac.at/iaccm/files/iaccm10/Papers/Kazantzi__Kerassa.pdf

plexité et une hyperconnectivité dans les défis et dans les moyens de communication.

Durant l'ère industrielle, le paradigme sous-tendant l'étude du leadership a été dominé par une conception de celui-ci comme la propriété de la personne même du leader. Cette conception a caractérisé la recherche pendant plus de cent ans et a amené les chercheurs à examiner les caractéristiques personnelles, les comportements, les compétences, l'ascendant des individus reconnus comme des leaders ou encore leurs « disciples ». Les pratiques de sélection, de promotion et de développement des capacités de leadership dans les organisations ont été largement tributaires de ce paradigme centré sur l'individu.

À l'ère post-industrielle, cette conception du leadership devient de plus en plus limitative et incomplète. Une telle représentation individuelle du leadership, et les pratiques qui en découlent, laisse de côté tout le capital collectif dorénavant disponible.

Dans cette ère du savoir qui est la nôtre, les expertises sont continuellement décuplées; la capacité de résoudre des problèmes se situe à tous les paliers de l'organisation; les équipes constituent le noyau central des organisations; les structures organisationnelles sont aplanies et, enfin, les technologies de communications démocratisent l'information tout en favorisant de nouveaux moyens de collaboration. Cette tendance ne fera que s'accroître.

Les conclusions des travaux de recherche du groupe Hay¹¹ sur le leadership des années 2030 font ressortir que la tâche qui attend les organisations dans les années à venir sera telle qu'il relève de l'utopie de croire que seuls ceux qui sont à la tête d'une organisation sauront circonscrire les défis et penser les stratégies pour y répondre, puis mobiliser le reste de l'organisation pour y faire face. L'une de leurs conclusions est que le leadership devra s'exercer autrement, favoriser davantage la collaboration au sein des groupes mais aussi entre les groupes, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation. Les 20 meilleures entreprises ont, concluent les auteurs, déjà saisi l'ampleur des défis à venir et s'attachent désormais à développer le leadership à tous les échelons de l'organisation, et non pas uniquement au haut de la pyramide.

11. HayGroup (2011), *Building the new leader, leadership challenges of the future revealed*, http://www.haygroup.com/leadership2030/downloads/hay_groupeleadership_2030_whitepaper.pdf

Ce livre montre concrètement que cette forme de leadership se pratique déjà. Il s'inscrit dans un effort de rendre compte des diverses pratiques en leadership partagé telles qu'elles sont déjà utilisées au sein d'organisations performantes en espérant que le lecteur y trouvera une source d'inspiration applicable à son propre contexte. Alors que le succès des organisations repose de plus en plus sur le capital intellectuel de ses membres, il devient impératif de comprendre comment se pratique le leadership partagé.

Pour réaliser ce projet, une trentaine de cas de leadership partagé ont d'abord été répertoriés avant que soient analysés huit d'entre eux. Plus de 150 entrevues ont été menées afin d'expliquer la dynamique du leadership telle qu'elle est vécue par les membres de ces divers groupes. Des rencontres, des observations ou des visites anonymes ont eu lieu lorsque le milieu s'y prêtait (par exemple, s'il s'agit d'un commerce). L'évolution et la performance de chacune de ces organisations ont aussi été scrutées à la loupe.

Pour tous ces profils, le choix de la méthode des cas est motivé notamment par le fait que la recherche sur le leadership partagé en est encore à ses premiers balbutiements et qu'il nous faut d'abord comprendre plus largement ce dont il s'agit. L'étude de cas rend compte à la fois des éléments de contenu et de contexte et permet l'utilisation de méthodes multiples de collecte de données.

Les huit profils ont été choisis parce qu'ils offrent aux lecteurs une variété de perspectives et d'applications possibles; chacun a sa propre histoire, évolue dans un contexte d'affaires différent et répond à des enjeux divers. Mais quoique opérant dans des secteurs d'activités différents, chaque profil illustre des leçons et des pratiques qu'on peut généraliser à tout autre milieu. La littérature montre d'ailleurs que cet exercice collectif du leadership apporte des résultats supérieurs dans de multiples milieux et dans divers secteurs d'activités. Le leadership partagé autour du même but s'avère une force collective, que ce soit dans le domaine manufacturier, culturel, commercial, de l'éducation, de la santé ou des services conseils; pour des entreprises privées ou cotées en bourse comme pour des familles en affaires.

