



habiletés nécessaires au succès en affaires dans l'environnement complexe et chaotique du 21<sup>e</sup> siècle sont utilisées depuis très longtemps par les artistes !

«La société actuelle est en quête d'un leadership de possibilité, d'un leadership orienté vers nos espoirs et nos aspirations plutôt que sur la reproduction de vieux modèles pragmatiques basés sur les contraintes», note le stratège d'affaires Gary Hamel dans son livre *Leading the revolution*. À ce jour, ce type de leadership se retrouve beaucoup plus dans le domaine artistique que dans l'univers traditionnel de la gestion.

Le temps de l'enrichissement mutuel des arts et du leadership est venu !

Le poète David Whyte est l'un de ces artistes invités régulièrement à prendre la parole devant des cadres de direction de grandes sociétés. Dans son livre *The Heart Aroused*, il écrit : «Il semble que toutes les hiérarchies de ce monde, aussi bien celles des entreprises que des États, sont dans le pétrin et qu'elles lancent, bien qu'à contrecœur, des appels en faveur de plus de créativité, d'engagement et d'innovation».

Autant de qualités présentes chez les artistes...

## NOUVEAU SIÈCLE, NOUVEAUX DÉFIS

Trois défis de l'environnement actuel – la discontinuité du changement, la nécessité de travailler en réseaux et la simultanéité des

changements – expliquent l'appropriation, par le monde des affaires, d'approches plus artistiques.

### Face au changement discontinu, l'amélioration continue ne suffit plus

Les leaders à la recherche de stratégies fructueuses découvrent que les options les plus viables pour faire face au changement doivent être inventées. La conception de stratégies novatrices requiert plus que les traditionnelles habiletés d'analyse et de prise de décision enseignées depuis le milieu des années 1950 dans la plupart des programmes de MBA.

Les améliorations et les gains d'efficacité ne suffisent plus à assurer le succès des entreprises et même leur survie. Elles doivent à tout prix innover en faisant appel à l'intuition. Il s'agit là d'une tâche de conception, pas simplement d'une fonction analytique ou administrative. Historiquement, la créativité a été la première compétence des artistes, pas des gestionnaires.

Dans son livre, *Crossing the Unknown Sea*, David Whyte note avec justesse que les grands artistes sont souvent en avance de cinquante à cent ans sur leur époque. Leurs œuvres, expliquait-il en substance, révèlent ce qui est en gestation dans nos sociétés, mais qui ne se concrétisera que beaucoup plus tard. Il invitait les gestionnaires à faire l'apprentissage de cette habileté à se

## UN JOURNAL POUR RÉFLÉCHIR AU QUOTIDIEN

Une autre tendance a pris une importance grandissante avec l'arrivée du 21<sup>e</sup> siècle : les leaders se réapproprient la tradition plusieurs fois millénaire de la réflexion et de la méditation au quotidien.

Il y a plus de 2500 ans, Confucius invitait les leaders à rechercher vision et sagesse par la réflexion au lieu de se contenter d'apprendre par imitation et par expérience. Howard Gardner, professeur à l'Université Harvard, a confirmé dans ses recherches ce conseil de Confucius. Dans son livre *Leading Mind*, il a ainsi identifié la pratique de la réflexion quotidienne comme l'une des caractéristiques qui distinguent les leaders qui changent les choses.

À la lumière des propos de Confucius, des travaux de Gardner ainsi que des désirs et de l'expérience de centaines de gestionnaires dans le monde, il semble clair que les leaders actuels ont besoin :

- > de réfléchir pour revenir au calme et à la contemplation nécessaires à la sagesse ;
- > d'élargir leurs perspectives pour avoir le courage de voir la réalité telle qu'elle est, plutôt que de se bercer des illusions répandues par leurs collègues, les médias et la culture populaire ;
- > d'aspirer aux possibilités les plus élevées pour ainsi imaginer l'avenir à partir des espoirs, des aspirations

et de la créativité qui se trouvent au plus profond d'eux-mêmes et chez les autres ;

- > d'inspirer les autres pour qu'ils aillent au-delà de leurs réalités actuelles.

C'est en nous appuyant sur ces quatre qualités fondamentales du leadership ainsi que sur une large gamme de traditions artistiques que nous avons conçu le journal intitulé *Leadership Insight*. Cet ouvrage vise à soutenir les gestionnaires et à augmenter les capacités de leurs entreprises à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies qui conduisent à des résultats financiers exceptionnels, tout en contribuant à construire un monde meilleur.

En réunissant des œuvres d'artistes visuels, des propos de leaders, des questions pour enclencher la réflexion et – plus important encore – des pages blanches, ce journal veut aider les gestionnaires à prendre du recul face à la frénésie de leurs tâches quotidiennes et à revenir à l'essentiel. En réintroduisant la pratique quotidienne de la réflexion, ce journal offre aux leaders un outil pour se donner le calme et les moments de méditation nécessaires à la sagesse.

projeter dans l'avenir, sans attendre d'avoir toutes des données factuelles pour avancer.

Des hiérarchies aux réseaux,  
des individus aux équipes

Les organisations actuelles sont passées de la centralisation à des structures reposant beaucoup plus sur les réseaux et sur un nombre réduit de paliers hiérarchiques. Elles ont également adopté de multiples formes organisationnelles, incluant des alliances stratégiques, des co-entreprises, des fusions et acquisitions ainsi que des partenariats. Au sein de ces partenariats, les gens sont invités à collaborer moins souvent comme individus que comme participants à des réseaux qui évoluent dans des lieux physiques et des pays différents.

