

Être un leader

ou Comment faire appel à l'intelligence des gens qui nous entourent ?

LE LEADERSHIP. VOILÀ UN SUJET QUI EN FASCINE PLUSIEURS: ENTREPRENEURS, POLITIENS, CADRES, SPORTIFS, CRÉATEURS, ÉTUDIANTS, ETC. CERTAINS RÊVENT DE DEVENIR UN GRAND LEADER ET D'AUTRES RÊVENT SIMPLEMENT D'EN RECRUTER.

■ Par Isabelle Marquis

Si le leadership inspire autant, c'est qu'il est essentiel (et donc recherché!) au succès d'une entreprise. Bien que le sujet soit abondamment documenté dans les livres de management, les leaders sont – dans les faits – beaucoup plus rares.

Pour nous aider à distinguer les éléments les plus importants, trois experts du monde des affaires ont répondu à nos questions: Rémi Tremblay, ex-président d'Adecco Canada, auteur et président de la Maison des leaders, ainsi que Dominic Deneault et Guy Barthell, stratèges d'affaires et coauteurs du livre *Le Québec sur le podium*.

LE LEADERSHIP, C'EST QUOI ?

Dominic Deneault et Guy Barthell ont interviewé une cinquantaine des plus grands leaders du monde des affaires et du sport québécois. Ils définissent le leadership comme étant la capacité d'un individu à inspirer des gens à réussir.



Selon Rémi Tremblay, la vulnérabilité est un atout exceptionnel, parce qu'il en ressort notre capacité à être empathique.

Rémi Tremblay abonde dans le même sens: «Le leader est une personne qui amène un groupe vers une cause commune et qui, en chemin, aide ces gens à devenir ce qu'ils sont.»

Pour être efficace, le leader doit exprimer ses attentes avec précision. Peter Drucker, un expert réputé en management, explique que le leadership prend tout son sens lorsque le leader réussit à définir ce qu'est le succès pour lui et pour son organisation.



Cette définition, malgré sa simplicité théorique, représente un défi considérable à mettre en pratique.

QUELLES SONT LES QUALITÉS DES LEADERS ?

Les auteurs du livre *Le Québec sur le podium* ont recensé trois grandes qualités qui font d'un individu un leader: l'abnégation, la cohérence et l'humilité.

Des qualités que peu de gens possèdent, selon Dominic Deneault. «Sans avoir fait d'étude scientifique, nous croyons qu'environ 80% des dirigeants ne répondent pas à ces critères, observe-t-il. Prenons l'abnégation, il est difficile de trouver des gens qui mettront les intérêts du groupe avant les leurs, particulièrement à une époque individualiste comme la nôtre.»

La seconde qualité, la cohérence – personnelle et systémique –, peut être joliment illustrée par l'expression «les bottines doivent suivre les babines». Non seulement le dirigeant doit «faire ce qu'il dit qu'il fera», mais l'entreprise aussi doit être conséquente dans sa prise de décisions. Ainsi, l'organisation qui instaure des changements dans sa manière d'évaluer le rendement des employés devrait donc modifier la manière de les rémunérer. La cohérence facilite l'engagement des troupes et confère au leader un sceau de crédibilité.

Enfin, l'humilité chez le leader s'exprimera par sa capacité à partager ses succès et la responsabilité des échecs avec son équipe. Pour cela, le leader doit être capable de réprimer son orgueil et de reconnaître ses faiblesses.

Rémi Tremblay, qui a dirigé à 38 ans les 11 000 employés d'Adecco Canada, a connu les hauts et les bas de la vie d'un



Les bons leaders réussissent à faire gagner leur équipe.

leader. Ses réflexions sur le leadership l'ont amené à fonder la Maison des leaders, qui accompagne les leaders dans leur démarche de redécouverte de soi ou pour discuter des problèmes professionnels qu'ils vivent.

Pour lui, les trois qualités essentielles du leader sont le courage, l'humilité et l'amour. «Le plus difficile, c'est d'avoir le courage d'être soi-même, mentionne-t-il. Plusieurs croient qu'en étant eux-mêmes ils risquent de dévoiler leur vulnérabilité. Pourtant, la vulnérabilité est un atout exceptionnel, parce qu'il en ressort notre capacité à être empathique», ajoute celui qui est aussi l'auteur des livres *Les fous du roi* et *J'ai perdu ma montre au fond du lac*.

INNÉ OU ACQUIS ?

Certains ont des aptitudes naturelles à rassembler les gens autour d'eux. Il suffit d'observer des enfants dans une cour de récréation pour voir rapidement ceux qui ont la capacité de guider leurs copains dans leurs jeux.