Les huit profils sont issus d'entreprises qui figurent comme des leaders dans leurs domaines tels que Danone, Michelin, Zimmer CAS et Leroy Merlin, un acteur majeur sur le marché mondial de la construction, de la rénovation et de la décoration domiciliaires. Trois autres cas sont des

organisations sans but lucratif également reconnues pour leurs réalisations supérieures. Il s'agit de l'orchestre de chambre Orpheus de New York, de l'Hôpital général juif de Montréal et de l'école Tourterelle au Québec. Un autre profil est celui de la Première Nation des Innus d'Essipit sur la Côte-Nord du Québec. Toutes ces organisations, de même que la société innue d'Essipit, ont reçu au fil des ans la reconnaissance publique de diverses sources pour leurs réussites, mais aussi pour la qualité du climat de travail qui y règne.

Chaque profil fait l'objet d'un chapitre en particulier et le dernier propose une synthèse des observations en lien avec les fondements théoriques. Le lecteur peut lire à sa guise les divers chapitres dans l'ordre qui lui convient sans que cela nuise à sa compréhension. Voici cependant un aperçu des huit profils présentés dans cet ordre.

Orpheus. Ce premier profil permet de faire la démonstration que, loin d'être anarchique, le leadership partagé exige une discipline, des processus clairs et l'acquisition de nouvelles compétences. Orpheus est un orchestre de chambre de 27 musiciens, qui opère sans chef depuis plus de 40 ans et dont les membres peuvent diriger durant l'année et à tour de rôle les divers programmes musicaux prévus. Cet orchestre de New York est reconnu internationalement pour la très grande qualité de ses prestations. Le taux de roulement y est l'un des plus bas dans l'industrie.

Innus d'Essipit. Le deuxième profil est celui de la communauté montagnaise des Escoumins, qu'on appelle dorénavant la communauté innue d'Essipit, située sur la Côte-Nord au Québec. Cette société, qui compte quelques centaines de membres, est passée en l'espace de 30 ans d'un état d'indigence sociale, matérielle, financière et infrastructurelle à un état de société fière, forte financièrement et de plus en plus maîtresse de son destin. Ce profil montre l'importance de rallier la volonté collective autour d'une vision commune et illustre le fait qu'un groupe peut changer sa destinée même lorsque les communautés qui l'environnent ne croient plus en lui.

Danone. La fonction ressources humaines de la région Asie-Pacifique de Danone a adopté une approche de vision partagée pour le recrutement, le développement et la rétention des talents. Plus de 200 dirigeants, fournisseurs de services et experts universitaires ont conjugué leurs savoirs et leur savoir-faire lors de diverses séances de travail afin de se donner une mission commune et des orientations stratégiques en matière de

dotation des ressources humaines dans cette région du monde. Ce leadership partagé a permis de mobiliser, dès ses débuts, les différents partenaires et de s'assurer de leur collaboration dans l'implantation des actions décidées ensemble. Les résultats quantitatifs et qualitatifs sont remarquables : une concertation accrue, une plus grande cohérence dans les messages, des taux d'attraction et de rétention plus élevés, et ce, en très peu de temps. Ce profil fait ressortir la puissance du leadership partagé lorsqu'une entreprise souhaite apporter des changements dans ses façons de faire. Il illustre également qu'une conception collective du leadership favorise le décloisonnement des frontières organisationnelles dans l'intérêt commun de tous.

Leroy Merlin. La firme Leroy Merlin est l'un des leaders mondiaux dans le domaine de la distribution de produits et de services pour la construction, la rénovation et la décoration de maison. Sous l'égide de quelques-uns de ses directeurs, l'entreprise a eu l'audace de concevoir une vision partagée sur un horizon de 10 ans avec 10 000 membres de son personnel. Cette initiative est sans précédent. Elle n'est longue et coûteuse qu'en apparence, puisque les résultats sont concluants en ce qui concerne aussi bien les revenus et la mobilisation que le développement de nouvelles compétences dans l'ensemble du personnel. Les retombées se manifestent dans la qualité des services aux clients, l'augmentation des revenus, la mobilisation, les apprentissages réalisés durant la démarche elle-même ainsi que dans l'entrepreneuriat démontré sur le terrain. Ce quatrième profil décrit les quatre principaux piliers de son leadership partagé : le partage du pouvoir, de l'avoir, du savoir et du vouloir.

