

LEADERSHIP

Sortir du lot

Que signifie être un bon leader de nos jours? Au moment où de grands changements dans le monde du travail s'imposent, notamment avec la cohabitation de quatre générations et les changements technologiques et environnementaux, les différentes approches managériales attirent de plus en plus l'attention. Leaders écologiques, leaders conscients, leaders humains... les entreprises s'adaptent et les établissements de formation aussi, offrant aux gestionnaires d'aujourd'hui de nombreuses possibilités de renforcer leurs habiletés en la matière. Coup d'œil sur les leaders d'aujourd'hui et de demain et sur les outils à leur portée.

Apprendre à écouter les différentes générations

Quatre générations vont bientôt cohabiter dans les milieux de travail

À LIRE DANS CE CAHIER

Entrevue avec Gérald Fillion sur les décideurs du Québec
C2

Leaders écologiques, leaders économiques
C6

Revenir à une gestion plus humaine
C8

La population active canadienne n'a jamais été aussi diversifiée.

En plus de compter des gens d'origine, de religion et de sexe différents au sein de leurs équipes, la plupart des organisations emploient maintenant des travailleurs appartenant à trois générations, et bientôt quatre. Des générations aux objectifs, aux besoins, aux atouts et aux attentes très différents.

HÉLÈNE ROULOT-GANZMANN
Collaboration spéciale

L

e début des années 2020 sera marqué par l'arrivée sur le marché du travail des premiers individus de la génération Z, à savoir ceux qui sont nés à partir du tournant des années 2000. Or, si les baby-boomers partent de plus en plus à la retraite, les plus jeunes d'entre eux n'ont que 55 ans et ils sont donc encore nombreux au sein de l'entreprise. Les plus vieux sont même parfois amenés à y retourner, soit pour des raisons financières, soit parce que, pénurie de main-d'œuvre oblige, ils sont courtisés. Entre les deux, les générations X (39-54 ans) et Y (21-39 ans) composent le gros des troupes.

« C'est un véritable défi pour le gestionnaire parce que ces quatre générations sont très, très différentes

dans leur rapport au travail, affirme Carol Allain, conférencier et formateur en entreprise. Les boomers ont grandi dans un monde vertical prônant la rigueur, l'autorité et le devoir, alors que les nouvelles générations évoluent dans un monde horizontal axé sur la mobilité, la flexibilité et l'instantanéité, accentuées par la mondialisation et l'omniprésence du numérique. »

Leadership de proximité

Les gestionnaires font surtout partie des générations boomers et X. Et ils doivent apprendre à écouter la jeunesse, au risque qu'elle décide de quitter le navire. La pénurie de main-d'œuvre fait en effet en sorte que les employés ont l'avantage. Les dirigeants et gestionnaires doivent faire en sorte qu'ils s'épanouissent.

« Ils doivent se concentrer sur la création d'un environnement de tra-

vail dans lequel chaque groupe se sent valorisé et motivé pour faire de son mieux, précise M. Allain. S'efforcer de prendre davantage conscience des défis auxquels chaque groupe est confronté, tout en ne perdant pas de vue que chaque employé est un individu, et non une statistique. Les gestionnaires doivent donc développer un leadership de proximité. »

Pour amener leurs équipes à donner le meilleur d'elles-mêmes, les gestionnaires de proximité doivent ainsi se rapprocher d'elles, en s'accordant notamment régulièrement du temps de partage et de rétroaction. Ils doivent aussi disposer d'habiletés de communication et d'analyse, ainsi qu'une bonne connaissance du terrain pour asseoir leur crédibilité.

« C'est beaucoup moins facile qu'avant d'être un bon gestionnaire, admet Carol Allain. Les boomers, ils faisaient ce qu'on leur disait sans contester. Les plus jeunes, il faut passer du temps à les convaincre du bien-fondé d'une demande et il faut même qu'ils participent à l'élaboration de la stratégie. Ils sont guidés par l'émotion, ils doivent être

VOIR PAGE C 7: GÉNÉRATIONS

MIKE KONONOV / UNSPLASH

LEADERSHIP

De quoi sont faits nos leaders ?

C'est le titre du livre que propose Gérard Fillion, qui s'est inspiré des entrevues réalisées avec de grands entrepreneurs et des décideurs du Québec dans le cadre de l'émission *Vocation : leader*, qu'il anime à ICI RDI, pour partager leurs histoires humaines. Loin de se positionner comme un expert en leadership, il y adopte le point de vue de l'observateur en faisant ressortir les éléments les plus inspirants de ses entretiens.

CATHERINE MARTELLINI
Collaboration spéciale

« Il n'existe pas deux recettes semblables pour construire un leader », lance d'emblée le journaliste spécialisé en économie dans l'avant-propos de son livre, publié par Édito. Il s'est ainsi bien gardé de tomber dans la redaction « d'un guide en 10 étapes pour devenir le parfait leader » ou la science du leadership, qu'il laisse aux mains d'experts et de professeurs dans ce domaine.

Il rassemble ainsi les propos les plus évocateurs tirés de ses discussions avec 22 leaders, qu'ils soient entrepreneurs, gestionnaires ou experts, autour de thématiques comme la peur, l'argent, le doute, la chance, la responsabilité et les échecs, pour ne nommer que ceux-ci.

Si chaque leader est unique, ils ont tout de même certains points ou caractéristiques en commun.

« J'ai remarqué que certains avaient le défi d'être plus humains, dit-il. Comme ces personnes sont assez convaincues et convaincantes et peuvent avoir de forts caractères, elles doivent réussir à être plus empathiques pour garder les gens autour d'elles. »

Il donne en exemple Louis Morissette, artiste et p.-d.g. de la maison de production KOTV, qui a eu l'honnêteté d'admettre n'être pas trop porté sur le renforcement positif. « Il travaille beaucoup sur "la tape dans le dos", qu'il dit ne pas avoir beaucoup reçue, et tente de maîtriser ses émotions pour mieux gérer les situations difficiles qui se présentent. »

Tous les leaders reconnaissent aussi avoir connu des échecs, sans les voir toutefois comme des murs infranchissables, mais plutôt comme des moyens d'aller plus loin.

Cette authenticité est d'ailleurs de son avis ce qui fait la marque d'un leader. « Pour faire adhérer les employés ou l'équipe à un projet, il faut

que ceux-ci y croient, qu'ils sentent qu'on leur dit la vérité, qu'on leur explique la direction à prendre », mentionne-t-il.

Sophie Brochu, qui était jusqu'à tout récemment p.-d.g. d'Énergir, symbolise bien ce qu'il entend par authenticité. « Lorsqu'elle s'adresse à ses employés, elle transmet quelque chose de très fort, de très vrai, ajoute-t-il. Ce n'est vraiment pas tous les dirigeants qui arrivent à communiquer cela et c'est ce que les bons leaders réussissent à faire. »

« [Les leaders] sont des personnes qui sont habituées de se faire dire non, de négocier et de prendre des risques »

La conscience (ou l'inconscience) d'être leader

A-t-on conscience de son propre leadership ? « Ils en ont conscience pour la plupart, mais ne le diront pas par humilité », mentionne Gérard Fillion.

Certains s'en rendent compte au fil du temps, comme lui confiait Yoshua Bengio, un des grands experts mondiaux en intelligence artificielle, qui est aussi professeur titulaire à l'Université de Montréal. « C'est en voyant les effets que ses paroles avaient sur ses étudiants qu'il s'est rendu compte qu'il incarnait pour eux un leader et qu'il devait faire attention à la façon dont il s'exprimait, ajoute-t-il. Par sa position de modèle, les gens le suivaient. »

Ce rapport avec le pouvoir est difficile à admettre pour bon nombre d'entre eux. Sophie Brochu a ainsi souligné qu'un dirigeant n'avait pas de pouvoir, mais de l'influence, tandis que la directrice générale du

Musée des beaux-arts de Montréal, Nathalie Bondil, estime qu'un « bon pouvoir [c']est un pouvoir partagé ».

