

SIGMA

Série sur le caractère du leader



Les grands leaders
sont collaboratifs



LES GRANDS LEADERS SONT COLLABORATIFS



Seuls nous pouvons faire si peu, ensemble nous pouvons faire tellement plus.

— Helen Keller

Dans l'environnement de travail actuel, la collaboration est valorisée – et exigée – plus que jamais. Les leaders sont de plus en plus conscients des avantages qui découlent du fait d'encourager la collaboration, qu'il s'agisse de la prise de décisions novatrices ou de la mobilisation accrue des employés au travail¹. Par exemple, le fait de tirer parti de la diversité des connaissances, de l'expérience, des perceptions, des jugements et des compétences des autres peut favoriser la prise de décisions plus éclairées et judicieuses². En outre, les recherches indiquent que l'un des principaux prédicteurs de la mobilisation au travail est le sentiment d'appartenance à une équipe³. Dans un contexte concurrentiel où il est constamment nécessaire d'avoir un avantage, la collaboration est un ingrédient essentiel qui peut jouer un rôle décisif.

La collaboration est un aspect intégral du caractère du leader, où deux personnes ou plus travaillent ensemble pour générer des idées, prendre des décisions, exécuter des plans de projet et réviser les stratégies de l'équipe au besoin. Pour garantir un processus de travail d'équipe efficace et sans heurts, la collaboration doit comprendre de la coopération, un esprit de collégialité, de l'ouverture d'esprit, de la flexibilité et une interdépendance.

Pour évaluer votre capacité à collaborer, posez-vous les questions suivantes :

- Suis-je ouvert à entendre des opinions différentes des miennes?
- Est-ce que je demande aux membres de l'équipe leur avis sur les décisions importantes?
- Suis-je à l'aise de travailler en équipe?
- Est-ce que je valorise les idées des autres?
- Est-ce que je réserve du temps dans mon horaire pour tenir des discussions collaboratives?
- Suis-je d'accord pour prolonger les séances de remue-méninges afin de privilégier la collaboration?

Les moyens d'améliorer votre capacité à collaborer

Apprenez à connaître vos collègues : Il peut être intimidant de travailler en collaboration sur une tâche avec des collègues que vous ne connaissez pas très bien. Pour rendre ces situations plus agréables, tenez des discussions informelles avec des collègues de tous les secteurs de votre organisation. En engageant des conversations banales avec des collègues que vous connaissez peu, vous pouvez vous constituer un réseau de personnes vers qui vous pouvez vous tourner lorsqu'une tâche interfonctionnelle se présente. Cela peut également vous aider à connaître les domaines d'expertise propres à chacun, afin de savoir à qui vous adresser lorsqu'une préoccupation ou un problème précis est soulevé⁴. En fait, des méta-analyses indiquent que la communication, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de votre équipe, peut contribuer à favoriser l'innovation⁵.

Réservez du temps pour la collaboration : Une raison courante pour laquelle les leaders ne collaborent pas davantage est le manque de temps. Si vous avez un horaire chargé, il peut être difficile de trouver le temps d'établir des liens avec les autres et de se concentrer sur le travail de collaboration à accomplir, même si vous trouvez le temps de vous rencontrer. Essayez de réserver du temps pour le travail collaboratif dans votre horaire hebdomadaire. Il peut s'agir de réserver du temps dans votre horaire chaque semaine pour des discussions d'équipe, de garder des périodes flexibles où d'autres personnes peuvent venir poser des questions ou de prévoir des moments pour examiner les documents des autres^{6, 7}.

Ouvrez-vous à de nouvelles perspectives : Une fois que vous avez prévu du temps pour la collaboration, il est également important de vous préparer mentalement, en particulier si vous avez l'habitude d'apporter votre contribution de manière individuelle. Avant de commencer un projet avec d'autres personnes dont l'objectif est la collaboration, assurez-vous que vous êtes ouvert à prendre en compte différentes perspectives et adoptez une attitude propice au travail collaboratif. Des recherches indiquent que la diversité des façons de penser peut conduire à des méthodes de résolution de problèmes novatrices, de sorte que favoriser l'ouverture d'esprit profitera à tous⁸.