Michelin. Ce ne sont sûrement pas toutes les organisations qui ont le loisir ou les moyens de mettre en œuvre une démarche de leadership partagé sur une grande échelle, comme l'ont fait les organisations des deux profils précédents. Le cinquième profil est davantage à la portée de toutes les entreprises. Il s'agit d'un groupe d'experts au sein de Michelin qui, sans structure initiale ni demande de la part de leur hiérarchie, ont décidé de mettre en commun leur capital de leadership respectif afin d'établir leur nouveau rôle dans l'organisation. Ce type de profil montre qu'il est possible de s'approprier une part de leadership et de se mobiliser collectivement sans que cela soit une initiative de l'autorité formelle en place.

Zimmer CAS (anciennement OrthoSoft). OrthoSoft était une entreprise québécoise dédiée à la chirurgie assistée par ordinateur au moment

de son intégration avec Zimmer, un leader international de produits orthopédiques. Grâce à la mentalité de leadership partagé déjà bien ancrée chez OrthoSoft, les deux entités ont pu conjuguer rapidement leurs deux cultures organisationnelles et collaborer afin de créer des innovations technologiques. Ce profil illustre la force de collaboration dans le processus d'innovation technologique et son importance lors de fusions-acquisitions, lesquelles sont souvent vouées à l'échec. Le défi de l'entité divisionnelle, devenue Zimmer CAS (Computer Assisted Surgery), consiste désormais à maintenir cette approche du leadership partagé, alors que de nouveaux membres se joignent à la division montréalaise et que la spécialisation des rôles s'accélère dans cette entreprise mondiale.

École Tourterelle. Une revue de la littérature sur le leadership dans le milieu de l'enseignement révèle que la performance scolaire des élèves est supérieure dans les écoles qui adoptent une approche de leadership partagé. L'école Tourterelle, située près de Montréal, travaille de la sorte depuis plusieurs années et affiche des résultats positifs tant sur le plan de la performance scolaire que sur celui de l'appui des parents et sur celui de leur satisfaction. Parents, enseignants et direction vivent dans un esprit de responsabilité partagée tant pour les résultats que pour les efforts en vue d'obtenir ces résultats. Cette coresponsabilité est sollicitée lorsqu'il faut prendre une décision, résoudre un problème, gérer les communications ou les conflits et réfléchir sur les apprentissages effectués. Outre un leadership partagé entre les diverses parties prenantes, ce profil fait ressortir la résilience nécessaire pour changer les anciens paradigmes de fonctionnement et amener les membres d'un groupe à collaborer d'une manière différente pour la réalisation d'une cause commune, dans ce cas-ci le développement des enfants.

Hôpital général juif de Montréal. Ce profil est celui de l'Hôpital général juif de Montréal qui n'a de juif que le nom que lui ont donné ses fondateurs et ses premiers bienfaiteurs, puisque la majorité de la clientèle est issue de 140 autres cultures et que le personnel est constitué en majorité d'anglophones et de francophones de toutes nationalités et confessions religieuses. Les organismes de soins de santé ont tous la même mission. Mais ce qui distingue cet établissement est le coleadership entre le médecin et l'infirmière dans la prise de décisions concernant le protocole de traitement et de suivi du patient. Les deux deviennent des partenaires, chacun apportant son savoir-faire dans une démarche de collaboration, dans l'intérêt

premier du patient. Le médecin est appuyé par une infirmière plus apte et plus engagée à suivre le patient, puisqu'elle a participé à la prise de décisions et à l'établissement du protocole de suivi. Ce profil permet de comprendre l'importance que peut prendre la culture organisationnelle pour que les initiatives de leadership partagé deviennent durables.