Par contre, ne pas être un leader inné ne veut pas dire qu'on ne peut pas le devenir. «Il y a des choses que nous pouvons apprendre, explique Dominic Deneault. Nous pouvons développer des capacités qui nous permettront de guider ou d'inspirer les gens. Par exemple, apprendre à communiquer, à transmettre ses passions, à gérer efficacement une équipe ou à négocier des situations complexes. Tout cela peut s'apprendre», ajoute-t-il.

Même si cela peut sembler évident, il faut savoir que le leadership ne vient pas automatiquement avec une promotion obtenue au travail. Certaines personnes ont beaucoup de pouvoir dans une entreprise, mais ne sont pas perçues comme étant des leaders par les employés. À l'inverse, un employé qui a peu de pouvoir peut réussir à rassembler les gens autour de lui et à les inspirer.

«Ce sont les autres – employés, collègues, patrons, etc. – qui vous identifient (ou non) comme un leader. On n'impose pas le leadership», note Dominic Deneault.

POURQUOI ÊTRE UN BON LEADER ?

Les bons leaders réussissent à faire gagner leur équipe. Voilà un argument qui devrait en convaincre plusieurs de l'importance de prendre ce rôle au sérieux.

Mobiliser les équipes, transmettre des objectifs précis, gagner sont des éléments fondamentaux pour une entreprise. Les auteurs du livre *Le Québec sur le podium* expriment cette idée en ces mots : «Les leaders sont puissants : ils incitent et encouragent les autres à tracer et à poursuivre leur chemin.»

Même les plus grands leaders s'inspirent de leaders qui les ont précédés. Dans ce même livre, on y apprend que Jacques Landreville, ex-PDG d'Uni-Sélect, s'inspirait de Pierre Péladeau de Quebecor, tandis que Stéphan Crétier, de Garda, a beaucoup d'admiration pour Alain Bouchard de Couche-Tard.

Le leader doit comprendre le rôle crucial qu'il joue dans l'entreprise. Selon Rémi Tremblay, le leader doit être conscient de l'effet qu'il peut avoir sur ceux qui l'entourent, conscient de la tâche à accomplir et conscient de la complexité du monde dans lequel il évolue.

QUELS SONT LES RÔLES DU LEADER ?

Guy Barthell et Dominic Deneault ont, au cours des 160 heures d'entretien avec de grands leaders québécois, recensé six rôles qu'un leader peut avoir à assumer. En voici un résumé :

- **Catalyseur et rassembleur** : le catalyseur motive ses troupes, il les aide à se développer et à se dépasser. Le rassembleur regroupe les gens vers une action commune pour atteindre le succès.
- **Architecte et analyste** : l'architecte est centré sur la nature humaine, le sens et la signification, tandis que l'analyste est logique, rationnel et rigoureux. Ce double rôle est bien illustré dans le livre par l'exemple du Cirque du Soleil : Guy Laliberté représente l'architecte (cerveau droit, le créateur), tandis que Daniel Lamarre est l'analyste (cerveau gauche, le gestionnaire).
- **Conciliateur et négociateur** : le conciliateur rapproche ceux qui sont en conflit d'intérêts ou qui ont des opinions divergentes, tandis que le négociateur a pour objectif de parvenir à un accord (pour régler une affaire ou un contrat).



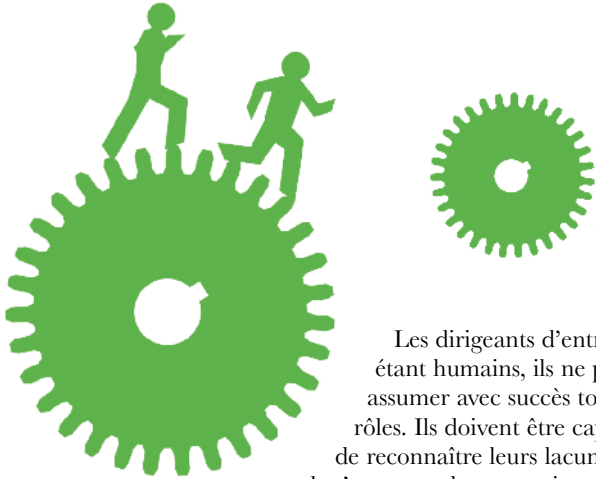
PHOTO: PAUL LABELLE

Dominic Deneault



PHOTO: PAUL LABELLE

Guy Barthell



Les dirigeants d'entreprises étant humains, ils ne peuvent assumer avec succès tous ces rôles. Ils doivent être capables de reconnaître leurs lacunes et de s'entourer de gens qui sauront les compléter s'ils veulent réussir.