« J'ai aussi posé beaucoup de questions sur l'argent et j'ai senti un malaise généralisé chez les leaders, comme s'ils hésitaient à dire qu'ils faisaient ce travail pour l'argent, raconte Gérard Fillion. Ils considèrent plutôt l'argent comme étant un moyen, un outil. Or, pour penser de cette façon, en général, c'est parce qu'on en a. »

Des sacrifices sur l'autel du leadership

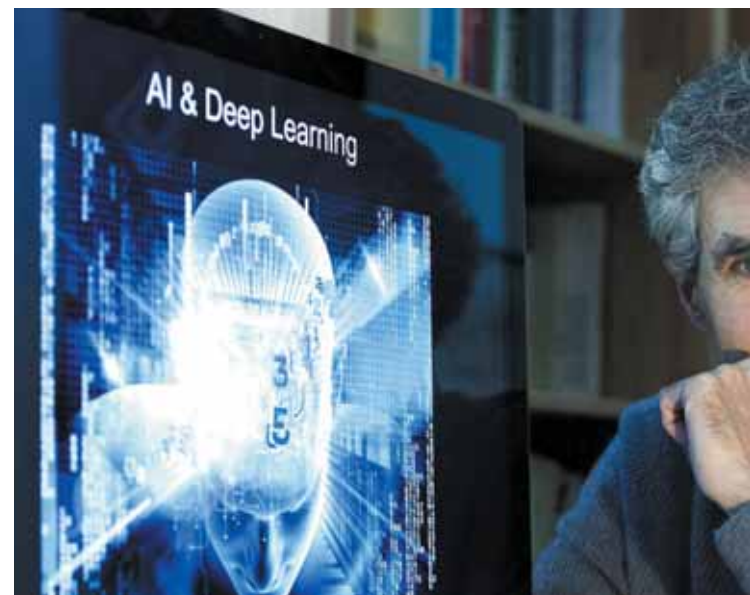
Pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, les leaders ont tous dû renoncer à certaines choses au cours de leur parcours.

Louise Roy, administratrice de société, a dû, quant à elle, faire le sacrifice des enfants, a-t-elle mentionné à Gérard Fillion dans un témoignage touchant. « Ce n'était pas une décision de ne pas avoir d'enfants, mais il est devenu évident, compte tenu des postes importants qu'elle a occupés dans sa carrière, notamment p.-d.g. de la STCUM à la fin de sa trentaine, qu'elle faisait une forme de sacrifice, raconte-t-il. Elle recommande aujourd'hui aux plus jeunes de fonder une famille ou de voyager si elles le désirent, confiant que le temps passe vite. »

Plusieurs des leaders, dont le p.-d.g. d'Air Canada, Calin Rovinescu, ont aussi souligné que l'engagement professionnel prend tellement de place qu'il faut réunir sa vie professionnelle et personnelle de sorte qu'elle ne fasse qu'un pour arriver à avoir une vie à l'extérieur du travail.

« On sous-estime tout ce que ça demande d'être leader, mentionne le journaliste. J'étais étonné de voir toute la force de caractère de ces personnes pour accepter les travers qui viennent avec, y compris de ne pas être disponible les samedis et dimanches soir. »

Malgré ces sacrifices, les leaders sont catégoriques sur deux choses : ils n'ont pas de regrets et n'ont jamais songé à abandonner. « Bien sûr, cela ne signifie pas pour eux de rentrer dans le mur quand ils le voient venir, mais plutôt de prendre un virage ou d'arrêter de faire quelque chose pour passer à un autre appel, précise-t-il. Ce sont des personnes qui sont habituées à se faire dire non, à négocier et à prendre des risques. »



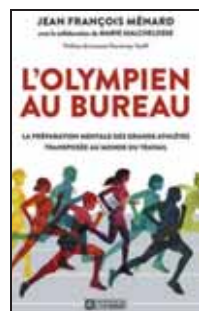
De haut en bas : Nathalie Bondil, directrice générale du Musée des beaux-arts de Montréal, Yoshua Bengio, l'un des grands experts mondiaux en intelligence artificielle, et Sophie Brochu, qui était jusqu'à tout récemment à la tête d'Énergir. Tous trois font partie des leaders avec qui s'est entretenu le journaliste.

PHOTOS : VALÉRIAN MAZATAUD LE DEVOIR / GRAHAM HUGHES LA PRESSE CANADIENNE / JACQUES NADEAU LE DEVOIR

SUGGESTIONS DE LECTURE

Devenir un bon leader

Les qualités d'un bon leader sont assez faciles à reconnaître : la confiance et la motivation, le sens des responsabilités et celui de la communication en sont de bons exemples. Mais quand on tente de les acquérir, il peut s'avérer difficile d'y arriver seul. Des lectures inspirantes donnent un bon coup de pouce à qui souhaite intervenir intelligemment auprès de ses collaborateurs.



L'Olympien au bureau
La préparation mentale des champions transposée au monde du travail
Marie Malcherosse et Jean-François Ménard, Éditions de l'Homme, Montréal, 2019



La tribu des mentors
Quand les plus grands nous inspirent, leurs secrets pour réussir, être plus heureux et donner du sens à sa vie
Timothy Ferriss, Éditions Alisio, Paris, 2018



Les lois du succès
17 principes de succès
Ray Dalio, Éditions Valor, 1 volume, Hedaye, 2019

MARIE-HÉLÈNE ALARIE
Collaboration spéciale

Y a-t-il un athlète olympique qui sommeille en vous ? Un athlète de haut niveau doit avoir confiance en ses moyens, savoir gérer la pression et rester concentré malgré les multiples distractions. S'il troque la piste de course pour un espace de bureau, le leader doit lui aussi se surpasser pour répondre à des défis quotidiens qui peuvent parfois être très exténuants.

En s'inspirant des méthodes et des stratégies utilisées par les grands athlètes pour entraîner leur corps, Jean-François Ménard propose au lecteur d'entraîner son cerveau à exceller en toute situation à l'aide d'exemples tirés de l'univers sportif, du milieu culturel et de différents autres horizons.

Les mentors sont importants, mais encore faut-il trouver le sien, celui qui deviendra un motivateur de tous les instants. Ici, Timothy Ferriss a suivi plus de 100 personnalités qui ont la réputation d'exceller chacune dans leur domaine. Avec anecdotes à l'appui et portraits inspirants, il raconte les secrets de leur réussite, ce qui les motive, leur raison d'être et leurs leçons de vie.

Le lecteur sera étonné d'apprendre que le cofondateur de Facebook, Dustin Moskovitz, répond « non » à la plupart des demandes d'amitié qu'il reçoit et pourquoi Ariana Huffington recommande de supprimer régulièrement les applications d'un téléphone portable. Des secrets de mentors dévoilés pour aider quotidiennement à la prise de décisions.

Numéro 1 des best-sellers du *New York Times* pendant des semaines, cette bible est lue par les grands de ce monde, dont Bill Gates. Ray Dalio est l'un des investisseurs et entrepreneurs les plus prospères au monde. On dit que son fonds d'investissement Bridgewater dépasse les 160 milliards de dollars d'actifs, et sa fortune personnelle s'élèverait à 16 milliards. Son style anticonformiste a contribué à son succès en affaires et aussi dans sa vie personnelle.

Sa philosophie tient à quelques principes simples comme la vérité, l'introspection sincère, la vision à long terme, la responsabilité et l'apprentissage par les échecs. Selon lui, en adoptant ces principes, toute personne ou organisation pourra mieux atteindre ses objectifs. Il livre ici ni plus ni moins qu'un mode d'emploi du succès.

LEADERSHIP

Faire émerger le meilleur de chacun

À 36 ans, l'avocate Selena Lu devient associée chez Lavery

À peine inscrite au Barreau du Québec, Selena Lu a très vite souhaité s'impliquer bénévolement à divers endroits. Son mentor de l'époque lui a alors fait remarquer que, quitte à investir de l'énergie dans une cause qui lui tient à cœur, autant viser tout de suite la présidence. Cela permet de faire appliquer sa propre vision sans y consacrer beaucoup plus de temps que celui qui ne fait que passer les plats.

HÉLÈNE ROULOT-GANZMANN
Collaboration spéciale

« Si j'ai retenu une seule phrase de mon mentor, c'est celle-là, raconte M^{me} Lu. Aspire à être celle qui décide. C'est ce qui me motive et qui me propulse dans la vie. »

Une phrase qui lui a bien réussi pour l'instant puisque, à 36 ans, la jeune avocate vient d'être nommée associée chez Lavery, le plus important cabinet d'avocats indépendant au Québec. Elle occupera ce poste dès la semaine prochaine, après neuf ans passés chez Lapointe Rosenstein Marchand Melançon.

