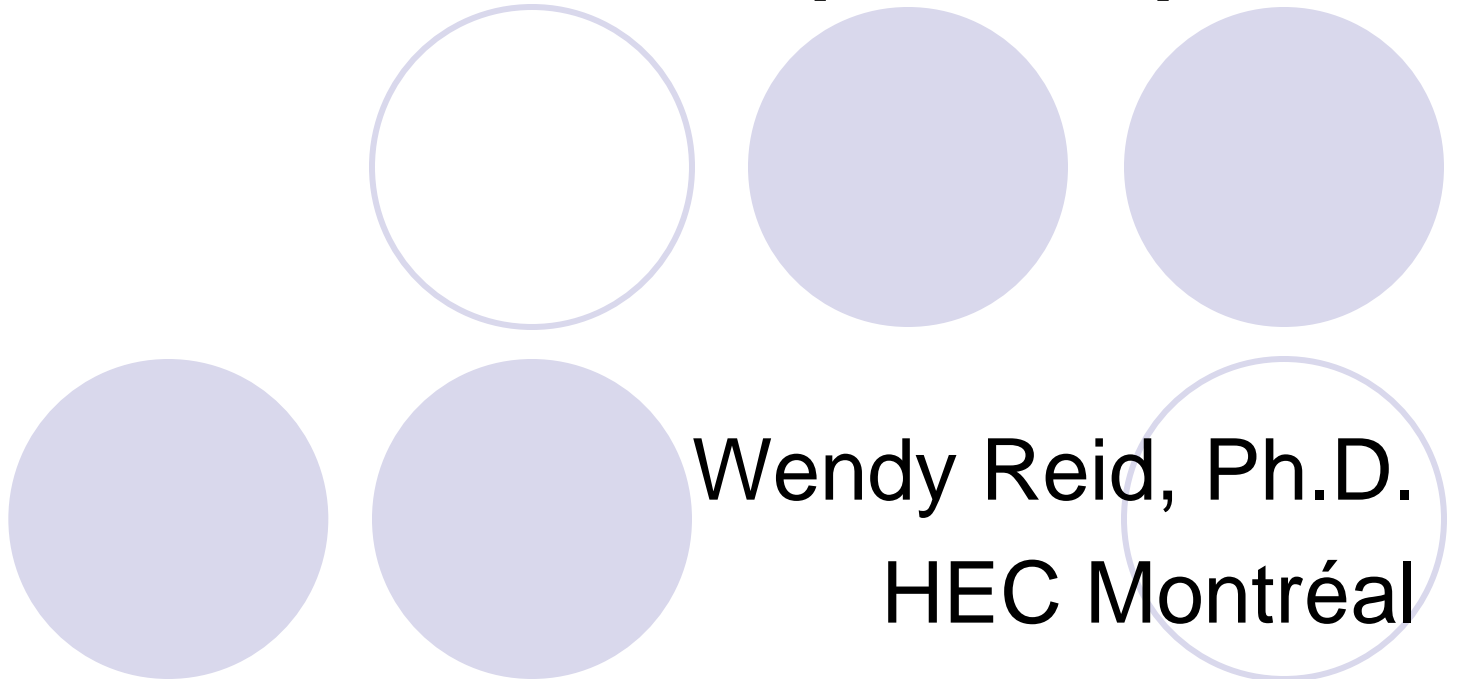


# Le leadership bicéphale



Wendy Reid, Ph.D.

HEC Montréal

Le 28 mars 2012

# Leadership bicéphale



- Dans le contexte des organisations artistiques :
  - Deux individus choisis par le Conseil d'administration pour diriger conjointement l'organisation
  - Direction artistique/ Direction administrative
  - Les deux relèvent du Conseil de façon égale
  - Ils développent la programmation et les budgets conjointement → dépendance mutuelle élevée
  - Les deux individus peuvent arriver et partir à des moments différents → enjeux d'accommodation
- Parallèle possible avec les cogestionnaires de programmes-clientèle en santé ?

# Leadership bicéphale - questions

- Existe-t-il ailleurs ?
- Comment a-t-on étudié ce type de leadership ?
- Comparaison avec le leadership « unicéphale »
- Comment une étude du milieu artistique peut-elle s'appliquer à d'autres domaines ?

