

# DOSSIER SPÉCIAL - VUES SUR LE LEADERSHIP

## Le développement du leadership : un impératif stratégique

Par Françoise Morissette

Au cours des dernières années, on a fait grandement état dans les médias et ailleurs d'une « crise » dans le domaine du leadership. Apparemment, l'offre ne répond pas à la demande, actuelle et future. Les baby-boomers partent à la retraite, laissant un vide, et les générations qui suivent sont de moindre taille. La préparation de la relève est inégale.

### Le cas des leaders absents

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. La société en général et les organisations en particulier doivent disposer d'un bassin fiable de leaders compétents pour atteindre leurs objectifs et envisager l'avenir avec confiance.

L'image du héros qui apparaît durant une crise, sauve la situation et s'évanouit dans le crépuscule est révolue. Les preux chevaliers dans leur armure éclatante sont tout simplement trop rares pour répondre aux immenses besoins de leadership. Un paradigme mieux adapté à la réalité d'aujourd'hui est celui des bernaches du Canada, dont la formation de vol en V exige que chaque oiseau puisse à la fois mener et suivre.

De plus, le développement d'une masse critique de leaders représente une entreprise majeure : en effet, une formation de deux jours n'arrivera pas à transformer un nouveau gestionnaire en leader chevronné. Pour créer la qualité et la quantité de leaders dont nous avons besoin partout, il faut penser et agir d'une façon stratégique, intégrée et à long terme.

Les sports d'élite permettent d'établir un parallèle pertinent. À Athènes, pendant les Jeux olympiques d'été de 2004, le Canada ne gagna que douze médailles. Le Comité olympique canadien décida donc de redéfinir sa stratégie et de lancer le programme *À nous le podium*. On fixa un objectif de vingt-cinq médailles pour les Jeux olympiques d'hiver de 2006 à Turin. Les ressources humaines et financières mobilisées pour accroître le potentiel des athlètes furent intégrées et alignées. L'initiative donna d'excellents résultats, car le Canada décrocha vingt-quatre médailles à Turin.

Tout comme dans le domaine du sport, des stratégies et des infrastructures éprouvées s'avèrent nécessaires au développement du leadership. Le talent seul ne suffit pas... Une approche proactive et concertée s'impose. La société, les organisations, les concepteurs de programmes et les professionnels de la gestion des ressources humaines ont tous un rôle à jouer.

### Le rôle de la société : fournir l'infrastructure

Pour disposer d'un réservoir abondant de leaders compétents, on doit atteindre une masse critique. Un tel objectif suppose la mise en place de vastes structures de développement. Présentement, il y a peu d'efforts concertés et harmonisés sur une grande échelle.

Il faut donc adopter une approche stratégique pour faire du développement du leadership une priorité et valoriser une perspective d'investissement à long terme. L'approche choisie devrait entre autres comprendre les éléments suivants.

### L'éducation au leadership

Actuellement, le leadership est à peine visible en tant que champ d'études. Pour être efficace, le

développement du leadership exige beaucoup de pratique. En conséquence, il faudrait inciter les étudiants à s'engager dans des projets à l'école ou dans la communauté. « Mettre le leadership comme sujet obligatoire dans les écoles primaires et secondaires avec des projets. Par exemple, ma fille doit organiser une collecte de sang dans son école », affirme Isabelle Courville, présidente de Hydro-Québec TransÉnergie. Ce type d'activités non seulement stimulerait l'esprit d'initiative, mais développerait aussi les compétences et profiterait à la collectivité. En un mot, tout le monde y gagnerait. Par ce moyen, les élèves apprendraient qu'en tant que citoyens, ils ont à la fois des droits et des responsabilités.

### ***L'accès au mentorat***

Au dire des leaders, le mentorat est la méthode la plus efficace de l'accroissement du leadership : les protégés bénéficient d'une attention bienveillante et de conseils, pendant que les mentors éprouvent de la satisfaction à partager leur expertise et à être considérés. Une formule gagnante!