Elle est également devenue l'an dernier la première présidente de la Jeune chambre de commerce de Montréal (JCCM) issue d'une communauté culturelle, chinoise en l'occurrence. Le parcours n'aura pas été aisé. Déjà candidate deux ans auparavant, elle s'était fait dire que son curriculum vitae était trop sino-centré.

« Ça m'a fait un choc », avoue-t-elle.

La jeune femme avait en effet tour à tour été membre du conseil d'administration de la Société du Jardin de Chine de Montréal, jury de la bourse d'excellence du Club JiuDing, présidente du Bal de la Fondation de l'Hôpital chinois de Montréal et, enfin, présidente de l'Association des jeunes professionnels chinois et asiatiques (YCPA).

« Aujourd'hui, je suis à ma place et je crois très fort que lorsqu'on est sur son X, il n'y a pas de limites »

« J'avais un solide réseau, mais surtout dans ma communauté, concède-t-elle. J'ai compris qu'il fallait que ça change si je voulais avancer. »

L'entrepreneuriat au féminin

En 2017, elle devient membre du conseil d'administration du Collège des administrateurs de sociétés, du Festival Mode & Design et du Musée national des beaux-arts du Québec, puis l'année suivante, de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM). La même année, lorsque la JCCM a eu à renouveler son poste de président, l'équipe est venue frapper à sa porte.

« J'étais en congé maternité, confie-t-elle. J'ai alors pu constater tout le chemin parcouru en deux ans. Je me suis lancée dans la course en mettant notamment l'accent sur l'entrepreneuriat au féminin. »

M^{me} Lu explique qu'aujourd'hui 43 % des entrepreneurs sont des femmes et, pour une grande partie, des jeunes femmes de 18 à 35 ans, soit en âge d'avoir des enfants. Or, elles sont bien souvent peu admissibles au Régime québécois d'assurance parentale.

« Le sujet me touche particulièrement du fait que je suis enceinte de mon deuxième enfant, indique-t-elle. Pour ma part, j'ai accès à l'assurance parentale. Mais je dois dire que je trouve ça à la fois surprenant et courageux de la part de Lavery de m'offrir l'occasion de devenir associée alors que je suis à sept mois de grossesse et que je serai absente durant la prochaine année. La preuve peut-être que les mentalités changent... »

Elle tient ainsi à dire à toutes les jeunes femmes de ne pas se décourager. Que si un milieu aussi « vieux jeu » que celui des juristes évolue, c'est qu'il y a de l'espoir.

Être sur son X

Si la jeune avocate semble savoir aujourd'hui rassembler autour d'elle et mener des troupes, elle se souvient que cela n'a pas été inné. À l'école par exemple, elle se mettait



Selena Lu est aussi devenue l'an dernier la première présidente de la Jeune chambre de commerce de Montréal issue d'une communauté culturelle.

Sylviane Robini

très rarement en avant.

« J'avais une certaine humilité, révèle-t-elle. Ça a duré jusqu'à la course au stage. Les étudiants en droit doivent trouver le meilleur stage possible. C'est primordial pour la suite de la carrière. En gros, il y a vingt grands cabinets qui recrutent chaque année les 50 meilleurs étudiants... sur un millier environ dans les diverses facultés de droit. Je me suis rendu compte que mon humilité m'empêchait de me démarquer. Alors, j'ai décidé de me mettre plus en avant. »

Le droit n'a d'ailleurs pas été sa première formation. Adolescente, elle était bien tentée par cette carrière, mais elle n'avait pas de modèle dans son entourage ni dans sa commu-

nauté. Elle a donc préféré la finance. Après un an d'un ennui profond dans ce milieu, elle a repris ses études au baccalauréat en droit.

« Aujourd'hui, je suis à ma place et je crois très fort que lorsqu'on est sur son X, il n'y a pas de limites, indique-t-elle. C'est ce que j'essaie de faire aussi avec les gens avec qui je collabore. Je tente de faire émerger le meilleur de chacun, de révéler des leaders autour de moi. »

Elle croit d'ailleurs partager ce trait avec nombre de jeunes leaders.

« Chez les gens de ma génération, le leadership est plus collaboratif, affirme-t-elle. Tout ne peut pas être une compétition. Moi, je ne souhaite pas être toute seule là-haut. Ce serait un parcours bien trop solitaire. »



Disruption
Intelligence artificielle, fin du salariat, humanité augmentée, préparez-vous à changer de monde
Stéphane Maillard, Éditions J'ai lu, Paris, 2019



L'empathie pour manager demain
Du management au leadership
Isabelle Vandebussche-Masclat, Éditions Dunod, Paris, 2019

On entend de plus en plus souvent ce mot : disruption. Il désigne le bouleversement d'un marché, et depuis les années 2010 avec l'apparition des nouvelles technologies — qui en sont le meilleur exemple —, le terme a fait concrètement son apparition dans le langage économique.

Stéphane Maillard s'est attardé à réfléchir sur cette stratégie d'innovation par la rupture des codes. Ici, il s'emploie à analyser l'impact de ce phénomène dans les domaines technologiques bien sûr, mais il tente de comprendre la perte des repères et des modèles qui en résultent. Il donne des conseils aux entrepreneurs pour qu'ils deviennent eux-mêmes des acteurs de la disruption.

Le lecteur sera étonné d'apprendre que le cofondateur de Facebook, Dustin Moskovitz, répond « non » à la plupart des demandes d'amitié qu'il reçoit

En cette ère des nouvelles formes d'organisations qui a vu l'apparition de l'intelligence artificielle venir concurrencer l'être humain, l'empathie devient un outil pour le leader qui lui permet de comprendre et d'accompagner. Cette habileté à se mettre à la place des autres, l'ouvrage propose différentes pistes pour l'apprivoiser, pour savoir d'où elle vient, à quoi elle sert et comment la cultiver.

L'autrice propose sept profils empathiques, du « manager Open Bar » au « manager passerelle », en passant par le « manager Tour de Pise ». En reconnaissant certains principes opérationnels, le leader pourra limiter les surmenages, dénouer les conflits, améliorer le travail d'équipe et développer des compétences relationnelles.

ÊTRE LEADER, ÇA S'APPREND.

Programmes universitaires
spécialisés, réputés et flexibles

Formation continue
orientée vers la performance individuelle et collective

Service-conseil, veille et accompagnement
adaptés aux enjeux et défis des individus et des organisations

Recherche
de pointe en administration publique

Ce cahier spécial a été produit par l'équipe des publications spéciales du *Devoir*, grâce au soutien des annonceurs qui y figurent. Ces derniers n'ont cependant pas de droit de regard sur les textes. La rédaction du *Devoir* n'a pas pris part à la production de ces contenus.

enap.ca

École nationale
d'administration publique

50 ans
Avec et pour
les acteurs publics
depuis 1969

Devenir PDG, ça s'apprend!

ÉCRIT PAR MAUDE DUMAS
Collaboration spéciale



Vous êtes à un jalon charnière de votre carrière et le moment est venu de passer à un échelon supérieur? Voici quelques pistes de réflexion sur les comportements clés à adopter et les formations qui peuvent soutenir vos ambitions.

LES QUATRE DÉNOMINATEURS COMMUNS DU LEADERSHIP

Qu'ont en commun de grands dirigeants comme Sundar Pichai (Google), Sheryl Sandberg (Facebook), Richard Branson (Virgin Group) et, plus près de chez nous, Alain Bouchard (Couche-Tard), Christiane Germain (Groupe Germain) ou Robert Dutton (Rona), même s'ils ont des styles de leadership complètement différents?

Pour mettre le doigt sur le «facteur leader», le CEO Genome Project, dont les résultats ont été publiés dans le Harvard Business Review, a observé pendant dix ans le comportement de 2000 dirigeants au parcours remarquable. L'objectif? Déterminer les traits qui caractérisent les PDG les plus performants, soit ceux qui atteignent ou dépassent systématiquement les attentes de leurs conseils de direction et des investisseurs majoritaires de leur organisation.

Cette étude a démontré qu'il y a un décalage entre l'idée que se font les comités de direction d'un bon leader — un individu charismatique et extroverti, issu d'une grande université, qui prend tou-

jours les bonnes décisions même sous pression — et la réalité.