# Approche



- Qualitative – ne permet pas de généraliser, mais approfondit la compréhension du contexte particulier
- Huit études de cas
- Huit à dix entrevues par cas, en plus de la documentation
- Deux leaders, deux ou trois membres du personnel, un(e) artiste, trois membres du conseil d'administration, un directeur du Conseil des Arts du Canada
- Anonyme

# Choix des cas



- Différences : cadre de financement, discipline artistique, formation et origines des leaders, nature de la relation
- Budgets : entre 3 et 20 MM \$ (un à 60 MM \$)
- Théâtre, opéra, danse, orchestres symphoniques
- Cas choisis à l'échelle du Canada (deux au Québec)

# Réalités



- Polarités et tensions existant dans ces organisations :
  - Points de vue différents : professionnel s'opposant à gestionnaire
  - Différences dans la formation
  - Parties prenantes différentes pour chaque leader
  - Conditions de travail et horaires
  - Critères d'évaluation ambigus et subjectifs

# Pourquoi cette structure ?



- Besoin d'appuyer le leader artistique dans ses fonctions
- Structures parallèles dans les organisations
- La mise en marché et la levée de fonds sont des activités significatives
- L'imputabilité par rapport à l'environnement externe devient de plus en plus essentielle
- Le conseil d'administration a de la difficulté à négocier avec le côté artistique – besoin de support administratif

# Types de conflit



- **Conflit de fond** (tâche) : a trait à des enjeux importants – est rarement émotionnel, toujours constructif et productif
  - Difficile à contenir lorsqu'il implique des passions pour certaines idées (identité personnelle)
  - Base de créativité pour l'organisation ou groupe
- **Conflit lié au processus** : a trait à la façon de travailler, à la responsabilité – peut être émotionnel et destructeur
- **Conflit de personnalité** : a trait aux valeurs et à la personnalité de l'autre – est toujours émotionnel et destructeur



# Types de confiance



- **De nature personnelle** : engagement collectif et effort d'entretenir la relation – altruisme
- **De nature professionnelle** : sens singulier de la relation et besoin d'avoir régulièrement des preuves pour faire confiance – plus égocentrique
  - \* Caractéristique dominante dans cette relation de leadership
- Les relations dans les organisations diffèrent des relations personnelles et intimes.

# Le développement de la confiance

- Une expérience positive au début permet de construire une base de confiance qui modulera la perception de conflit par la suite
- La relation entre les membres du duo évoluent en fonction de leur capacité à résoudre des problèmes
- Une relation antérieure dans les mêmes rôles peut teinter la relation actuelle – de façon positive ou négative

# Élargissement des conflits

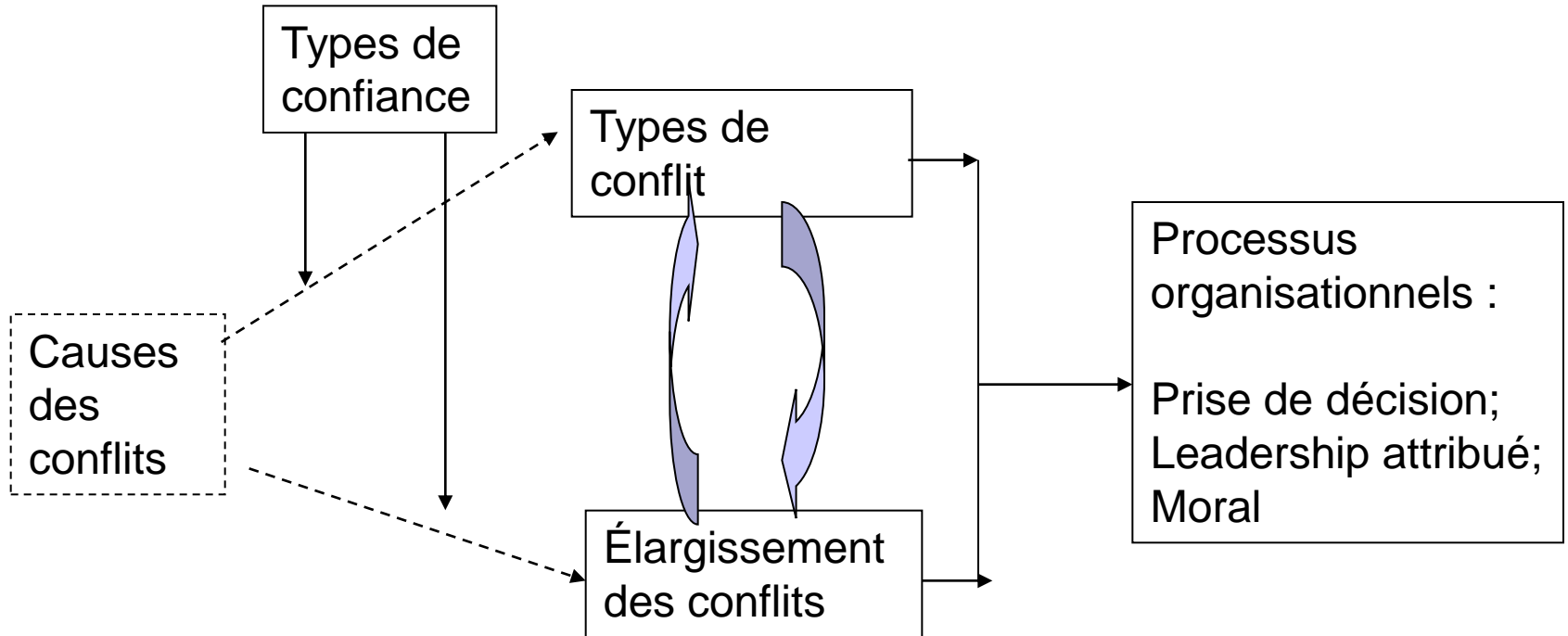
- Conflits à l'intérieur du duo – généralement productifs
- Conflits envoyés à l'extérieur du duo – potentiellement destructeurs :
  - **Délégation** : conflits utiles – résolus par le personnel ou le Conseil – OU destructeurs – déstabilisent l'organisation, ont effet sur l'attribution de leadership et la prise de décision
  - **Recherche d'alliances** : chercher du soutien contre le partenaire – introduit de la politique dans l'organisation, a effet sur l'attribution de leadership et le moral
  - **Médiation** : quelqu'un doit agir comme intermédiaire – temporaire ou permanent – a effet sur la prise de décision, l'attribution de leadership et le moral