Les acteurs, les danseurs et les musiciens ont développé des habiletés de collaboration à un niveau beaucoup plus élevé que la plupart des gestionnaires. Voilà une autre raison pour s'en inspirer.

Les leaders sont également à la recherche de métaphores plus humaines et organiques pour guider leurs stratégies. Or, les arts sont parmi les plus puissantes métaphores humaines.

« L'IMPROVISATION EST NÉCESSAIRE  
QUAND LA PLANIFICATION EST  
CONFRONTÉE À DES PROBLÈMES ET  
À DES OPPORTUNITÉS EN TEMPS RÉEL. »

Devant des imprévus en simultané,  
la capacité d'improviser s'impose

L'environnement de changements extrêmes, d'ambiguïté et de turbulence dans lequel évolue le monde des affaires rend extrêmement difficile de prévoir l'avenir. Les gestionnaires doivent en effet composer avec des changements qui sont, en proportion accrue, discontinus et perturbants. Ils ont à répondre à des menaces et opportunités imprévues et imprévisibles. Privés du temps nécessaire à la planification, ils doivent utiliser leur expérience et leur expertise pour agir sur-le-champ, en d'autres mots pour improviser.

« L'improvisation est nécessaire quand la planification est confrontée à des problèmes et à des opportunités en temps réel.

# Retenez les gens qui vous propulseront au sommet.

**Optez pour l'assurance groupe automobile et habitation de Co-operators.**

Co-operators propose à vos employés ou membres d'associations une couverture multirisque, à laquelle s'ajoutent un service de qualité supérieure, des tarifs concurrentiels et de nombreuses caractéristiques à valeur ajoutée.

Plus de 300 organisations à l'échelle du pays ont déjà choisi le programme d'assurance groupe automobile et habitation de Co-operators. Laissez-nous vous montrer comment nous pouvons vous aider à retenir l'atout le plus précieux de votre entreprise : votre équipe.

**Appelez-nous dès aujourd'hui au 1 800 880-6588 ou visitez-nous à [www.cooperatorsassurancegroupe.ca](http://www.cooperatorsassurancegroupe.ca).**



(...) Bien que l'importance de l'improvisation soit depuis longtemps une évidence dans le domaine artistique, ce n'est que plus récemment qu'elle a été reconnue comme une habileté importante en gestion», rappelle la Canadienne Mary Crossan, professeur en gestion, dans son article «Improvise to Innovate», paru dans le *Ivey Business Quarterly*.

Dans l'environnement actuel, les habiletés cruciales ne sont plus celles qui sont liées à la séquence linéaire des méthodes traditionnelles de gestion, soit «planifier puis agir», mais deviennent plutôt «écouter, observer et agir» en simultané. En improvisation, le succès est possible uniquement lorsque les membres d'une équipe sont confiants de voir leurs collègues agir dans le meilleur intérêt de l'équipe. Les performances individuelles de stars nuisent, plutôt que renforcent l'efficacité de l'action collective. Il en va de même en management.


Pas étonnant, alors, que les gestionnaires fassent appel à des artistes aguerris à l'improvisation pour les guider, alors qu'ils passent de la planification reposant sur l'analyse à des approches impliquant plus de spontanéité.

Mais il y a plus. Ainsi, Rob Austin, ex-professeur de gestion à l'Université Harvard, et le metteur en scène Lee Devin proposent une autre

bonne raison d'apprendre des artistes. «Les étudiants en gestion et les gestionnaires ne comprennent pas comment créer sur demande, comment innover en respectant une heure de tombée... Les artistes sont, en cela, bien meilleurs. C'est ce que font sans cesse, par exemple, les compagnies théâtrales», expliquent-ils dans leur livre *Artful making*.

### INTÉGRITÉ, QUÊTE DE SENS ET INSPIRATION

«Pour avoir du succès au 21<sup>e</sup> siècle, les entreprises doivent donner aux membres de leur personnel une raison d'apporter leur humanité au travail», affirme Gary Hamel, dans son livre *Leading the revolution*. Après un siècle centré sur les gains d'efficacité à travers des techniques mécaniques et de réduction d'effectifs, nous sommes en quête d'intégrité et de sens. Voilà une autre raison pour laquelle se multiplient les invitations faites à des artistes à devenir partenaires des leaders d'affaires.

La combinaison de l'influence et des qualités entrepreneuriales du monde des affaires avec la créativité et les habiletés d'improvisation des artistes nous permet d'espérer que nous agirons en fonction de nos plus hautes aspirations et que nous aurons la capacité de créer le monde dont nous rêvons pour nous et nos enfants. 

## ► Les Express 2.0

### Toute l'actualité juridique en droit du travail

Le bulletin électronique sur mesure **L'Express Travail** vous offre toute l'actualité jurisprudentielle, législative et doctrinale en droit du travail et de l'emploi.

Trois thèmes sont couverts :

- **accidents du travail et maladies professionnelles;**
- **mesures disciplinaires et non disciplinaires; et**
- **relations du travail.**

#### Un outil sur mesure

Les fonctions de personnalisation vous permettent d'obtenir facilement et rapidement les informations juridiques dont vous avez besoin, par signalements quotidiens et hebdomadaires.

**Tout droit jusqu'à vous... dans votre courriel, par fil RSS ou en ligne!**

Pour plus d'informations, communiquez avec nos conseillères à la clientèle au 514 905-3106, sans frais au 1 866 905-3106 ou par courriel à [info@soquij.qc.ca](mailto:info@soquij.qc.ca), ou visitez

[soquij.qc.ca](http://soquij.qc.ca).