En fait, l'étude a révélé que très peu de grands dirigeants correspondent à ce stéréotype. Les sujets introvertis sont tout aussi aptes à dépasser les attentes liées à leur rôle que les extravertis — ils seraient même légèrement favorisés. Le charisme, un critère d'embauche qui perdure, ne change rien à la performance une fois en poste. Idem pour le pedigree universitaire. Enfin, la très grande majorité d'entre eux ont commis des erreurs majeures — et parfois très coûteuses — au cours de leur carrière.

Alors, qu'est-ce qui distingue les PDG exceptionnels des PDG tout court? Le CEO Genome Project a ébali quatre dénominateurs communs. Ces comportements peuvent paraître a priori très évidents, mais la clé du succès réside dans leur mise en pratique constante et rigoureuse.

1 LA RAPIDITÉ À PRENDRE DES DÉCISIONS

Les grands leaders prennent sans attendre des décisions importantes tout en gardant le cap sur la stratégie de l'entreprise. Les PDG les plus remarquables ne sont pas nécessairement ceux qui prennent toujours de bonnes décisions, mais plutôt ceux qui décident avec assu-

rance, sans trop tergiverser. C'est le facteur temps qui est déterminant : un processus décisionnel trop laborieux et perfectionniste nuit au développement des affaires, et frustre les partenaires externes comme les équipes internes.

2 LA MAÎTRISE DES ENJEUX ET LA MOBILISATION DES EFFECTIFS

Une compréhension profonde des attentes des partenaires d'affaires, investisseurs et actionnaires permet aux PDG performants de dresser des plans d'action clairs et bien articulés. Lorsque la voie est tracée et les objectifs ciblés, ils savent aussi mobiliser les forces de leurs équipes pour atteindre les buts fixés. Ils mènent leurs troupes vers le succès, sans égard pour leur popularité personnelle, sans hésiter à prendre des décisions difficiles et sans craindre les conflits qui peuvent se présenter en cours de route.

3 L'ADAPTABILITÉ ET LA PROACTIVITÉ

C'est la capacité à maintenir en tout temps une vision à long terme, axée sur l'avenir de l'entreprise, tout en réagissant rapidement aux changements qui se présentent à court et à moyen terme. Et ce, même si le mode d'emploi est à réinventer chaque fois. De plus, les PDG les plus performants gèrent avec efficacité les revers inévitablement liés aux changements de stratégie et en tirent des leçons pour les prochaines initiatives.

4 LE RESPECT DES ENGAGEMENTS

L'étude a démontré que les dirigeants qui livrent, année après année, les résultats escomptés ont deux fois plus de chances d'être sélectionnés par un conseil d'administration pour un rôle de PDG, et qu'ils avaient quinze fois plus de chances de réussir une fois en poste. La clé de la réussite : la capacité à établir des objectifs ambitieux mais réalistes, à mettre en place des structures opérationnelles hautement efficaces et à s'entourer d'équipes fortes.

La maîtrise de ces quatre compétences ne s'improvise évidemment pas. C'est la résultante d'un ensemble complexe de qualités personnelles et de compétences acquises avec l'expérience, le contact avec des mentors et, c'est impératif à ce niveau, des formations de pointe.

COMMENT PASSER DE GESTIONNAIRE À UN POSTE DE DIRECTION

Même si on a les bons diplômes, un solide bagage d'expérience, du talent, de l'ambition et de la détermination, une chose est certaine : ça ne s'improvise pas. Ce qui fait toute la différence? La préparation. À cet égard, l'École des dirigeants HEC Montréal, qui se spécialise dans le développement des compétences managériales, offre plus de 90 programmes de pointe, dont

deux spécialement qui sont conçus pour les futurs leaders prêts à passer aux échelons supérieurs. Ces formations misent sur du contenu théorique de pointe ainsi que sur des classes de maître menées par des PDG d'expérience.

TOUR D'HORIZON.

Le nouveau séminaire Le Leadership stratégique, passez de gestionnaire à PDG sera lancé en novembre 2019. Animé par Alain Batty, ex-président de Ford Canada et leader aguerri, ce programme de deux jours décode le chemin qui mène un gestionnaire jusqu'au sommet. Il permet aux participants de découvrir ce qui doit être accompli pendant les 90 premiers jours en poste, à réfléchir sur leur style de leadership et à mettre en place un plan de développement pour atteindre la pleine réalisation de leur potentiel. Le tout en s'inspirant et en apprenant des plus grands leaders du monde.

Le programme Ascension pour dirigeants et relève dirigeante, qui fait ses preuves depuis plusieurs années, permet aux participants d'optimiser leurs capacités personnelles en tant que leaders, de peaufiner leur capacité d'analyse stratégique, d'approcher les enjeux de façon cohérente à un niveau «comité de direction» et de développer un sens décisionnel robuste menant à des décisions audacieuses.

Intensif, dynamique et interactif, ce programme mise sur plusieurs méthodes d'apprentissage, y compris des sessions animées par plusieurs PDG re-



COHORTE 2019
Ascension - Programme pour dirigeants et relève dirigeante

Voici ce qu'elle a retenu.

De nouveaux points de vue. «Les témoignages des dirigeants, qui soutenaient les apprentissages théoriques, m'ont offert une perspective différente sur le leadership au sein d'autres organisations. Les échanges avec les autres participants, issus de divers domaines, ont également contribué à enrichir cette prise de conscience.»

L'importance de l'introspection. «Le programme Ascension a renforcé mon désir de grandir au sein de l'organisation ainsi que comme leader en général. J'ai entre autres pris conscience de l'importance de l'introspection et de la nécessité d'avoir de l'impact sur mon entourage pour démontrer mon leadership. Aussi, j'ai appris à mieux me connaître, à déterminer mes faiblesses et à utiliser les forces des autres pour les compenser. En canalisant mon énergie sur l'exploitation de mes points forts, je peux consacrer mon espace mental et mon temps à des réflexions stratégiques, et ce, tout en encourageant le développement de ma relève.»

Présence exécutive et verticalité. «Le professeur honoraire Alain Gosselin a démontré que la "présence exécutive" existe essentiellement dans la tête des autres. Autrement dit, ce n'est pas la façon dont nous nous percevons comme leader qui compte, mais bien la perception que notre entourage a de nous en tant que leader. Alain Gosselin m'a également éclairée sur ma "verticalité" : je travaille chez Énergir depuis 20 ans, mais même si je suis passée de syndiquée à cadre supérieure, je suis toujours restée dans le domaine des ventes. Je me demandais s'il était impératif de passer par un autre service pour grandir dans l'entreprise. La réponse est non : je peux demeurer dans mon secteur d'activités tout en faisant l'acquisition de compétences

transversales en allant chercher des mandats hors de ma zone de spécialité.»

Donner au suivant. «Chez Énergir, je dispense une formation en interne aux nouveaux gestionnaires, où je mets en pratique les apprentissages acquis pendant mes formations. Une façon pour moi de boucler la boucle.»



Investir dans le facteur humain

NICOLAS ROBITAILLE,
DIRECTEUR PRINCIPAL
DES SERVICES AMÉRIQUE
DU NORD CHEZ PREMIER
TECH

«En mai dernier, à la suggestion de mon président, j'ai suivi le programme Ascension à HEC dans le but de développer une pensée stratégique plus globale.» Nicolas Robitaille considère que son parcours atypique aurait pu nuire à sa progression dans certaines organisations, mais pas chez Premier Tech, qui après l'avoir recruté, l'a accompagné tout au long de son cheminement professionnel en investissant dans son développement et en lui faisant suivre de nombreuses formations à HEC.

Voici ce qui a capté son attention pendant le programme Ascension.

La qualité des conférenciers. «Ce qui m'a le plus accroché, c'est la qualité des invités et le

contact avec des dirigeants qui, au cours de leur carrière, ont fait une réelle différence. Cela a été une révélation d'entendre leurs témoignages. Surtout quand ils expliquent que c'est le facteur humain qui a été le plus déterminant lorsqu'ils se sont assis, pour la première fois, dans le siège de PDG. Je suis d'accord : on n'est rien sans nos équipes et on ne peut rien accomplir seul.»

De nouveaux outils de communication. «Un leader doit non seulement être un bon communicateur, mais aussi un bon animateur. Nous avons appris à maîtriser des outils de travail pour que les réunions se déroulent en entonnoir, en débutant de façon élargie et en se terminant sur une résolution. Parce que Premier Tech mise en grande partie sur l'innovation, j'ai particulièrement apprécié le volet Design Thinking. Centrée sur l'humain, cette approche fait la synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive, et elle permet de systématiser la créativité de chacun pour trouver des solutions innovantes.»

