

## 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

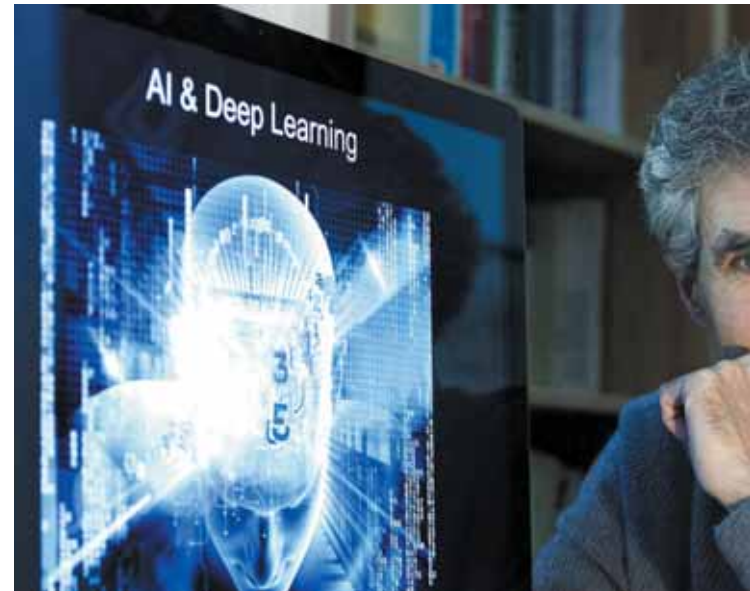
Pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés, les leaders ont tous dû renoncer à certaines choses au cours de leur parcours.

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. »



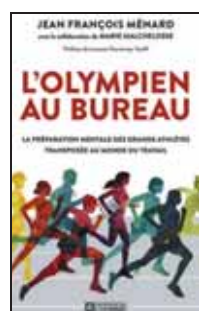
De haut en bas : Nathalie Bondil, directrice générale du Musée des beaux-arts de Montréal, Yoshua Bengio, l'un des grands experts mondiaux en intelligence artificielle, et Sophie Brochu, qui était jusqu'à tout récemment à la tête d'Énergir. Tous trois font partie des leaders avec qui s'est entretenu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