



## La nouvelle génération de leaders

DANS UN MONDE DE PLUS EN PLUS COMPLEXE ET INTERDÉPENDANT, IL APPARAÎT D'AUTANT PLUS NÉCESSAIRE QUE LES LEADERS DE DEMAIN PUISSENT S'ADAPTER AUX INCIDENCES HUMAINES DE TELS CHANGEMENTS. DANS CET ESPRIT, LA FLEXIBILITÉ DE L'ORGANISATION NE PEUT S'ACTUALISER QUE PAR UN LEADERSHIP CAPABLE DE GÉRER DE FAÇON CRÉATIVE LES RELATIONS HUMAINES QUI SOUS-TENDENT LES ACTIVITÉS DE L'ORGANISATION.

FRANÇOIS P. HÉON, PSY.

DIRECTEUR GÉNÉRAL, LA MAISON DES LEADERS<sup>1</sup> - ADECCO

### LES ATTENTES ENVERS LES NOUVEAUX LEADERS

Dans une société du savoir de plus en plus éduquée, les leaders se retrouvent aujourd'hui face à une main-d'œuvre de penseurs et de décideurs beaucoup plus qu'une main-d'œuvre d'exécutants comme on retrouvait davantage dans le passé. La place accrue accordée aux besoins personnels par rapport au travail, combiné au développement croissant des équipes de travail, contribuent aussi au développement d'un management qu'on pourrait qualifier comme étant davantage relationnel.

Deux sondages, l'un du Québec et l'un de France confirme ce développement. Le premier, exécuté par la firme Léger & Léger pour le compte du groupe Adecco Québec et du Conseil consultatif de la gestion du personnel au gouvernement du Québec, a sondé 640 jeunes de 16 à 30 ans sur leurs attentes envers leur patron. Les résultats montrent que 90% des personnes interrogées ont identifié les caractéristiques humaines chez un patron comme étant prioritaires. 66% des répondants ont identifié l'intégrité comme attente prioritaire, soit quelqu'un qui agit de bonne foi, qui respecte les principes de sa morale (respect de soi, respect de ses valeurs dans l'action, équitable et juste); 61% des répondants ont identifié l'authenticité comme étant prioritaire, soit la capacité à être soi-même et à agir en cohérence en étant honnête avec soi et avec les autres; en troisième position, 50% des répondants ont identifié la communication comme étant une attente prioritaire, soit quelqu'un qui démontre une grande facilité à établir des contacts avec les gens, exprime aisément ses sentiments, transmet ses idées facilement et discute ouvertement en étant tourné vers les autres. Et finalement, 38% des répondants ont identifié l'empathie comme attente prioritaire, soit la capacité à comprendre l'univers des autres, leurs conceptions personnelles.

Dans le même ordre d'idée, un sondage réalisé en France par l'Ifop pour AT Kearney montre que plus de la moitié des répondants entre 30 et 39 ans identifie la principale qualité d'un dirigeant comme étant la capacité à mobiliser et à entraîner des équipes. A leurs yeux, la globalisation des marchés n'est pas la principale contrainte que l'entreprise devra gérer à l'avenir. Ils placent au premier rang la question de l'arbitrage entre vie privée et vie professionnelle.

Deux regards qui mettent chacun en évidence l'inévitable besoin des nouveaux leaders de se distinguer dans leur capacité à gérer les relations humaines de façon à maximiser le potentiel des personnes et des équipes.

### UN LEADERSHIP QUI INTÈGRE LES COMPÉTENCES RATIONNELLES ET ÉMOTIONNELLES

Ce mouvement vers un management plus relationnel reflète une vision plus intégrée du leadership. Une vision du leadership capable d'assumer la dimension plus masculine du pouvoir qu'on retrouve dans la logique de conquête, sans nier toutefois la dimension plus féminine, préoccupée par la qualité des relations. Alors que la logique de compétition a longtemps dominé l'archétype du leader, la collaboration s'avère dans un monde de plus en plus complexe et interdépendant, toute aussi fondamentale.

L'un ou l'autre des pôles s'avère insuffisant à lui seul. Le gestionnaire fixé dans sa quête du pouvoir s'avère seul et déficient dans un contexte de collaboration et de mobilisation. D'autre part, le gestionnaire trop centré sur les relations tend à manquer de direction et de vision propre.

<sup>1</sup> Lieu de réflexion et d'accompagnement, La Maison des leaders du groupe Adecco Québec, poursuit depuis 5 ans ses réflexions quant aux nouvelles façons d'entrevoir un leadership qui contribue au développement des organisations et à l'évolution des personnes.

La popularité de concept comme celui de l'intelligence émotionnelle appliqué au domaine de la gestion reflète aussi l'avènement d'une nouvelle génération de leaders consciente de la valeur rationnelle, émotionnelle et même spirituelle de la personne. Cette capacité à mieux être avec ces différentes dimensions de soi permet ainsi d'apprécier et de maximiser les diverses contributions des personnes au sein de l'organisation.

#### LE LEADER COMME CRÉATEUR DE SENS

Si l'on voit l'organisation comme un moyen pour les personnes de se rassembler autour d'une cause qui donne du sens à leur vie, le leader s'avère pour sa part, un acteur de premier plan dans ce domaine. Cherchant de plus en plus à combler des besoins supérieurs d'estime personnelle et d'actualisation, les travailleurs recherchent conséquemment des leaders qui sauront les accompagner et les inspirer bien plus que de les diriger et les motiver. Comme l'on écrit les dirigeants d'Adecco Québec, Rémi Tremblay et Linda Plourde :

*« Ces personnes bien dans leur peau, tournées vers les autres, deviennent leaders d'influence plutôt que des leaders hiérarchiques, des chefs qui favorisent le sens critique de leurs membres plutôt que l'aliénation, des personnes qui ne courent pas après les promotions et l'argent, mais qui recherchent l'évolution... car le réel pouvoir ne se demande pas, il ne s'impose pas, il ne s'achète pas; le réel pouvoir, lui aussi, se reçoit. » (pp.204-205) □*