Apprendre sur soi. «Le programme Ascension m'a permis de confirmer bien des choses et de prendre du recul sur ce qui s'est déroulé au cours des dernières années. Lors d'une récente discussion avec mon président, celui-ci m'a demandé si je souhaitais évoluer au sein de l'entreprise. Bien que ce n'était pas la première fois que la question se présentait, j'ai enfin su comment répondre à sa question. Lorsque Robert Dutton, l'ex-PDG de Rona, nous a parlé du syndrome de l'imposteur, il a clarifié bien des choses pour moi. Comme plusieurs, je ne croyais pas être vraiment rendu à cette étape. Depuis cette formation, les discussions avec mon président se passent à un autre niveau. De nouveaux défis se présentent, qui me permettront de grandir et de m'épanouir dans l'entreprise.»

Oui, ça s'apprend, être un haut dirigeant. Et je crois bien que je n'arrêterai jamais d'apprendre – même à la retraite ! »

connus, des ateliers créatifs, des études de cas et des grilles d'analyse. La formation s'étale sur cinq jours, répartis en deux modules : le premier, en résidence, permet aux participants, professeurs et conférenciers d'échanger non seulement pendant les cours et ateliers, mais aussi de façon informelle pendant les repas et les temps libres. Le second module, qui a lieu un mois plus tard, se déroule dans les locaux de HEC Montréal.

Tout au long du programme, le modèle d'enseignement est basé sur le principe du T-Shape Management. «Les leaders qui pratiquent ce type de gestion ne se limitent pas à développer et à performer dans leur direction, soit la barre verticale du T, explique le directeur pédagogique Réal Jacob. Ils élargissent leurs horizons de façon transversale dans l'organisation pour une meilleure contribution aux enjeux collectifs de l'équipe de direction, ce qui est représenté par la barre horizontale du T.»

Pour saisir de façon concrète les apprentissages concrets pouvant être tirés de programmes de cette envergure, nous avons recueilli le témoignage de deux dirigeants qui ont suivi, chacun de leur côté, la formation Ascension en 2019.



Prendre sa place

BRIGITTE SAMSON,
DIRECTRICE DES VENTES
ET DU DÉVELOPPEMENT
DE MARCHÉ CHEZ
ÉNERGIR

À compétences égales, les femmes doivent-elles en faire plus pour atteindre les postes de haute direction? «Poser la question, c'est y répondre, affirme Brigitte Samson. La complémentarité de l'approche de gestion des femmes est un atout essentiel à tout organe décisionnel et comme on est loin de la parité, la formation peut avoir un impact réel. C'est d'ailleurs pourquoi j'ai participé au Défi Leadership 2019 de l'Effet A, que j'ai suivi plusieurs formations à HEC et que je me suis plus récemment inscrite au programme Ascension.»

L'ÉCOLE DES DIRIGEANTS HEC MONTRÉAL

POUR INVESTIR DANS SA CARRIÈRE

Depuis 60 ans, l'École des dirigeants HEC Montréal forme les leaders de demain. Chaque année, 7000 cadres y suivent plus de 90 formations de pointe données par 300 professeurs de haut niveau, qui enseignent également au MBA régulier et au Executive MBA du programme universitaire. Affiliée au prestigieux consortium universitaire Unicon, elle figure dans le palmarès mondial des écoles de gestion spécialisées dans la formation de cadres. L'École des dirigeants HEC Montréal se classe 61^e au monde pour ses programmes offerts à l'ensemble des cadres et des dirigeants selon le classement 2019 du Financial Times (FT) Executive Education Open-Enrolment Programmes Ranking.

L'École des dirigeants HEC Montréal permet aux professionnels, cadres et dirigeants d'acquérir des compétences essentielles à la réussite de leur carrière grâce à des formations courtes qui explorent tous les domaines de la gestion et qui peuvent aborder des sujets aussi pointus que Pensez comme un stratège de l'intelligence artificielle.

Enfin, l'École des dirigeants HEC Montréal développe des solutions sur mesure pour les entreprises qui désirent former leurs équipes pour mieux répondre aux enjeux d'affaires. Elle peut ainsi accompagner cadres et organisations sur la route du succès.

LEADERSHIP



Leaders écologiques, leaders économiques

Les entreprises qui souhaitent amorcer un virage vert disposent d'un coup de pouce supplémentaire pour y arriver : le Fonds Écoleader, assorti d'une enveloppe de 18,5 millions pour l'ensemble de la province. Et pour convaincre les organisations d'adopter des mesures en développement durable, l'initiative n'hésite pas à prêcher par l'argument économique.

ANNE-SOPHIE POIRÉ
Collaboration spéciale

Selon les données de 2018 du Baromètre de la consommation responsable, un peu plus de 75 % des Québécoises et Québécois estiment que le changement de comportement de consommation doit venir des entreprises et des marques, après les individus, mais avant les autorités gouvernementales fédérales et provinciales.

Les consommateurs comme les employés sont toujours plus exigeants envers les organisations en matière de pratiques environnementales. « Les entreprises qui se préoccupent du développement durable ont une meilleure rétention et attirent de la main-d'œuvre plus jeune », fait valoir Nicolas Girard, directeur général du FAQDD. Au-delà des enjeux d'image et de conscience écologique, donc, « l'argument économique est un bon angle d'attaque », selon lui.

Initiative du ministère de l'Économie et de l'Innovation, le programme Écoleader, lancé le 20 septembre, est coordonné sur une base régionale par le Fonds d'action québécois en développement durable (FAQDD). Un réseau de 18 agents à travers le

Québec orientera les entreprises vers les ressources disponibles sur leur territoire, les défis prioritaires en fonction de leur profil et les diverses sources de financement, qu'elles soient fédérales, provinciales ou municipales.

Dans la région de Québec puis sur la Côte-Nord, Marie-Claude Bisson, du Conseil régional de l'environnement de la Capitale-Nationale, et Vincent Carbonnelle, du Conseil régional de l'environnement de la Côte-Nord, sont parmi les agents qui veilleront à « compléter » les 18,5 millions, signale M^{me} Bisson. Leur mandat est de quatre ans.

L'objectif du Fonds Écoleader est de rejoindre 50 000 entreprises, mais pas seulement avec les 18,5 millions. « Notre rôle est aussi de sensibiliser, d'organiser des séances d'informations, de participer à des colloques ou à des activités d'animation sur le territoire », énonce M. Carbonnelle.

« Nous ne travaillons pas en vase clos, mais bien en collaboration avec beaucoup d'acteurs comme les MRC ou les chambres de commerce. Un comité consultatif régional est aussi appelé à réfléchir aux meilleures stratégies pour faire parvenir l'information aux entreprises », poursuit M^{me} Bisson.

Jusqu'à 30 \$ sont offerts pour des

projets visant l'adoption de pratiques écoresponsables, et 50 \$ pour les entreprises ayant comme objectif d'acquiescer des technologies propres. Ce montant pourra se multiplier par 10 si les différentes entreprises s'allient, sous forme de cohorte, pour déposer un projet commun.

Le concept de « premier arrivé, premier servi » sera établi si l'enveloppe se vide plus rapidement que prévu. Une quinzaine d'entreprises ont déjà témoigné leur intérêt, selon M. Girard.

La rentabilité écologique

Les marchés envoient beaucoup de signaux quant à la rentabilité, voire la profitabilité d'un virage vert, rappelle M^{me} Bisson. « Pour retenir la main-d'œuvre ou attirer de nouveaux travailleurs, pour fidéliser la clientèle et pour collaborer avec les grands donneurs d'ordre dont les fournisseurs sont tenus d'avoir un modèle de gestion de développement durable », ajoute M. Girard.

Mais les entreprises affirment manquer de temps, d'expertise et de ressources pour s'attaquer aux enjeux environnementaux.

Loop fabrique des jus avec des fruits et légumes destinés aux sites d'enfouissement, de la bière avec des miches de pain jetées, et proposera d'ici deux à trois mois un gin fait à partir des retailles de coupe de patates crues des croustilles Yum Yum. L'entreprise d'économie circulaire fait partie des « leaders » auxquels le Fonds souhaite donner la parole « pour montrer l'exemple ».