Donc, si plus de personnes y ont accès, un plus grand nombre de leaders émergeront. En conséquence, il serait souhaitable d'accroître la portée des programmes de mentorat et de les rattacher à différentes communautés.

Cela suppose une grande quantité de mentors bien entraînés, des systèmes de jumelage bien conçus, des processus de suivi et d'évaluation et l'intégration des programmes dans des structures comme l'école, le marché du travail, les sports et les arts. Les baby-boomers peuvent jouer un rôle de premier plan : ils cherchent des occasions de donner, ils ont le feu sacré et le savoir-faire. « Il y a beaucoup de talent chez les baby-boomers : comment le mobiliser? Faudrait-il organiser des programmes où les parrains peuvent faire du mentorat auprès des jeunes loups? », se demande Joanne Lalumière, directrice générale et secrétaire exécutive à la Société zoologique de Granby.

### **Le rôle des organisations : fournir l'environnement**

Les bonnes conditions nourrissent le leadership et lui permettent de s'épanouir. Les mauvaises l'étouffent et le suppriment. En fournissant un environnement propice, les organisations peuvent faciliter l'émergence du leadership, favoriser son développement et encourager la pratique de l'excellence.

L'organisation doit elle-même se comporter en leader. Les organisations qui agissent comme des victimes, des perdants ou des bandits ne favorisent guère la pratique d'un leadership exemplaire parmi leurs employés. Elles doivent prêcher par l'exemple : faire preuve de leadership afin que les employés en fassent autant.

Bruno-Marie Béchar, recteur de l'Université de Sherbrooke, a créé un slogan pour son institution, qui illustre sa nouvelle direction : l. Cette vision fait du leadership une priorité, souligne les responsabilités de chaque partie et les liens qui les unissent. Les organisations qui adoptent cet idéal doivent donc :

- agir comme leader dans leur secteur d'activité, leur communauté et la société en général;
- avoir une vision claire de leur identité de leader qui dépasse la simple efficacité organisationnelle et les résultats financiers;
- favoriser l'émergence et l'excellence du leadership chez tous leurs employés, peu importe le poste;
- faire du développement du leadership une priorité, ce qui implique un investissement considérable à long terme.

Pour réussir, les organisations doivent ériger « un édifice de leadership », soutenu par ces quatre piliers.

### ***La conscience***

En mettant sur pied une fondation solide qui rassemble tout ce qui se rapporte au leadership, les organisations renforcent son importance et sa valeur. Cette plate-forme clarifie les enjeux et aligne la pratique du leadership en explicitant ce qu'on attend des leaders, facilitant ainsi l'évaluation et la gestion

de leur performance. La plate-forme minimise également la dissonance entre paroles et actions, tout en envoyant un message clair à propos de l'organisation en tant que leader.

### ***La configuration***

Les structures sont porteuses de pouvoir; elles peuvent faciliter ou entraver la pratique du leadership. Elles doivent donc être solides sans être rigides, car les gens et les idées doivent y circuler librement pour stimuler la productivité. Par exemple, les structures trop centralisées exercent un puissant effet dissuasif sur le leadership : « Pour en arriver à une masse critique de leaders, il faut éveiller et développer le leadership chez beaucoup de personnes. Pour que le leadership vive, il faut un environnement fluide et beaucoup d'occasions de le mettre en pratique », affirme Marc Poulin, président Exploitation, région du Québec chez Sobeys Inc.

