

## Françoise Morissette: comment combler le «déficit de leaders» dans nos entreprises?

Le leadership figure parmi l'un des plus importants enjeux auxquels font face les entreprises d'aujourd'hui dans tous les secteurs d'activité. Afin d'assurer une relève abondante de leaders compétents dans l'économie, le Canada doit produire une masse critique de leaders. C'était le message transmis par Françoise Morissette, professeure au Centre de relations industrielles à l'Université Queen's et experte-conseil en ressources humaines et leadership, lors de la conférence de l'AFAF de Toronto le 12 janvier.

Depuis quelques années, les médias font état d'un «déficit» de leadership. Plusieurs organisations s'inquiètent du nombre de leaders disponibles et de leur qualité pour répondre à leurs besoins actuels et futurs.

«La pénurie de leaders au Canada est liée à un problème démographique. Les «baby-boomers» sont soit déjà retraités ou en train de préparer leur retraite. D'ici cinq ans, 3.7 millions d'entre eux vont se retirer, et ce n'est que le début. Les prochains chefs seront jeunes», dit Mme Morissette. Par exemple, les recteurs actuels des Universités de Sherbrooke et Laurentienne ont respectivement 36 et 33 ans.

Vu le manque prévu de leaders en perspective, les organisations se demandent quelle approche doivent-elles favoriser pour produire une réserve de chefs compétents. «Un changement radical de notre façon de penser s'impose», lance la conférencière.

Mme Morissette réfère au besoin d'établir une approche concertée, stratégique et intégrée. L'improvisation doit céder la place à la professionnalisation! Le temps des héros qui apparaissent durant une crise et sauvent la situation pour s'évanouir dans la brume est révolu.

En somme, les organisations doivent chercher à appliquer les meilleures stratégies et les programmes les plus appropriés en vue de permettre à leurs effectifs d'acquérir et de perfectionner les compétences en leadership. Il s'agit de ne plus s'appuyer que sur un seul chef, mais bien d'assurer que plusieurs personnes à l'intérieur de l'organisation soit formées et prêtes à assumer le rôle de leader tour à tour.

L'approche de Françoise Morissette s'inspire de l'ouvrage intitulé *LEADERSHIP: Sagesse – Pratique – Développement*, Éditions Université de Sherbrooke, dont elle en est co-auteure avec Amal Henein.

Le livre, paru en 2007, présente une recherche d'envergure sur l'exercice et le développement du leadership au Canada. Les auteurs ont mené des entrevues auprès de 295 leaders d'exception à travers le pays dans divers secteurs – artistique, communautaire, coopératif, privé, public et sportif - et 66 professionnels du développement du leadership représentant des programmes dans des universités, entreprises, du secteur public, et d'organismes communautaires et de jeunesse.

Les résultats de la recherche ont révélé, selon l'ensemble des personnes interviewées, que le mentorat et les pratiques d'excellence contribuent au développement du leadership.

«D'où l'opportunité pour les entreprises d'utiliser les «baby-boomers» comme mentors. Les programmes de mentorat sont faciles à mettre en place et peu onéreux», indique Mme Morissette.

L'experte en leadership souligne la nécessité de mettre en œuvre un nouveau paradigme pour accroître notre potentiel national de leadership. «Il ne faut pas laisser le développement du leadership au hasard. Le renforcement du leadership canadien sur l'échiquier mondial suppose que nous définissions et affirmions notre identité de leaders dans le contexte de notre histoire, notre culture et de nos forces.»

Mme Morissette préconise que le leadership d'aujourd'hui doit impliquer une action sociale pour créer un équilibre entre le service à la collectivité et le mandat économique. Les leaders contemporains se doivent d'exercer un rôle sur le plan social, en plus de jouer le rôle de gestionnaire.

Voici quelques exemples locaux et internationaux. Le programme des bâtisseurs de la francophonie de l'ACFO-TO visant la création des compétences communautaires en faveur du développement de la société franco-torontoise. Le programme sur les arts du cirque mis en œuvre par le Cirque du Soleil dans plusieurs pays en développement, dont l'objectif tend à favoriser l'acquisition des compétences en leadership. Le programme des coopératives du Mouvement Desjardins établi en collaboration avec l'Agence canadienne de développement international, reflétant l'équilibre entre le mandat social et le mandat économique.

«La mise en œuvre d'un programme de valorisation du leadership en est un à long terme (trois à quatre ans). Les entreprises ont besoin d'établir une infrastructure souple et d'adopter une attitude bienveillante. Une culture dans laquelle on peut vivre avec le risque. Un environnement propice aux nouvelles possibilités, et à la diversité dans l'exercice d'un leadership partagé. Il est urgent d'agir pour contrer notre vacuum de leaders et demeurer concurrentiel dans l'économie globale», conclut la conférencière.

Le 8 décembre 2008, l'AFAF de Toronto organisait un cocktail dinatoire durant lequel la somme de 520 \$ a été amassée en faveur des œuvres sociales de l'organisme OASIS, Centre des femmes. Fabienne Breton, présidente de l'AFAF, a remis le chèque des dons à Alison Milan et Gnilane Turpin de OASIS le 12 janvier.