Julie Saulnier-Poitras était consultante en développement durable avant de cofonder Loop avec David

« Les technologies propres rendent les méthodes de production plus efficaces, réduisent les matières résiduelles et diminuent les coûts »

Poitras. Elle estime que le modèle d'affaires en économie circulaire a permis à son entreprise en démarrage de se démarquer sur le marché. « Ce n'est pas seulement bon pour l'environnement, ça l'est aussi pour la rentabilité », dit-elle. En utilisant des matières premières obsolètes, Loop crée de la valeur à partir de la perte.

Détaillants, fournisseurs, consommateurs ou décideurs : les redevances de compte sur les actions environnementales furent désormais de partout, selon M^{me} Saulnier-Poitras. Et il n'est plus suffisant de mettre en place des démarches pour diminuer ses externalités négatives. Les entreprises doivent avoir un impact positif sur la société et l'environnement, ce qu'elle appelle le « net positif ».

L'efficacité propre

« Le vocabulaire économique peut être synonyme de vocabulaire écologique, indique M^{me} Bisson. Les technologies propres rendent plus efficaces les méthodes de production, réduisent les matières résiduelles et diminuent les coûts. »

Le Fonds Écoleader travaille de concert avec le Centre québécois de développement durable (CQDD) et Écotech Québec, la grappe gouvernementale des technologies propres. Elle permettra de faire connaître aux partenaires Écoleader.

Le 27 septembre, une semaine après le lancement du Fonds Écoleader, le ministre de l'Économie, Pierre Fitzgibbon, annonçait un investissement de près de 80 millions pour accélérer le développement de ces technologies et ainsi encourager les entreprises québécoises qui veulent innover pour réduire les gaz à effet de serre.



La pratique de la pleine conscience permet d'augmenter la capacité de concentration et d'attention.

GETTY IMAGES

Gestionnaire conscient, leader de l'avenir

Le monde du travail s'accélère, le ou la gestionnaire fait face à une multitude de demandes de la part tant de sa direction que des membres de son équipe. Résultat, une seule personne ne peut plus diriger seule, elle doit savoir s'entourer, déléguer et faire confiance. Cela nécessite de bien se connaître soi-même et d'être à l'écoute de ceux qui vous épaulent. De voir l'autre et ses différences comme un atout, non comme une menace. D'être capable de se recentrer sur le moment présent, de lâcher prise et de relativiser les problèmes. Bref, d'être un leader conscient.

HÉLÈNE ROULOT-GANZMANN
Collaboration spéciale

« Le leader conscient se définit par sa capacité à développer sa présence et son attention au quotidien, explique Geneviève Desautels, présidente et cofondatrice d'Amplio Stratégies. Il est présent dans ce qu'il accomplit, il est à l'écoute de lui-même, d'autrui et de son environnement. Plutôt que de s'ancrer dans des mécanismes de défense malsains face à l'adversité, il recherche la clarté en se donnant de l'espace pour porter un regard introspectif et bienveillant sur lui-même et sa performance. »

Il est donc capable de mieux s'adapter à un environnement complexe, où l'agilité et l'intelligence émotionnelle sont des compétences essentielles pour faire face à l'évolution tech-

nologique qui nous conduit vers le monde du travail 4.0. Il a conscience de ses forces et de ses faiblesses, il sait qu'il est imparfait, faillible, mais que cela ne le rend pas pour autant incompetent. Il a assez de confiance en lui pour que celle-ci ne soit pas remise en question au premier doute. Mieux, la présence attentive qu'il développe lui procure de l'énergie.

Lâcher prise

M^{me} Desautels raconte par exemple en cours d'entrevue qu'elle ressent de la joie à partager ses connaissances avec une collaboratrice du *Devoir*. Que son ego en est vivifié, qu'elle sent une écoute attentive. Mais si cela n'avait pas été le cas... si elle avait senti une certaine forme de condescendance, quel effet cela aurait-il eu sur elle ?

« Si je suis en état de pleine conscience, l'impact est mimine parce

LEADERSHIP

« Tout le monde veut se faire entendre »

GÉNÉRATIONS

SUITE DE LA PAGE C 1

séduits. Mais en même temps, le gestionnaire a toujours des objectifs à atteindre, et ça, il ne peut pas s'y soustraire. »

Créer des synergies

M. Allain prend l'exemple d'une directrice d'école, qui a dans son établissement, des élèves issus de la génération Z et même alpha, ceux qui sont nés après 2010. Elle a des enseignants et du personnel à la fois boomers, X et Y, et des parents X et Y.

« Et tout le monde veut se faire entendre, ajoute-t-il. Aujourd'hui, les gestionnaires passent leur temps dans des rencontres informelles quand, dans le temps, on rencontrait ses employés une fois par an, tout comme les parents, dans le cas de l'école. »

« Quand on sait que les plus jeunes travailleurs sont capables de quitter leur poste en une heure, ça oblige forcément les gestionnaires à marcher sur des œufs »

Il est donc primordial de créer des synergies entre tous les employés afin de les retenir. Carol Allain souligne que 40 % des Y qui sont en poste sont en même temps à la recherche d'un autre emploi. Pour qu'ils décident de rester, sans que les autres générations se sentent trop bousculées, le conférencier conseille de favoriser un environnement où règne une communication ouverte et honnête, et une culture qui se montre tolérante à l'égard des différences. Il insiste également sur l'importance du mentorat.

« Mais il faut aussi que les attentes soient claires pour tout le monde, poursuit-il. C'est très bien le leadership horizontal, mais il doit tout de même rester une certaine verticalité. La vérité se trouve quelque part entre ces deux styles de leadership. »

Mais où exactement? Il n'y a pas de réponse magique, répond M. Allain.

« Autrefois, le plus important dans une organisation, c'était le client, conclut-il. Aujourd'hui, ce sont les employés et les partenaires. Et quand on sait que les plus jeunes travailleurs sont capables de quitter leur poste en une heure, ça oblige forcément les gestionnaires à marcher sur des œufs. »

Quatre générations au travail

Chaque individu est unique... mais parce qu'ils sont rapprochés en âge, qu'ils ont vécu à la même époque historique et qu'ils partagent un certain nombre de pratiques et de représentations, les membres d'une même génération ont bien souvent des caractéristiques communes, qui se répercutent dans le travail.

- Les baby-boomers possèdent en général une éthique du travail marquée. Ils sont loyaux, ne contestent pas les directives et ont le goût de la performance. Ils ont travaillé de longues heures des années durant et ont ainsi accumulé une culture et des connaissances vitales pour l'entreprise.

- Moins nombreux que leurs aînés, les X ont eu du mal à se faire une place sur le marché du travail et ont subi de plein fouet le fort taux de chômage. Ils ont de fortes revendications en matière de qualité de vie, et la conciliation travail-famille est l'une de leurs grandes préoccupations. Ils font preuve d'une bonne capacité à apprendre rapidement et à gérer efficacement leur temps.

- Les Y sont nés avec une souris dans la main et ils maîtrisent très bien les outils numériques. L'entreprise peut donc se servir de leur facilité à s'adapter aux technologies les plus récentes. Revers de la médaille, ils ont le goût de gérer leur horaire de travail et sa durée, et ils sont des adeptes de la flexibilité, de la mobilité et du télétravail.

- Petits frères et sœurs des Y et enfants des X, les Z sont aujourd'hui aux portes de l'entreprise. Nés quant à eux avec un cellulaire dans la poche, ils sont curieux, lucides et (sur) informés. À la fois éternels étudiants et entrepreneurs en herbe, ils ont souvent plus voyagé que leurs aînés et sont partagés entre leur culture nationale et internationale. Depuis leur enfance, ils ont l'habitude d'être écoutés et que leur avis compte.



ESG⁺ Accélérateur de croissance
ESG UQÀM

NOUVELLES FORMATIONS

- BIG DATA ET MACHINE LEARNING
- BLOCKCHAIN
- RÉGLEMENTATION DU SECTEUR FINANCIER
- INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

perfectionnement.esg.uqam.ca

que je ne me remets pas en question au moindre obstacle, répond-elle. Je me dis que votre condescendance ne m'appartient pas, que peut-être vous êtes malheureuse, vous vous êtes levée du mauvais pied ou que ce dossier ne vous intéresse pas. Moi, je sais que je suis digne d'intérêt, et c'est d'ailleurs pour cela que vous vous êtes tournée vers moi. »

Être en état de pleine conscience, cela se travaille. Par le yoga, la méditation, ou même dans la vie de tous les jours, lorsque l'on mange, que l'on prend sa douche, que l'on marche, que l'on court. Il s'agit d'être pleinement présent à ce que l'on fait ici et maintenant. Ne pas vivre dans le passé, car cela rend souvent dépressif, ne pas trop se projeter dans l'avenir, car cela est facteur d'anxiété. Être dans le moment présent.

