



# LEADERSHIP

## SAGESSE • PRATIQUE • DÉVELOPPEMENT

BREF RÉSUMÉ DE L'OUVRAGE

### LE CAS DES LEADERS ABSENTS

Au cours des dernières années, on a fait grandement état dans les médias et ailleurs d'un déficit dans le domaine du leadership. Apparemment, l'offre n'arrive plus à répondre à la demande. Une carence de leadership est en effet inquiétante. Plus que tout autre facteur, le leadership influe sur le succès ou l'échec d'une entreprise. Un grand leader peut prendre un groupe moyen et l'amener vers l'excellence. Un mauvais leader peut détruire un groupe exceptionnel. Les organisations et les nations doivent avoir accès à un approvisionnement constant de leaders compétents pour atteindre leurs objectifs et envisager l'avenir avec confiance.

Reconnaître la carence ne constitue toutefois qu'une première étape. Il faut aller au delà et trouver des solutions. En conséquence, notre recherche visait à répondre à trois questions fondamentales:

- ✓ **QUELS SONT LES MEILLEURS MOYENS DE DÉVELOPPER DES LEADERS COMPÉTENTS?**
- ✓ **COMMENT S'ASSURER QUE LE CANADA DISPOSE D'UN BASSIN FIABLE DE LEADERS QUALIFIÉS?**
- ✓ **COMMENT RENFORCER LE LEADERSHIP CANADIEN?**

Pour explorer ces questions, nous avons réuni un échantillon représentatif de 295 leaders exceptionnels d'un océan à l'autre, dans les secteurs suivants : affaires, arts, coopératives, secteur public, secteur communautaire et sports. Ces leaders accomplis ont partagé ce qui avait contribué à leur propre développement et ont formulé des recommandations pour développer le leadership sur une grande échelle.

En deuxième lieu, nous avons parlé à 66 experts oeuvrant dans le domaine du développement du leadership. Ils proviennent de neuf catégories où logent les programmes : coopératives, entités du secteur public, entreprises, fédérations et associations sportives, firmes de consultants, groupes communautaires, instituts, organismes jeunesse et universités. Ces professionnels ont décrit des pratiques d'excellence et fourni leurs perspectives quant à l'architecture optimale pour les programmes de développement.

### NÉCESSITÉ D'UN NOUVEAU PARADIGME

Afin de disposer d'une réserve abondante de leaders compétents dans tous les secteurs de l'économie, le Canada devra produire une masse critique de leaders. Ceci veut dire que les efforts de développement du leadership doivent être alignés de façon consciente et concertée. Les initiatives actuelles se déroulent dans un isolement relatif, manquant d'intégration et d'objectifs communs.

Pour réussir il faudra:

- ♦ Comprendre et optimiser les dynamiques inhérentes au processus de développement du leadership

- ♦ Mettre en place des structures importantes de développement du leadership à l'intention des enfants, jeunes et adultes
- ♦ Élaborer et implanter des stratégies de développement du leadership aux niveaux national, organisationnel et individuel
- ♦ Mettre sur pied des organismes et mécanismes de coordination afin de suivre les activités, favoriser le partage de l'information et les échanges de ressources

Les solutions qui s'imposent sont donc d'ordre stratégique et systématique.

## DÉVELOPPER DES LEADERS COMPÉTENTS

Il faut des années pour qu'un leader atteigne sa pleine maturité et réalise son potentiel. La genèse d'un leader est l'aboutissement d'une quête spirituelle, émotionnelle, intellectuelle et physique de grande envergure : le leadership débute telle une *semence*, devient une *plante* qui *s'épanouit* et, finalement, *pollinise*, laissant en héritage des « descendants », de façon à ce que le cycle puisse recommencer. Chaque phase renforce le jugement du leader ainsi que sa capacité de servir. En cours de route, les leaders surpassent les limites actuelles de la réalité et se transforment eux-mêmes. En conséquence, le développement du leadership constitue une entreprise majeure, non une opération fortuite. Envoyer quelqu'un suivre un programme de formation de deux jours ne fera tout simplement pas l'affaire.

De plus, un tiers seulement des leaders sont innés, c'est-à-dire qu'ils manifestent un intérêt précoce et une forte disposition pour le leadership. Les deux autres tiers assument le leadership quand ils sont motivés par une cause, une crise ou un défi. Il devient donc primordial de créer les conditions pour attirer la majorité à assumer le leadership, étant donné que leur engagement varie au gré des circonstances.

### ● Modèle

Le modèle le plus approprié au développement du leadership est le système apprenti/maître parce qu'il combine théorie, pratique et accompagnement. Ce système, éprouvé depuis des siècles, reconnaît que la compétence ne s'acquiert pas du jour au lendemain, mais qu'elle se développe progressivement, depuis l'intérieur. Il reconnaît aussi l'importance de la relation entre les deux parties, celle-ci fournissant une exposition prolongée au maître et offrant du mentorat en abondance. La maîtrise, voilà le but: une exécution impeccable associée à un solide jugement. La meilleure configuration pour les programmes de développement comprend donc les composantes suivantes :

- **Formation:** acquérir des cadres de référence, modèles, concepts, etc...
- **Pratique:** raffiner les compétences du leadership grâce à des applications choisies et supervisées avec soin.
- **Découverte de soi:** découvrir sa propre identité de leader et devenir conscient de ses motivations et de son impact.
- **Soutien:** minimiser les difficultés de croissance et soutenir le développement à l'aide du mentorat, de l'accompagnement, etc...
- **Communauté d'appartenance:** réduire le sentiment d'isolement et fournir des occasions de partage, de résolution de problèmes, de réseautage, etc....