LES PIÈGES À ÉVITER (MAIS DANS LESQUELS, IL EST SI FACILE DE TOMBER)

Retenez ces trois lettres: E, G, O. L'ego. Il faut s'en méfier: il mène aux pires excès. La récente débâcle économique l'a démontré. «Certaines personnes gravissent les échelons dans une entreprise et perdent le contact avec la base. Cela peut mener à l'égoïsme», explique Dominic Deneault.

Rémi Tremblay pense que s'égarer de soi et de ses valeurs est un piège que les leaders doivent éviter. «Il faut demeurer cohérent avec la personne que l'on est. Il y a beaucoup de choses dans la vie qui nous appellent à être incohérent. Tout va tellement vite. On peut se retrouver en décalage avec ses propres valeurs et c'est mauvais pour l'entreprise et pour la santé du leader. L'appât du gain, entre autres, peut nous distancer de nos valeurs de base», ajoute-t-il.

En partageant son expérience alors qu'il était président d'Adecco Canada, il confie: «Le succès m'a rentré dedans. Lorsque nous sommes devenus numéro 1 en seulement 10 ans, j'ai frappé un mur. Je me suis dit: j'ai réussi, mais pourquoi et pour qui? Toute cette folie, c'était pour démontrer que j'étais capable. L'ego est peut-être comblé, mais l'essence est démolie. J'ai décidé que plus jamais je ne mettrais une telle pression sur les gens.»

LES SIGNES QUI INDIQUENT QUE ÇA NE VA PAS

«Lorsque l'engagement de votre équipe faiblit ou, pire, disparaît, lorsque les projets ne se déroulent jamais comme prévu, ce sont là des indicateurs importants. Le leader doit parler aux gens de son équipe pour sentir le pouls», explique Guy Barthell.

Observer ses employés est le meilleur indicateur de l'efficacité de notre leadership. «Quand le taux de roulement augmente, c'est signe qu'il est temps de se remettre en question, croit Rémi Tremblay. Il faut aussi être à l'écoute de soi. Êtes-vous malade dès que vous vous retrouvez en vacances? Êtes-vous serein? Le patron doit être bien, parce que cela a une incidence directe sur ses employés», ajoute-t-il.

Dominic Deneault et
Guy Barthell définissent
le leadership comme étant
la capacité d'un individu à
inspirer des gens à réussir.

VOS ÉQUIPES NE SUIVENT PLUS? ADAPTEZ-VOUS!

Lorsque les équipes ne nous suivent plus, il faut retourner à la base et se questionner, pense Rémi Tremblay qui a dirigé des équipes dès l'âge de 22 ans. «La meilleure façon, c'est la connaissance de soi. Il faut comprendre comment on s'est égaré pour s'adapter, explique-t-il. Il faut être à l'écoute des autres, parce que les réponses viennent parfois de notre entourage, de nos collègues et de nos employés.»

Guy Barthell mentionne qu'il faut comprendre pourquoi les gens ne nous suivent plus. Il peut y avoir plusieurs raisons. D'où l'importance de se questionner. «A-t-on privilégié certaines personnes dans l'équipe, notre vision est-elle comprise et acceptée par tous, y a-t-il des moutons noirs et, si oui, pourquoi?, donne-t-il à titre d'exemples. Il ne faut pas oublier de reconnaître et de remercier les gens qui performant dans le groupe; la reconnaissance peut avoir un effet d'entraînement positif au sein du groupe», ajoute M. Barthell.

LES LEADERS ET LA GÉNÉRATION Y

On entend souvent dire que les jeunes sont moins fidèles envers leur entreprise que leurs parents l'étaient, qu'ils sont moins intéressés à faire de longues heures, etc.

Rémi Tremblay voit différemment l'apport récent de ces jeunes au milieu du travail. «Les jeunes, contrairement à ceux de ma génération, ne sont pas prêts à

toutes les concessions pour avoir un meilleur salaire ou pour obtenir une promotion. C'est très bien. Ils nous obligent – les dirigeants d'entreprises – à offrir des environnements de travail qui sont plus enrichissants et stimulants.»

Guy Barthell ajoute qu'il faut toujours être à l'affût de l'évolution du milieu du travail. Notre leadership doit s'adapter aux changements. À titre d'exemple, il explique: «La reconnaissance est un thème qui n'existait à peu près pas il y a une cinquantaine d'années, alors que, maintenant, c'est un élément important pour les employés. Les gens veulent se développer et être reconnus. Les leaders doivent en tenir compte.»

LE MOT (SAGE) DE LA FIN

Lors d'un voyage au Burkina Faso, Rémi Tremblay a rencontré le roi des Mossis et lui a demandé quels étaient les trois conseils qu'il donnerait à celui qui veut être un grand leader. L'homme a répondu: «Écouter, écouter et écouter.» ■