### ***Le soin***

Une atmosphère bienveillante est requise pour favoriser la croissance. Un climat répressif, étouffant ou trop compétitif nuira au processus. Ce n'est pas simplement une réalité psychologique, mais bien un impératif d'affaires. Un environnement chaleureux produit des employés innovateurs, libres, confiants, tandis qu'un milieu froid et impersonnel produit des employés qui n'utiliseront qu'une fraction de leurs talents et finiront par être l'ombre d'eux-mêmes. C'est Louise Pelletier, directrice régionale, Région de la Mauricie, Production des cascades, chez Hydro-Québec qui a dit : « Une organisation est un corps vide; il faut l'animer par l'esprit et l'intention des leaders qui doivent s'intéresser aux gens, pas seulement à l'argent. Les personnes sont au cœur du succès. »

### ***Le climat***

Un écosystème offrant possibilités, apprentissage, soutien et reconnaissance représente un des outils les plus puissants pour produire des leaders de qualité. Il devrait y avoir une multitude d'occasions à saisir, de risques à prendre, de sommets à atteindre. Il est important d'encourager tout le monde à sauter dans l'arène de façon que chacun puisse courir le risque du leadership. Pour qu'une personne assume une responsabilité de leader, il faut lui accorder l'autorité et les moyens qui lui permettront de faire le travail. « Responsabiliser les gens : leur donner non seulement l'impression, mais aussi les moyens réels de jouer un rôle », précise François Saillant, coordonnateur au Front d'action populaire en réaménagement urbain (FRAPRU).

### ***Le rôle des programmes : fournir l'architecture***

Si la société fournit l'infrastructure (le cadre de référence) et les organisations, l'environnement (l'édifice), les programmes offrent pour leur part l'architecture du développement. Celle-ci a pour but d'augmenter la capacité organisationnelle en matière de leadership afin de répondre aux besoins présents et futurs. Il s'agit, selon Richard Bégin, ancien directeur, programme de perfectionnement en gestion à l'Agence du revenu du Canada, de « créer des leaders plus complets, plus intégrés, qui ont de la profondeur et une perspective vaste, qui comprennent mieux les principes de la bonne gestion et du bon leadership ».

Le développement de leaders compétents nécessite des années et représente un investissement considérable. La volonté organisationnelle doit être forte et le soutien, constant. Le développement du leadership ne peut être la « saveur du jour », car il requiert trop de temps et d'efforts.

Pour produire des leaders accomplis, dotés à la fois de bonnes compétences et d'un jugement sûr, la formation est essentielle, car elle bâtit le savoir. Elle fournit un cadre conceptuel, procure un langage commun, des concepts, des modèles, etc. Cependant, elle ne peut, en elle-même, polir les compétences à un niveau élevé, ni produire un jugement de leadership à toute épreuve.

La pratique est requise afin d'assimiler ce savoir, de le retenir et de le transformer en savoir-faire. En classe, cela se traduit par de nombreuses activités interactives telles que simulations, études de cas et jeux de rôles. En dehors de la classe, les activités pratiques peuvent avoir lieu à l'intérieur de l'organisation; il peut s'agir, par exemple, d'affectations, de tâches assignées, d'observation sur le tas et

de résolution de problèmes. Elles peuvent également inclure des activités externes, comme des projets communautaires, des visites sur le terrain et des échanges.

La prochaine étape consiste à transformer le savoir-faire en savoir-être. Les leaders doivent trouver leur voix et leur voie, ce qui implique la connaissance de leurs forces et de leurs zones de développement ainsi que la compréhension de leurs motivations et de leur impact. On ne peut construire une solide identité de leader sans une introspection en profondeur. « Je veux approfondir ma compréhension de mon impact sur les autres, ce qui n'est pas la même chose que de comprendre son impact sur les situations ou les résultats », soutient Stéphane Gonthier, chef de l'exploitation chez Dollarama.

Afin d'atténuer l'état d'isolement dans lequel ils se retrouvent, les leaders requièrent du soutien pour continuer sur la voie du leadership. Le soutien affecte la viabilité du leadership. Finalement, les leaders ont besoin d'appartenir à une communauté afin d'échanger, de résoudre des problèmes, de recevoir des conseils, de partager les solutions gagnantes. La collaboration entre leaders agit comme levier sur leur rendement individuel et collectif.