Devant la diversité des exemples, le lecteur comprendra que le leadership partagé peut être une approche systématique dans l'ensemble d'une organisation et s'inscrire dans la durée, comme il peut être ponctuel au sein d'un groupe et s'inscrire dans un temps relativement court. Il peut être émergent et temporaire comme il peut être implanté systématiquement et devenir une caractéristique de la culture organisationnelle. Chaque profil apporte un éclairage différent sur la pratique du leadership partagé, mais le message reste le même d'un cas à l'autre : il faut collaborer pour réussir ensemble.

* * *

L'objet de ce livre est de contribuer à la compréhension du leadership partagé, ses pratiques, ses défis et ses bénéfices, en exposant de façon pragmatique des cas pour aider le lecteur à mieux comprendre comment il peut se déployer dans divers milieux.

Le leadership partagé fait l'objet d'un intérêt croissant de la recherche tant empirique que théorique. Cependant, les résultats de ces recherches ont été diffusés surtout dans le milieu scientifique et n'ont pas eu un grand rayonnement par ailleurs. Ce livre est une première en ce qu'il permet à ceux qui pratiquent déjà cette force de pouvoir témoigner de leurs expériences à un lectorat élargi. Aucune autre publication à ce jour ne présente une telle variété de cas sur le sujet, ni un tel répertoire de pratiques, tout en donnant la parole aux praticiens eux-mêmes. En ce sens, il est une pierre angulaire dans la recherche et la pratique du leadership partagé.

Nous espérons qu'il inspirera le lecteur à la fois en lui montrant des histoires réussies et en lui donnant des clés pour appliquer à son contexte les principes puissants du leadership partagé.

Table des matières

REMERCIEMENTS	9
INTRODUCTION	
La dimension collective du leadership	11
CHAPITRE 1	
Orpheus : orchestrer la collaboration	21
CHAPITRE 2	
Les Innus d'Essipit : la réussite d'une société	37
CHAPITRE 3	
Danone : une vision partagée dans la recherche et le développement de talents	55
CHAPITRE 4	
Leroy Merlin : une expérience d'ambition collective	81
CHAPITRE 5	
Michelin : l'apprentissage du leadership partagé par un groupe d'experts	103
CHAPITRE 6	
Zimmer CAS : la fusion de deux entreprises	121
CHAPITRE 7	
L'école Tourterelle : pour la réussite et le bien-être des enfants	137

CHAPITRE 8	
L'Hôpital général juif de Montréal : un système complexe	153
CHAPITRE 9	
Implanter le leadership partagé	175
CONCLUSION	
Le leadership partagé pour un meilleur avenir	193



La pratique du leadership partagé

UNE STRATÉGIE GAGNANTE

Grandes entreprises internationales ou petites structures à vocation culturelle, les organisations qui réussissent à atteindre leurs objectifs sont de plus en plus celles qui savent mettre en pratique une approche collaborative et plurielle du leadership. Ce livre en fait une belle démonstration dans huit histoires de cas, qui vont de l'école alternative La Tourterelle au groupe agroalimentaire Danone. Chacune à sa manière, ces organisations appliquent les principes novateurs du *leadership partagé*, que Édith Luc a déjà exposés dans des ouvrages plus théoriques. En collaboration avec Meryem Le Saget, elle en décrit ici les mécanismes concrets.

Photo : Jean-Alexandre L. Bernier



ÉDITH LUC est professeure associée à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal. Conférencière reconnue en Amérique du Nord et en Europe, elle agit comme consultante en développement du leadership et dans la mise en place de processus collaboratifs de changement stratégique. Elle est associée de Pivot, une firme spécialisée en stratégie organisationnelle.

Photo : Lemmy Lind



MERYEM LE SAGET est consultante internationale, spécialiste en méthodes collaboratives et en déploiement de vision partagée. Elle conseille les équipes de direction et donne des conférences sur les meilleures pratiques de management. Ses livres lui ont valu plusieurs distinctions, dont le prix Dauphine-Entreprise pour *Le Manager intuitif*.

29,95 \$ • 27€

Illustration : BenGou

Disponible en version numérique

www.pum.umontreal.ca

ISBN 978-2-7606-3152-6



9 782760 631526