

LA PRESSE

La Presse

La Presse Affaires, lundi 5 avril 2004, p. LA PRESSE AFFAIRES5

Les meilleures pratiques d'affaires

Le leadership peut-il reposer sur une seule personne?

Chassé, Bernard; **Lapierre**, Laurent

-12- Le leadership a bonne presse par les temps qui courent...

On signale sa présence pour expliquer le succès, et on évoque son absence lorsqu'il y a échec ou crise.

Souvent, on identifie et glorifie une seule personne comme étant le ou la leader d'un groupe ou d'un secteur d'activité donné.

Le leadership peut-il reposer uniquement sur une seule personne, qu'elle ait toutes les compétences et toutes les habilités possibles et imaginables?

Voyons ce qu'en pensent Guy Marier et Larry Smith, deux hommes à l'esprit sportif (1).

Guy Marier vient tout juste de quitter Bell Canada où il a oeuvré pendant plus de trente ans. Il y est entré comme jeune analyste financier, puis a gravi les échelons, un à un, jusqu'à occuper tout récemment les fonctions de vice-président exécutif. Son nom n'est peut-être pas connu du grand public, mais dans le monde des affaires, sa réputation l'a précédé et suivi partout.

Chez Bell, tous les employés le connaissent, respectent son jugement et s'étonnent encore de son dynamisme.

Guy Marier est un homme simple, qui ne tente pas d'éblouir par de brillants discours ou des théories quelconques sur la gestion, ni par des justifications compliquées. Au contraire, il se fait un point d'honneur de dire des choses très complexes dans un langage clair, facile, aux antipodes de la langue de bois, qu'il dénonce avec force.

Il a pratiqué plusieurs sports d'équipe, le hockey, le football. Sur la patinoire ou un terrain, travailler en équipe signifie, pour lui, faire profiter et faire valoir les contributions possibles de chaque joueur à la réussite commune. L'équipe d'abord et avant tout. Chaque membre a quelque chose à apporter et fait d'abord partie de l'équipe.

Il ne se gêne d'ailleurs pas pour déplorer ouvertement la tendance actuelle qui veut que l'on remplace les gens lorsque, soi-disant, ils ne font pas ou ne font plus l'affaire... Surtout, dit-il, former une équipe " n'a rien à voir avec les fameuses courbes d'évaluation de rendement ou de performance des personnes, que l'on utilise dangereusement dans nombre d'organisations aujourd'hui ".

Pour Guy Marier, la direction des personnes renvoie plutôt à notre capacité, c'est-à-dire " nous, dirigeants en poste de pouvoir ", à travailler avec elles, ensemble. " Connaître, se rapprocher des gens le plus possible, leur serrer la main, s'intéresser à eux, à ce qu'ils font, s'ils ont des enfants, ce qu'ils pratiquent comme loisirs, etc., c'est faire équipe avec eux. Faire partie de *leur* équipe. C'est aussi se donner la possibilité de se rendre, avec eux, en semi-finales... pas toujours de gagner; mais d'être parmi les meilleurs, ça, c'est possible. "

Larry Smith a en commun avec Guy Marier de vouloir connaître les personnes de son organisation, vouloir même *oser* se rapprocher d'elles, rompre les distances qui existent ou que l'on maintient entre la direction et les employés. Être dans l'action.

" J'ai toujours eu le désir de gagner, mais de gagner en jouant en équipe. Je n'ai jamais pris le rôle de la vedette. Pour moi, pour être un leader en sport par exemple, c'était plus important d'agir, de bien jouer avec les autres, que de parler. Par la suite, j'ai toujours respecté les gens, du côté professionnel, qui ont démontré ces qualités-là. "

Très tôt, Larry Smith a aussi saisi l'importance du travail d'équipe lorsque, jeune étudiant, il jouait dans les pièces de théâtre qu'organisait son collègue.

" Au théâtre, explique-t-il, vous devez avoir beaucoup de mémoire, vous devez avoir toutes vos répliques dans votre tête. J'avais développé une façon d'apprendre par cœur par visionnement mental. Quand j'ai commencé à jouer au football, je faisais la même chose. Je visualisais les jeux dans un match, comment moi je fais mon *job*, comment les autres se déplacent sur le terrain. Ça m'aidait parce que quand vous courez avec le ballon, il faut avoir la vision d'ensemble de ce qui se passe, il faut avoir l'organisation spatiale du terrain dans votre tête. Si vous avez acquis cette approche mentale, votre visionnement est plus profond. Le théâtre m'a aidé pour ça. "

C'est dire qu'au théâtre comme au football, chaque joueur doit avoir conscience d'être membre d'une équipe pour qu'il y ait réussite.

Notre époque est celle de l'individualisme, du narcissisme et du chacun pour soi. Il n'est pas étonnant que l'on associe le leadership à une personne seule, qui se démarque par ses habiletés de communication, ses habiletés politiques, ses compétences, son génie visionnaire. Pour reprendre la parabole du sport, c'est un peu comme si on associait le leadership à la personne qui prend seule le ballon et fonce droit au but faisant abstraction des contributions respectives des autres membres de l'équipe.

Guy Marier et Larry Smith, chacun à leur manière, nous rappellent clairement qu'il n'y a pas de leadership sans une adhésion claire des personnes.

1) Les histoires de cas " Guy Marier et Bell Québec: un leadership d'équipe " (en préparation), produite par Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre, et " Larry Smith, les Alouettes et The Gazette " (36 pages), par Jacqueline Cardinal et Laurent Lapierre sont déposées au Centre de cas HEC Montréal.

<http://www.hec.ca/centredecas//>

Bernard Chassé est professionnel de recherche et Laurent Lapierre, titulaire, Chaire de leadership Pierre-Péladeau, HEC Montréal.

Catégorie : Économie

Sujet(s) uniforme(s) : Présidents, administrateurs et conseils d'administration; Sports et loisirs

Taille : Moyen, 665 mots

(c) 2004 La Presse. Tous droits réservés.

Doc. : news·20040405·LA·0065