Une étude de l'Université de Harvard conclut que nous sommes en moyenne distraits 50 % de notre temps

« Le plus simple est de se concentrer sur sa respiration, explique Lucie Poitras, fondatrice de l'Éthique par le cœur et formatrice en entreprise. Ressentir l'air que l'on inspire et qui fait son chemin jusqu'aux poumons, puis le mouvement inverse lors de l'expiration. On respire plusieurs fois intensément en conscience, plusieurs

fois par jour lors de micro-pauses que l'on s'accorde et dans les moments de stress. Cela permet de lâcher prise. »

Diminution de la fatigue mentale

Elle souligne que l'on peut également faire la même chose lorsque l'on boit un thé ou que l'on mange un raisin sec. Il s'agit alors d'ouvrir chacun de ses sens, de ne pas se mettre sur pilote automatique, de ne pas en profiter pour aller sur les réseaux sociaux, mais d'être conscient du goût sucré ou amer, de la chaleur, de la texture, de la façon dont l'aliment est ressenti par le corps.

« La science a démontré ces dernières années que cela n'a rien d'esotérique, ajoute Mme Poitras. On sait aujourd'hui que la pratique de la pleine conscience transforme le cerveau. C'est ce qu'on appelle la neuroplasticité. La présence attentive est utile dans la gestion du stress, elle augmente la capacité de concentration et d'attention, elle diminue la fatigue mentale et permet de réagir plus judicieusement. Elle prévient également les risques de rechute après un épuisement professionnel. »

La formatrice cite par ailleurs les résultats d'une étude de l'Université de Harvard, qui conclut que nous sommes en moyenne distraits 50 % de notre temps. Durant huit heures environ, l'être humain vit dans le passé, dans l'avenir ou sur pilote automatique, mais n'est pas pleinement à ce qu'il fait.

« Le stress et l'anxiété ont des effets de résonance, ajoute-t-elle. Si en tant que gestionnaire, je suis stressé ou anxieux, il y a de grandes chances que je le transmette à mon équipe. Or, le stress n'est jamais bon conseiller. Il limite la créativité, l'innovation, l'esprit de collaboration, qui sont des compétences éminemment recherchées dans le monde du travail d'aujourd'hui et de demain. »



LEADERSHIP

Revenir à une gestion plus humaine

Claude-Michel Gagnon, maître d'enseignement et psychologue à l'École nationale d'administration publique (ENAP), donne depuis plus de deux ans avec succès une conférence qui vise à renforcer le leadership des gestionnaires. Selon lui, il est nécessaire de revenir à une gestion plus humaine.

STÉPHANE GAGNÉ
Collaboration spéciale

R

apidité, efficacité, performance... Voilà ce que l'on demande souvent aux gestionnaires des administrations publiques. C'est peu réaliste, cela génère du stress et de l'anxiété et, au bout du compte, il y a un coût à payer (maladies, dépression, etc.), expose Claude-Michel Gagnon. Il croit qu'il faut revenir à une gestion plus humaine et il propose divers moyens pour y parvenir.

M. Gagnon se promène partout au Québec pour proposer une forme de gestion axée notamment sur l'intelligence émotionnelle. Ce terme à la mode se décline de plusieurs façons. Il signifie savoir garder son calme en toute situation, avoir une attitude positive, faire preuve de compassion, coopérer, s'entraider et être solidaire. Comme il le dit si bien, « ce ne sont pas tes aptitudes comme gestionnaire qui te donnent de l'altitude, mais plutôt tes attitudes ». En d'autres mots, « il faut miser plus sur le savoir-être que sur le savoir-faire ».

Prévenir plutôt que réagir

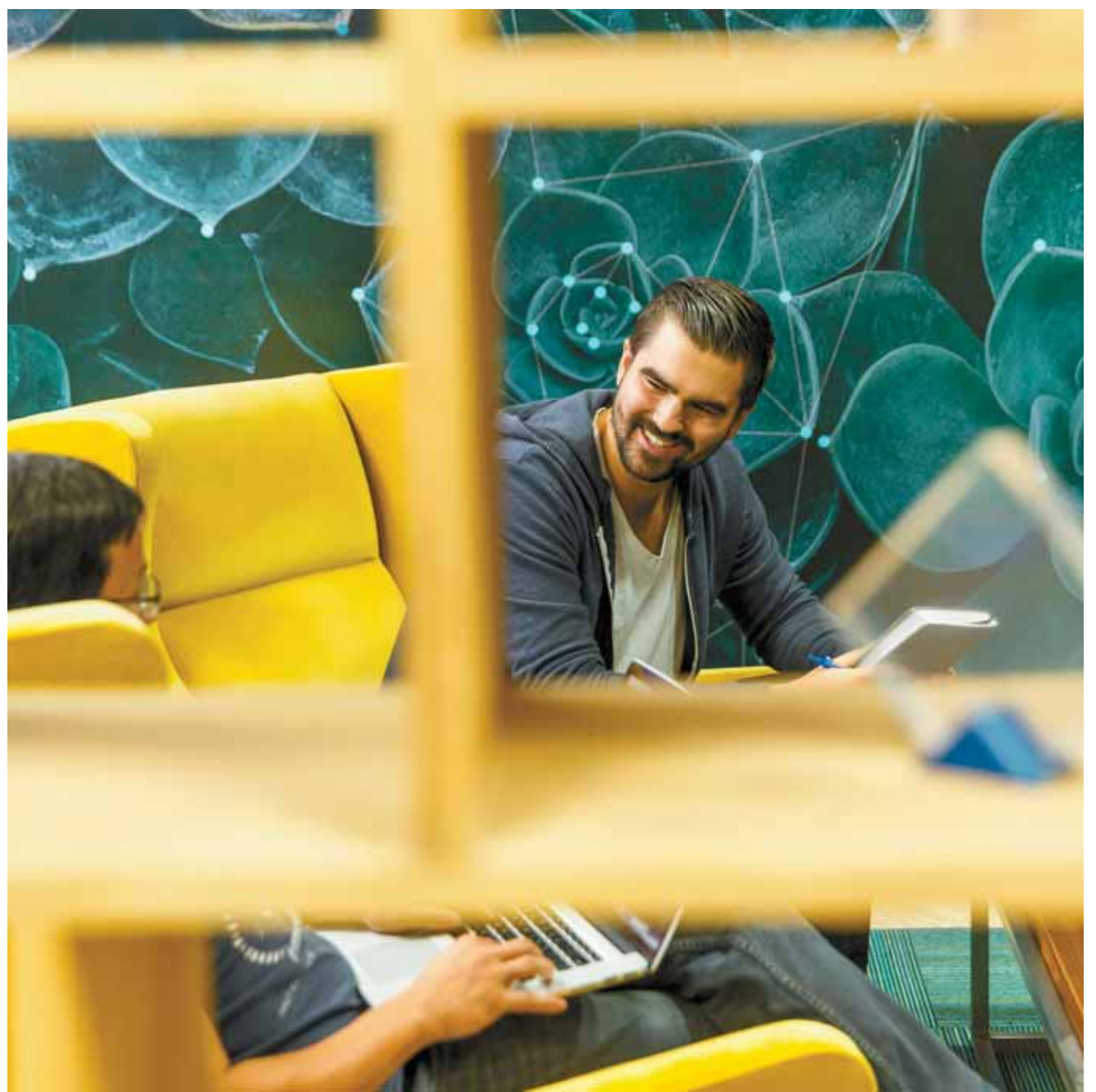
Selon M. Gagnon, les organisations attendent souvent trop longtemps avant de corriger une situation malsaine. « Bien des directions réagissent lorsqu'elles sont aux prises avec des difficultés de gestion et une dégradation du climat de travail telles qu'elles ne savent plus quoi faire, dit-il. Les congés de maladie sont alors légion, puis viennent les dépressions et, parfois même, des cas de suicides. » Pour ne pas se rendre jusque là, le psychologue propose d'intervenir à la source et de mettre en place des mesures qui valorisent le travail des gestionnaires et les meilleures pratiques.

