

# Urgence Leadership

« Un leader motive et inspire, tandis qu'un gestionnaire réalise des choses et atteint ou non des objectifs. »  
 – Alain Bouchard, président d'Alimentation Couche-Tard



« La vraie façon d'apprendre à gérer des gens, c'est sur le terrain. »  
 – Laurent Lapierre, professeur, HEC Montréal

« Un leader, c'est quelqu'un qui incite les autres à le suivre. »  
 – Isabelle Hudon, présidente de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain

# La prochaine génération de leaders se fait attendre

**Relève.** Aux quatre coins du monde, les organisations privées et publiques peinent à former de futurs chefs.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

**I** est minuit moins cinq. Les leaders, qui sont indispensables à la croissance des organisations publiques et privées, se font rares. Il est donc urgent que celles-ci forment sans délai une prochaine génération de leaders.

Aucune entreprise n'est à l'abri : les grandes comme les petites, les québécoises comme celles établies à Londres, Los Angeles ou Hong-Kong.

Certaines données sont éloquentes pour illustrer ce que plusieurs spécialistes appellent « la crise du leadership ».

Par exemple, une étude récente d'IBM montre que 75 % des directeurs des ressources humaines de l'entreprise dans 40 pays s'inquiètent de leur capacité à développer de futurs leaders.

L'étude suggère aussi que les entreprises courent un grave risque si elles n'arrivent pas à reconnaître et à former la prochaine génération de leaders.

**Entreprises à risque**  
 Les chefs d'entreprise sont d'ailleurs bien conscients qu'il faut agir sans tarder : 86 % estiment que l'urgence de développer des leaders a augmenté depuis quelques années, montre un sondage réalisé par Hay Group, de concert avec *Chief Executive Magazine*.

Il va sans dire que le Québec est frappé de plein fouet par ce problème, compte tenu du déclin démographique et du départ à la retraite des baby-boomers.

La participation de 37 dirigeants d'entreprises et d'organisations québécoises au Laboratoire d'idées Urgence Leadership, organisé par *Les Affaires* et Knightsbridge à Montréal le 26 août, témoigne du sentiment d'urgence.

**Départs massifs à la retraite**  
 Du reste, les premiers baby-boomers ont déjà commencé à partir à la retraite, et le phénomène s'accroîtra au cours des prochaines années, souligne Françoise Morissette, professeure émérite au Centre de recherche industrielle de l'Université Queen's, en Ontario.

« D'ici 10 ans, 9,8 millions de baby-boomers partiront à la retraite au Canada. Or, la génération suivante, les X, qui est appelée à prendre la relève des leaders, ne compte que six millions d'individus ! »

Aux États-Unis, les chiffres sont tout aussi impressionnants. Ainsi, à compter de 2012, 10 000 baby-boomers prendront leur retraite... chaque jour ! Cela représente 3,65 millions de personnes par année, ou un peu plus que la population du Montréal métropolitain.

Certes, tout ce beau monde n'est pas un Jack Welch dans l'âme, le légendaire ancien président de General Electric reconnu son leadership exceptionnel. Mais à terme, ce déficit risque de nous rattraper, d'autant plus si les immigrants que nous accueillons ne suffisent pas à occuper tous ces postes vacants.

De quoi le monde des affaires a-t-il besoin au juste ? Bien sûr, cela peut varier en fonction des secteurs d'activité. Mais pour l'essentiel, les organisations sont à la recherche de personnes pouvant asseoir leur autorité, de faire preuve d'initiative et de bien communiquer avec leur entourage.

Mais ça, c'est le profil actuel d'un leader. Or,

**Le monde des affaires a changé, et il changera encore dans les prochaines années. Les futurs leaders doivent donc s'adapter.**

ce n'est pas suffisant : les entreprises doivent penser à leurs besoins à long terme, affirme Mirella De Civita, spécialiste en stratégie du développement du leadership de Knightsbridge.

« Il faut une stratégie pour réfléchir aux besoins futurs qu'aura votre organisation. »

Le monde des affaires a changé, et il changera encore dans les prochaines années. Les futurs leaders doivent donc s'adapter et avoir la meilleure formation possible pour aider leur entreprise à atteindre leurs objectifs.