En conséquence, la meilleure configuration de programme comprend les composantes suivantes.

1. **Formation**  
Acquérir des cadres de référence, concepts, contexte, modèles, etc. Objectif : bâtir le savoir.
2. **Pratique**  
Intégrer le savoir et développer ses habiletés grâce à la mise en pratique du leadership dans le cadre d'activités choisies et supervisées avec soin. Objectif : bâtir le savoir-faire.
3. **Découverte de soi**  
Découvrir sa propre identité de leader et devenir conscient de ses motivations et de son impact. Objectif : bâtir le savoir-être.
4. **Soutien**  
Réduire le sentiment d'isolement, minimiser les difficultés de croissance et soutenir les leaders afin qu'ils demeurent sur la voie du leadership. Objectif : bâtir la viabilité.
5. **Communauté**  
Réduire le sentiment d'isolement, accroître la performance collective et individuelle en fournissant des occasions de partage, de résolution de problèmes, de réseautage, de consultation, etc. Objectif : bâtir la collaboration.

Au début, les concepteurs de programmes se préoccupent beaucoup du volet formation, car il sert souvent d'ancre; avec le temps, l'accent se déplace vers l'infrastructure. « Le programme combine acquisition du savoir par l'éducation, implantation du savoir par la mise en œuvre, et partage des acquis via l'enseignement, l'accompagnement et le mentorat », précise Jean-François Pinsonnault, chef d'équipe, apprentissage et développement à la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

À mesure que les programmes ajoutent des composantes, leur durée s'allonge et une orientation s'impose pour faciliter la navigation et l'adaptation du parcours aux besoins des participants. De plus, on cherche à les arrimer à la stratégie et la culture d'entreprise. « On veut des leaders capables de coacher dans le domaine artistique et dans le domaine de la gestion », affirme pour sa part France Dufresne, CRHA, directrice du développement organisationnel et de la formation au Cirque du Soleil.

### **Le rôle crucial des professionnels de la gestion des ressources humaines**

« Le leadership est un acte de courage et de générosité qui exige le dépassement des limites du soi et de son ego pour inspirer les gens à croire en une réalité qui n'existe pas encore », avance Yvon Bastien, membre et président de conseils d'administration et ancien président de Sanofi Synthelabo Canada. C'est risqué, plein d'embûches et le succès n'est jamais garanti.

Pour créer des leaders capables d'une telle performance, il faut mettre en place des infrastructures de développement efficaces. Laisser l'émergence du leadership au hasard représente une option risquée et à courte vue. Une approche délibérée s'impose. « Les organisations doivent être soucieuses du développement des personnes en général, et du développement du leadership en particulier », prône Alban D'Amours, président du Mouvement Desjardins.

La transformation stratégique qui s'impose pour produire la quantité et la qualité de leaders requis fera appel à l'expertise et au leadership des professionnels de la gestion des ressources humaines qui sont appelés à jouer un rôle de premier plan en :

- positionnant le leadership comme une « ressource naturelle » précieuse et fragile qu'on doit développer, distribuer et renouveler;
- structurant un environnement organisationnel propice à l'émergence, au développement et à l'excellence du leadership;
- aidant l'organisation à faire preuve de leadership dans son secteur et sa communauté;
- mettant sur pied des programmes de développement du leadership appropriés, réalistes et efficaces.

Ce n'est pas une mince affaire : il faudra voir grand et loin. Ce défi affectera tous les professionnels de la gestion des ressources humaines et la profession elle-même. Il faudra faire preuve de leadership, individuellement et collectivement. Le mot de la fin revient à Gilles Harvey, directeur général et officier de la publicité foncière du Québec au ministère de la Justice : « Le leadership est comme le thé, il révèle son essence dans l'eau bouillante ». Sommes-nous prêts?

**Françoise Morissette**, professeure émérite, Centre des Relations Industrielles, Université Queen's

Source : *Effectif*, volume 11, numéro 1, janvier/février/mars 2008.