# Répercussions sur l'organisation

- **Planification et prise de décision :**
  - Processus négocié
- **Leadership attribué:**
  - Perception des leaders a influence sur les artistes, le personnel et le Conseil, et motive ou non à suivre les leaders
- **Moral**
  - Sens du bien-être de l'organisation et espoir pour l'avenir – construit socialement

# Vue d'ensemble



# Conséquences



- Pour le Conseil (l'organisation d'en haut) :
  - Recruter avec soin et tenir compte de la relation
  - Prendre conscience de la possibilité de conflits et y être attentif
  - Définir un rôle pour soutenir et faciliter la relation
  - Choisir des membres du conseil qui peuvent vivre le conflit
- Pour les leaders en place :
  - Maintenir la discipline dans le duo
  - Bâtir une relation de confiance solide (communication approfondie, fiabilité en action)
  - Développer des aptitudes de négociation
  - Réfléchir sur la relation actuelle

# Conclusions



- Une relation de confiance solide peut rendre un conflit productif.
- Avec une relation de confiance on voit le conflit d'une manière positive
- Relation de confiance et conflit créent une dynamique qui influence toute l'organisation.
- Un conflit entre les deux leaders peut toucher tous les niveaux de l'organisation et a un impact sur l'organisation.

# Implications pour les organisations de santé et de services sociaux

- En quoi le leadership dual est-il utile dans ce contexte organisationnel?
- Quelles seraient les questions conflictuelles typiquement? Comment le conflit se manifesterait-il?
- Comment développer la confiance? Quelles sont les barrières à la confiance dans vos organisations?
- Comment les détenteurs de poste sont-ils choisis? Comment peuvent-ils être choisis pour exercer le leadership dual (ou la cogestion)?
- Quelles sont les habiletés qui existent déjà pour la cogestion? Quelles sont les nouvelles habiletés à développer?
- Qui peut contribuer à « coacher » ou accompagner le duo? Accepteront-ils le coaching?



# Les références



- Bolman & Deal (2008) *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership* San Francisco: Jossey-Bass
- Eisner & Cohen (2010) *Working Together - Why great partnerships succeed.* New York: Harper Collins
- Heenan & Bennis (1999) *The Power of Great Partnerships.* New York: John Wiley
- O'Toole, Galbraith & Lawler (2002) *When two (or more) heads are better than one: The promise and pitfalls of shared leadership* California Management Review 44 65-83
- Reid & Karambayya (2009) *Impact of dual executive leadership dynamics on creative organizations.* Human Relations 62 1073-1112
- Sally (2002) *Co-leadership: Lessons from Republican Rome* California Management Review 44 84-99