**Le diplôme ne fait pas le leader**  
 Et pour cela, il ne faut pas nécessairement avoir un MBA, soutient Bill George, spécialiste en leadership de la Harvard Business School. Selon lui, le leadership n'a rien à voir avec le profil universitaire, ni avec les années d'expérience d'une personne.

« Dans ma classe, les meilleurs leaders sont des jeunes de 22 ans qui ont été dans l'armée. Ils ont été dans des situations de combat critiques, où ils ont dû prendre rapidement des décisions cruciales. »

Les meilleurs leaders ont des aptitudes naturelles, mais ceux qui n'ont pas ce talent peuvent quand même cultiver leurs sens du leadership, dit Bill George.

Un point de vue que partage Pierre Lainey, chargé de cours en management à HEC Montréal. Selon lui, le leadership, c'est un peu comme la musique : « Des gens naissent avec un talent. Ils vont prendre quelques cours ici et là, et ils vont presque devenir des virtuoses du piano. Ceux qui n'ont pas de talent peuvent prendre des cours, mais ils pourront seulement se débrouiller et pianoter un peu. »

Dans les organisations, cela ne signifie pas que ceux qui ont moins d'aptitudes au leadership ne peuvent pas progresser. Mais ils devront faire des efforts et prendre le temps nécessaire pour devenir des leaders. ■

## Tout un programme !

Le monde des affaires fait face à un défi de taille : repérer et former les futurs leaders. L'avenir des entreprises en dépend. Et les dirigeants vous le diront : ils ont le sentiment que leurs besoins en la matière ne seront pas comblés pendant les prochaines années. Les plus inquiets – ou les plus lucides – parlent d'une crise du leadership.

C'est une expression que vous retrouverez souvent dans les pages de ce dossier spécial, le premier de notre programme *Urgence Leadership*. Il puise son contenu dans le Laboratoire d'idées auquel ont participé une quarantaine de hauts dirigeants québécois, il y a quelques semaines. Un livre blanc, intitulé *Des enjeux, des solutions*, en est issu.

Si les gens d'affaires sonnent l'alarme, c'est pour mieux contribuer à la mobilisation. Le Laboratoire d'idées sera suivi d'autres actions qui conduiront à

formuler des recommandations et, assurément, arriver à mieux développer le leadership. C'est le pari que nous prenons avec *Urgence Leadership*.

Stéphane Lavallée  
 Éditeur, *Les Affaires*

Téléchargez le livre blanc sur [UrgenceLeadership.com](http://UrgenceLeadership.com) (onglet Ressources, section Études)



À lire : le bilan du Laboratoire d'idées, les résultats d'un sondage et le programme des activités.

# Urgence Leadership



« La responsabilité d'un leader, c'est de supprimer toutes les barrières pour s'assurer que la vision est claire. »  
 – Jack Welch, ancien président de General Electric

« On dit souvent au leader : Tu dois donner l'exemple. C'est une consigne inutile, car le leader n'a pas le choix. »  
 – Jacques Saint-Laurent, président, activités européennes, de Bell Helicopter



« Un leader peut voir dans un membre de l'équipe un potentiel que celui-ci ne perçoit pas. »  
 – Karen Radford, présidente de Telus Québec

# La crise a des causes multiples

**Consultation.** Plusieurs enjeux sont ressortis du laboratoire d'idées regroupant des dirigeants d'organisations québécoises.

par François Normand > francois.normand@transcontinental.ca

Ne cherchez pas LA cause à la crise du leadership qui ébranle les organisations privées et publiques : l'origine du malaise est multiple.

« Je vois trois grands facteurs », souligne Pierre Lainey, chargé de cours en management à HEC Montréal et spécialiste en développement du leadership.

Tout d'abord, un facteur contextuel : le déclin démographique et le départ à la retraite des baby-boomers créent un vide dans les organisations. C'est mathématique, il va manquer de leaders; il faut donc mettre les bouchées doubles.

Facteur organisationnel : les entreprises ont fait preuve de laxisme et ne se sont pas préparées suffisamment à gérer cette transition. « Par exemple, a-t-on développé des leaders à tous

les niveaux ? Il n'y a pas juste à la haute direction que cela compte ! » dit Pierre Lainey.