## ASSURER UN RÉSERVOIR DE LEADERS QUALIFIÉS

La production d'une masse critique de leaders compétents afin de répondre aux besoins dans tous les secteurs exige l'élaboration et l'implantation d'une approche proactive à long terme.

### ● Stratégie de leadership nationale

Une stratégie nationale s'avère nécessaire pour faire du leadership une priorité, renforcer l'importance de la compétence en ce domaine, et l'impérieuse nécessité d'investir dans cette ressource de premier plan. D'après les interviewés, cette stratégie devrait entre autres comprendre:

- Formation au leadership : axée sur la pratique, offerte à tous les niveaux scolaires et adaptée à chaque groupe d'âge. Le but est de produire des leaders complets et équilibrés ; des gens qui connaissent bien le pays tout en étant ouverts aux réalités internationales; des personnes conscientes de leurs droits et de leurs responsabilités civiques, et désireuses d'apporter leur contribution.
- Libre accès au mentorat: Les répondants ont choisi le mentorat comme étant la méthode la plus puissante de développement du leadership. Donc, si un plus grand nombre de personnes (jeunes et adultes) ont accès au mentorat, plus de leaders se développeront. La multiplication des programmes de mentorat contribuera de façon significative à produire la masse critique de leaders dont nous avons besoin.
- Un institut national de leadership : Un organisme directeur est nécessaire pour concevoir une stratégie d'envergure nationale et agir comme catalyseur pour le partage de l'information, la recherche, la mise sur pied de réseaux, le développement de divers outils, systèmes et ressources

### ● Stratégie de leadership organisationnelle

Les organisations peuvent jouer un rôle significatif en créant un environnement susceptible de favoriser l'émergence, la pratique et le développement du leadership. Tout d'abord, il faut donner de l'importance et de la visibilité au leadership. Ensuite, il faut mettre en place des infrastructures qui contribuent à la libre circulation des personnes et des idées, laquelle est nécessaire au leadership efficace. Une atmosphère bienveillante et tolérante encouragera l'apprentissage, car la croissance ne se produit jamais sans faux pas. Finalement, un climat rempli de possibilités est primordial. À l'image des jardiniers, les organisations doivent façonner des conditions qui favorisent l'éclosion, la pousse et la maturation de la semence du leadership; et ceci requiert une attention soutenue et bienveillante.

### ● Des pratiques innovatrices provenant du secteur coopératif

Les coopératives mettent sur pied de nombreuses pratiques innovatrices applicables à d'autres secteurs, depuis les programmes de certification pour les membres de conseils d'administration, à l'internat à l'intention des étudiants, et au vaste programme d'éducation à la réalité sociale pour les employés. Mais les pratiques les plus importantes sont d'ordre idéologique, par exemple: l'équilibre entre mandat social et mandat économique, la préoccupation pour les gens et le service à la collectivité. De bien des façons, les coopératives représentent le modèle mixte actuellement recherché par les secteurs public et privé.

## RENFORCER LE LEADERSHIP CANADIEN

Le monde s'amenuise et devient plus complexe et interdépendant. Donc, l'importance d'intégrer différentes perspectives, de parvenir à des solutions de gagnant gagnant et de collaborer avec différents peuples s'accroît. Nous occupons une position privilégiée pour réussir à cause de notre style de leadership inclusif et de notre expertise en ce qui a trait aux processus. Nous nous distinguons par notre habileté à rallier diverses perspectives et à forger des terrains d'entente. Notre approche collaboratrice, compétente et modeste est très recherchée sur la scène internationale.

Le style de leadership canadien emprunte différentes teintes selon la région, le secteur d'activité ou la personne. Au cœur, se trouve un ensemble de valeurs qui s'allient pour produire 5 pierres d'assise:

- **Principe** : un solide fondement éthique pour la pratique du leadership; le mot clé, c'est intégrité.
- **Professionalisme** : compétence, savoir-faire, responsabilité; le mot clé, c'est qualité.
- **Possibilité** : attitude de pouvoir-faire et résilience pour que les choses arrivent; le mot clé, c'est créativité
- **Diversité** : habileté à solliciter, respecter et intégrer des perspectives diverses et à travailler avec des gens différents; le mot clé, c'est inclusion
- **Paix** : collaboration, résolution de problèmes, gestion des conflits et paix; le mot clé, c'est harmonie.

Pour mettre en valeur notre style, nous devons affirmer notre identité en tant que leaders dans le contexte de notre histoire, de notre culture et de nos forces. Pour ce faire, il est important de définir la plate-forme sur laquelle repose notre leadership, devenir plus conscients de notre propre marque et choisir une direction pertinente à leur expression. Une meilleure compréhension de nous-mêmes nous permettra de nous engager en matière de leadership et de choisir les avenues appropriées convenant à nos talents, notre tempérament et nos valeurs.

## CONCLUSION

Nous avons la chance de vivre dans un pays plein de possibilités. Il nous incombe de maintenir et d'améliorer cet état de fait. Et pour ce faire, il faudra des leaders compétents et en grand nombre. « *Il faut investir dans l'éducation afin de créer des citoyens heureux et responsables. Il faut rejoindre tout le monde, pas seulement une élite. Certains ne saisiront pas l'opportunité de s'affirmer comme leaders, mais d'autres vont le faire. On doit penser à la prochaine génération et à former des leaders d'opinion.* » Laure Waridel, Écosociologue; auteure; cofondatrice, Équiterre.

### PUBLICATION

EN FRANÇAIS

LEADERSHIP : SAGESSE. PRATIQUE. DÉVELOPPEMENT  
LES ÉDITIONS DE L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE  
AUTOMNE 2007  
ISBN # 2-7622-0164-0

EN ANGLAIS

MADE IN CANADA LEADERSHIP  
JOHN WILEY AND SONS CANADA  
PRINTEMPS 2007  
ISBN # 978-0-470-83943-0