

Urgence Leadership

« Le leader inspire par l'exemple. Ses actions, ses paroles et ses pensées sont en adéquation avec ce qu'il prône. »

– Matthieu Ricard,
moine bouddhiste



« Le leadership implique de trouver un défilé et de marcher à sa tête. »

– John Naisbitt,
auteur américain

« Les grands leaders sont presque toujours de grands simplificateurs, qui peuvent trancher discussions et débats en offrant une solution que chacun peut comprendre. »

– Colin Powell, ancien
Secrétaire d'État américain

Inspirons-nous du monde du sport !

Développement. La stratégie du « pipeline », populaire au hockey, peut permettre d'identifier l'élite.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

« Les entreprises devraient s'inspirer du monde du sport pour former leurs leaders. »

Non, ce n'est pas une déclaration de Guy Carbonneau, entraîneur des Canadiens de Montréal, ou du directeur général Bob Gainey, mais de Françoise Morissette, spécialiste en leadership de l'Université Queen's en Ontario.

M^{me} Morissette est coauteure du classique *Leadership*, une étude sur l'exercice et le développement du leadership au Canada. Elle soutient que la stratégie du « pipeline », une approche utilisée pour identifier et développer l'élite sportive, peut s'appliquer au monde des affaires. Cette stratégie s'étend sur une longue période, soit de 15 à 20 ans. Elle consiste à entraîner la prochaine génération d'athlètes d'excellence, en rehaussant le bien-être et la forme physique de la population.

Le hockey, un modèle à suivre

À ce chapitre, le hockey sur glace est un modèle à suivre, selon Françoise Morissette.

« Les enfants commencent en très bas âge. Ils jouent aux niveaux atome, peewee, bantam, etc. Et au fil des ans, on peut voir qui sera le prochain Sidney Crosby, le joueur vedette des Penguins de Pittsburgh », dit-elle.

Dans le monde des affaires, l'approche pipeline peut donner des résultats, mais il faut être patient.

Cette stratégie comprend plusieurs facettes, de la formation sur le leadership dans les écoles aux concours d'entrepreneuriat, en passant par des camps d'été consacrés au développement du leadership chez les enfants.

Nous n'en sommes qu'aux premiers balbutiements de cette approche au Canada, qui a surtout été expérimentée

en Alberta et au Nouveau-Brunswick.

Si cette stratégie collective présente beaucoup de potentiel, elle ne permet pas en revanche aux chefs d'entreprise de régler leurs problèmes à court et moyen termes.

Et des pistes de solution, il y en a.

Confiez-leur rapidement des responsabilités

Comme on jette un enfant à l'eau pour lui apprendre à nager, c'est en confiant des responsabilités aux leaders potentiels que ceux-ci pourront se développer.

Mais on doit leur accorder le droit à l'erreur.

« C'est ainsi qu'on apprend », souligne André Morissette, codirecteur de BCF, un cabinet d'avocats reconnu pour ses initiatives de développement de leaders.

La mise en place d'un mécanisme de rétroaction est aussi un élément essentiel, selon plusieurs dirigeants ayant participé au Laboratoire d'idées Urgence Leadership.

Ils insistent également sur l'importance de dialoguer constamment avec leurs employés au sujet de leurs compétences, de leurs valeurs, de leurs intérêts.

Le coaching et le mentorat ont fait leurs preuves.

Or, les entreprises n'utilisent pas assez cette approche qui permet d'apprendre à la vitesse grand V.

« Par exemple, chez nous, les jeunes leaders voyagent tôt dans leur carrière avec les hauts dirigeants en Asie, où nous avons des clients majeurs », dit Raymond Durocher, président du Groupe Holiday, un importateur de valises.

Les patrons doivent aussi jouer un rôle plus actif pour donner le goût aux plus jeunes de saisir les occasions de gravir les échelons.



Pour développer le leadership, des entreprises incitent leurs cadres à siéger à des conseils d'administration qui n'ont rien à voir avec leur secteur d'activité. C'est le cas de Telus Québec, dont 80 % des directeurs siègent à des conseils d'organismes de charité. « Ça donne une vision, un apprentissage différent du leadership », dit la présidente Karen Radford. [Photo : Gilles Delisle]

L'idée, c'est de créer une culture du leadership, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

Diversifiez vos expériences

Pour développer le leadership, des entreprises vont jusqu'à inciter leurs cadres à siéger à des conseils d'administration qui n'ont rien à voir avec le secteur d'activité dans lequel elles œuvrent.

C'est le cas de Telus Québec, dont 80 % des directeurs siègent à des conseils d'organismes de charité. « Ça donne une vision, un apprentissage différent du leadership », dit la présidente de Telus Québec, Karen Radford.

Selon Christiane Bergevin, présidente de SNC-Lavalin Capital, les entreprises devraient systématiquement voir à ce que leurs jeunes leaders travaillent dans différents services (finance, marketing, ventes, etc.) au sein de l'organisation. « C'est souvent perçu

comme un coût, mais c'est un investissement ! » dit-elle.

Elle précise que la mobilité à l'étranger est également un facteur primordial pour former des leaders ayant une vision mondiale.

Concentrez-vous sur les meilleurs employés

En général, une organisation compte 20 % d'employés qui éprouvent des difficultés, 60 % qui ont un rendement moyen, et 20 % de personnes de talent qui fournissent un rendement supérieur.

Or, la plupart des dirigeants passent trop de temps avec ceux de la première catégorie, déplore Françoise Morissette. C'est une mauvaise stratégie, souligne-t-elle, car elle donne peu de résultats.

« Ces 20 %, même si on les aide à mieux performer, le mieux qu'ils peuvent faire, c'est d'intégrer les rangs de la moyenne; ils ne deviendront jamais exceptionnels, dit-elle. Alors que les 20 % qui sont

exceptionnels, c'est d'eux que dépend 80 % du succès de l'entreprise. »

Cela devrait être le contraire, affirme cette spécialiste du leadership. Et encore là, les entreprises auraient tout intérêt à

adopter des pratiques des organisations sportives et culturelles. « Ce sont les meilleurs qui retiennent l'attention. Céline Dion obtient 80 % de l'appui de Sony Canada parce qu'elle est exceptionnelle. » ■



Selon Christiane Bergevin, présidente de SNC-Lavalin Capital, les entreprises devraient systématiquement voir à ce que leurs jeunes leaders travaillent dans différents services au sein de l'organisation. [Photo : Gilles Delisle]