Quelques conseils pour modérer la collaboration

Les leaders efficaces sont capables d'assurer un équilibre entre les 11 dimensions associées au caractère du leader plutôt que de se concentrer sur quelques-unes d'entre elles seulement. Au fur et à mesure que vous forgez votre caractère de leader, déterminez les aspects pour lesquels vous pourriez être appelé à modérer vos forces. Si vous avez obtenu un score de quatre ou plus pour la collaboration, suivez les conseils ci-dessous pour vous aider à équilibrer l'expression de cette dimension du caractère.

Trouvez un équilibre entre ouverture et esprit critique. Une trop grande collaboration, non influencée par les dimensions du caractère du leader du jugement, du dynamisme et de l'intégrité, peut conduire à des réunions improductives où l'on ne prend pas de décisions, car on essaie de plaire à tous. Il est important de laisser la place à des opinions divergentes tout en restant conscient des facteurs les plus importants et de la nécessité d'obtenir des résultats. De

manière concrète, cela peut consister à donner à tous les membres de l'équipe la possibilité d'exprimer leurs idées. Il est important d'être sélectif dans le choix des idées auxquelles s'attarder et d'éviter de passer du temps à envisager des solutions irréalistes.

N'oubliez pas de toujours ramener la discussion au travail. Puisqu'il est facile de s'emballer lorsqu'on discute avec un collègue, il est important de se rappeler la raison initiale de cette conversation. Veillez à ne pas partager trop de renseignements personnels pendant les conversations en lien avec le travail, car l'objectif de ces conversations doit être de générer de bonnes idées à l'intérieur d'un délai donné. Veillez à ce que les conversations soient amicales et positives, mais n'oubliez pas que la conversation doit porter sur le travail.

N'oubliez pas de donner la priorité à vos objectifs individuels. Bien qu'il soit compréhensible que la collaboration empiète sur votre temps de travail individuel lors des étapes de la planification, il est important de ne pas se laisser emporter par la collaboration au point de perdre de vue vos priorités individuelles. Outre le fait qu'une collaboration excessive peut nuire à la productivité individuelle, certains peuvent trouver que le temps de socialisation supplémentaire est particulièrement épuisant. Pour atténuer ce problème, établissez les ordres du jour à l'avance et évitez les réunions qui pourraient être plus efficaces si elles étaient remplacées par des courriels.

Ressources (en anglais seulement)



[6 Steps Building a Collaborative Team Environment](#)



[3 Ways to Build a Culture of Collaborative Innovation](#)



Forgez votre capacité à collaborer grâce aux [services d'encadrement](#) de SIGMA.

Communiquez avec SIGMA pour obtenir de plus amples renseignements sur le caractère du leader.

SIGMA Assessment Systems, Inc.

Courriel : support@SigmaHR.com

Téléphone : 800-265-1285

Références (en anglais seulement)

¹ LECHNER, A. « Better teamwork through better workplace design », *Harvard Business Review* (2 avril 2012). Sur Internet : <https://hbr.org/2012/04/better-teamwork-through-office>

² THAYER, A. L., A. PETRUZZELLI et C. E. McCLUR. « Addressing the paradox of the team innovation process: A review and practical consideration », *American Psychologist*, vol. 73, n° 4 (2018), p. 363-375.

³ HAYES, M. F. CHUMNEY, C. WRIGHT et M. BUCKINGHAM. « The global study of engagement », *ADP Research Institute* (2018).

⁴ IBARRA, H. et M. T. HANSEN. « Are you a collaborative leader? », *Harvard Business Review*. juillet-août 2011. Sur Internet : <https://hbr.org/2011/07/are-you-a-collaborative-leader>

⁵ HÜLSHEGER, U. R., N. ANDERSON et J. F. SALGADO. « Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research », *Journal of Applied Psychology*, vol. 94 (2009), p. 1128-1145.

⁶ ADLER, P., C. HECKSCHER et L. PRUSAK. « Building a collaborative enterprise », *Harvard Business Review*, juillet-août 2011. Sur Internet : <https://hbr.org/2011/07/building-a-collaborative-enterprise>

⁷ ISAACS, K. et D. ANCONA. « 3 ways to build a culture of collaborative innovation », *Harvard Business Review* (19 août 2019). Sur Internet : <https://hbr.org/2019/08/3-ways-to-build-a-culture-of-collaborative-innovation>

⁸ POST, C., E. DE LIA, N. DITOMASO, T. M. TIRPAK et R. BORWANKAR. « Capitalizing on thought diversity for innovation », *Research Technology Management*, vol. 52, n° 6 (2009), p. 14-25.