Enfin, facteur personnel : les jeunes sont-ils prêts à prendre le relais de ceux qui partent ? Du reste, la génération X et Y (encore plus individualiste) a-t-elle vraiment le goût d'occuper des postes de responsabilité, avec la semaine de 60 heures et plus, sa montagne de stress, et la difficulté à concilier le travail et la famille ?

Voici pour les grands facteurs, la toile de fond. Pour leur part, les 37 chefs d'entreprise qui ont participé au Laboratoire d'idées Urgence Leadership, le 26 août dernier, ont cerné d'autres causes, tirés de leur expérience quotidienne, à l'origine de la crise du leadership. Les voici dans cette page. ■

**La pression des résultats à court terme**  
 Les résultats trimestriels : c'est devenu un mantra dans les organisations. Il faut livrer la marchandise, et vite.

Or, cette pression des objectifs financiers trimestriels monopolise l'énergie des dirigeants, ce qui peut leur enlever du temps et des ressources pour développer de nouveaux leaders.

« Il faut chaperonner les jeunes pour développer une relève », insiste Alain Lemaire, président de Cascades. La papetière fait du coaching pour favoriser l'émergence de leaders à l'interne. L'encadrement, voilà le nerf de la guerre.

**Faible relève dans les PME**  
 La crise du leadership frappe particulièrement les PME, qui souvent n'ont pas les ressources financières et humaines pour faire face au départ à la retraite de l'entrepreneur fondateur.

Le président du Groupe Holiday, Raymond Durocher, peut en témoigner. Quand l'entreprise a été rachetée par un investisseur américain, celui-ci a exigé qu'on rajoinisse la direction de cette entreprise familiale. Et cela n'a pas été facile, car les anciens propriétaires n'avaient pas formé de relève. « Ça a été tout un problème à gérer, se souvient Raymond Durocher. Il a fallu réagir vite ! »

Le défi est aussi de taille si l'entreprise n'est pas vendue. Même s'il y a une nouvelle génération de leaders, encore faut-il qu'elle partage la vision au-delà de laquelle la PME a été bâtie : les enfants ou les employés qui prendront la relève peuvent fort bien vouloir naviguer dans une autre direction.



**Manque d'expérience sur la scène internationale**  
 Malgré l'ouverture de notre économie sur le monde, les dirigeants disent que les leaders émergents dans les entreprises québécoises – même ceux qui sont aux commandes – manquent souvent d'expérience à l'échelle canadienne et internationale.

« C'est important d'avoir des gens qui ont travaillé à l'étranger », dit Karen Radford, présidente de Telus Québec. Si les jeunes d'aujourd'hui voyagent beaucoup plus que leurs parents, ils sont en revanche moins disposés à accepter un poste à l'étranger, surtout s'ils ont une famille.

« Les Européens sont plus mobiles que nous », dit Christiane Bergevin, présidente de SNC-Lavalin Capital.

**Définition floue du leadership**  
 C'est bien de vouloir développer le leadership dans les organisations, mais sait-on vraiment de quoi on parle ? Selon Steven H. Appelbaum, spécialiste en leadership de l'École de gestion John-Molson de l'Université Concordia, la définition est simple : « Le leadership, c'est la capacité d'influencer le comportement des autres. Point. »

Pour leur part, les dirigeants doivent se poser plusieurs questions pour savoir où ils veulent mener leur organisation : Quels sont et seront leurs enjeux d'affaires ? Quelles sont les attentes à l'égard des leaders ? Quelles sont les valeurs de l'organisation, ce qui la rend unique ? A-t-on besoin de leaders qui sortent du moule habituel ? Peut-on s'inspirer des meilleures pratiques de développement du leadership d'organisations à succès ?

**Marge de décision réduite**  
 Comment acquérir une solide expérience quand les sièges sociaux et les grands patrons sont souvent à Toronto, à New York ou à Paris ?

Ainsi, les jeunes leaders du Québec ont moins d'occasions de faire leurs armes et de prendre des décisions d'envergure.

Oui, bien sûr, il y a la Caisse de dépôt et placement du Québec, Hydro-Québec, Bombardier... Mais quand un joyau québécois comme Alcan passe à des mains étrangères, ce sont des cohortes de leaders émergents qui ne peuvent plus, du moins à partir de Montréal, superviser l'acquisition d'un concurrent en Asie ou planifier une expansion.