Contre le négativisme

Autre aspect que M. Gagnon souhaiterait contrer, la perception négative que la population a de la fonction publique et de ses gestionnaires. Une perception qui est souvent amplifiée par les médias, plus prompts à rapporter les mauvais coups que les bons. Le psychologue donne comme exemple les Directions de la protec-



Claude-Michel Gagnon



Le psychologue Claude-Michel Gagnon propose aux organisations de mettre en place des mesures qui valorisent le travail des gestionnaires.

UNSPASH

tion de la jeunesse (DPJ). « Le travail des gestionnaires de ces organisations a récemment été sali sur la place publique. Pour redonner un sens à leur travail, ils ont besoin de se faire rappeler l'importance de ce qu'ils font. »

Réduire les facteurs de stress

Le stress causé par la nécessité de se surpasser est aussi un aspect important sur lequel il faut travailler. Plusieurs études ont révélé qu'un tiers des gestionnaires au sein des organisations publiques éprouvent un stress élevé. Cette situation a bien sûr des répercussions négatives sur le personnel, et le stress élevé des employés a des incidences sur les gestionnaires et la clientèle.

« Ce niveau élevé de stress chez le cadre survient souvent lorsqu'on augmente son niveau de responsabilité sans lui donner les moyens pour atteindre ses objectifs », indique M. Gagnon.

Il ajoute qu'une panoplie d'autres facteurs peuvent aussi causer du stress tant chez l'employé que chez le gestionnaire. Exemples : le manque d'appui, la surcharge de travail, le mauvais climat de travail, le

manque de reconnaissance, la rigidité dans l'organisation du travail et un patron toxique.

Pour contrer cela, M. Gagnon suggère diverses stratégies organisationnelles et personnelles. À l'échelle de l'organisation, on peut, par exemple, mettre en place une formation auprès des employés afin qu'ils puissent détecter eux-mêmes les signes de stress et de détresse psychologique. Cela peut aussi se traduire par le développement d'un climat de travail où il y a de la reconnaissance, de la civilité, une bonne qualité de vie et un rappel constant du sens de ce travail.

Sur le plan personnel, plusieurs autres stratégies peuvent être mises en œuvre. Parmi celles-ci, on peut bonifier l'estime de soi, modifier son dialogue intérieur, développer de la compassion et de la bienveillance envers soi, développer une pensée positive, etc.

L'importance de prendre soin des autres

À l'heure où l'on vit une pénurie de main-d'œuvre généralisée, M. Gagnon croit qu'on devra impérativement s'occuper des personnes. « Il

faudrait valoriser la qualité au lieu de la quantité. » Dans ce même esprit, il serait souhaitable, selon lui, de cesser d'utiliser le terme « ressources humaines » et parler plutôt de « personnes ». Cela serait un pas de plus pour humaniser les milieux de travail.

Il serait souhaitable de cesser d'utiliser le terme « ressources humaines » et parler plutôt de « personnes »

Se former au leadership

En une journée ou une année, de jour comme de soir, à l'université ou au cégep : le leadership peut être enseigné, parce que « les gestionnaires ne sont pas tous des leaders ». Tour d'horizon des formations en leadership offertes dans quelques établissements d'enseignement du Québec.

ANNE-SOPHIE POIRÉ
Collaboration spéciale

Le leadership au féminin à l'Institut du leadership

« Les femmes forment un peu plus de la moitié de la population au Canada et pourtant, elles sont toujours sous-représentées dans les positions de leadership politique et professionnel », indique l'Institut du leadership. Pour y remédier, l'organisme lançait à l'automne 2019 sa première cohorte du programme Femmes leaders.

L'objectif du programme court et pratique de trois jours est d'outiller et d'inspirer les femmes dans leur développement de carrière. « Les entreprises à haut rendement ont tendance à avoir un nombre élevé de femmes dans des postes de leadership : 37 % des leaders des entreprises à haut rendement sont des femmes, comparativement à 19 % des leaders des entreprises à rendement faible. »

En plus des trois modules pour « comprendre et établir son branding personnel », « mettre en pratique ses compétences naturelles de négociatrice et sa présence exécutive » et « développer son courage managé-

rial », la formation comprend une discussion, un panel et du codéveloppement sur la « réflexion sur le leadership féminin », « la solidarité féminine » et la « création de réseau », puis la « saine conciliation travail-vie personnelle ».

L'ENAP encourage les jeunes leaders

Le Cercle des jeunes leaders de l'administration publique est à la fois un programme de développement du leadership et un projet de recherche. Il s'adresse à des gestionnaires de niveau 3 ou 4, nommés il y a moins d'un an, qui démontrent un fort potentiel de leadership.

« Occuper un poste de gestion supérieure dans l'administration n'est pas une mince tâche, surtout lorsqu'on y accède rapidement », fait valoir l'École nationale d'administration publique. Dans un contexte où les départs à la retraite s'accroissent depuis quelques années, certains qualifient ces ascensions rapides de « promotions acrobatiques ».

Le programme, donnée sur 20 mois, vise à développer les habiletés de leadership de ces jeunes et à les préparer à occuper des fonctions de

cadres de classes 3 et 2. Il mise sur les activités de développement des compétences et le mentorat individualisé de gestionnaires invités par le Secrétariat aux emplois supérieurs.

Le leadership de changement à l'UQAM et à l'Université Laval

Pour l'UQAM, le pouvoir du leadership passe par une tout autre influence que l'autorité. La formation d'une journée *Leadership et courage managérial en contexte de changements* offerte par l'École des sciences de la gestion s'adresse aux cadres, aux dirigeants et aux professionnels déjà établis. Elle adopte une pédagogie interactive : les participants remplissent un court questionnaire permettant d'intégrer leurs réponses à de la formation. Entre les mises en situation et les études de cas, l'idée est d'intégrer et de développer l'esprit d'analyse et de dégager des recommandations tant au niveau individuel qu'organisationnel.

« La résistance au changement est une réalité bien connue des leaders au sein des organisations », en conséquence, l'Université Laval propose quant à elle un certificat en leadership de changement : 30 crédits pour dépoussiérer les anciennes méthodes ou effectuer des réformes majeures. Au terme de la formation, les gestionnaires ou personnes en situation de gestion devront maîtriser les fondements de la résistance au changement et être en mesure

d'adopter un leadership sain en période de transition.

Le leadership public à l'Université de Sherbrooke

« Les gestionnaires ne sont pas tous des leaders », note l'Université de Sherbrooke. L'établissement d'enseignement estime qu'« un leader est capable de guider, d'influencer et d'inspirer ».

Le microprogramme de 2e cycle en leadership public (15 crédits) propose ainsi une formation pragmatique et efficace, entre négociation, persuasion, alliance et mobilisation. Il s'adresse aux personnes désirant exercer une fonction de leader au sein d'une organisation : membres de la fonction publique, groupes de pression, organisations de la société civile ou partis politiques.

Le Leadership bilingue à Concordia

Pour le développement professionnel des gestionnaires ou pour favoriser la croissance des entreprises, le Centre des dirigeants John-Molson offre des programmes et des services de formation sur mesure, en anglais et en français : un *Leadership sprint* de deux jours sous forme de laboratoire d'apprentissage ; une formation intensive en leadership de 6 jours offrant un apprentissage plus complet qui mise sur les dernières tendances ; puis la formation *Coaching*

pour un leadership efficace, un programme d'apprentissage expérientiel de deux jours reposant sur des données probantes, est suivie de trois séances de formation en groupe sur le Web.

Le leadership au collégial

Le programme de sciences humaines du cégep du Vieux Montréal offre un profil Leadership visant à acquérir des habiletés en gestion, à développer un style propre de leadership et à communiquer efficacement des idées. La pratique pédagogique explore entre autres le jeu de rôle pour être attentif aux propos de l'interlocuteur et accroître la capacité de persuasion. Le programme favorise également la maîtrise des logiciels devenus indispensables à l'analyse d'information. Un projet synthèse à la fin des études est l'occasion d'intégrer l'ensemble des connaissances acquises tout au long du parcours.

Le cégep Édouard-Montpetit propose quant à lui des formations subventionnées en gestion et leadership de 7 heures, à 1 \$ l'heure. Plusieurs thèmes sont couverts par le programme : « communication efficace au travail : la clé des relations harmonieuses », « cyberdépendance : les pièges et les interventions », « gestion du temps et des priorités » ou « innover, c'est pour moi ». Il s'agit d'un service aux entreprises qui s'adresse donc aux professionnels.