

Louis Roquet président, Desjardins Capital de risque

Gérer, c'est donner du sens

Depuis un an, Louis Roquet dirige Desjardins Capital de risque après avoir été PDG de la Société des alcools du Québec où il a opéré un virage majeur : transformer sa mission de croissance accélérée en culture de performance. Spécialiste des redressements d'entreprises, il ne craint pas de parler de noblesse du sens, de respect des personnes et d'équité en gestion des ressources humaines.

Dans cette série d'articles, nos collaborateurs de HEC Montréal présentent chaque lundi la vision de gestionnaires reconnus sur les nouveaux défis de gestion dans les organisations et les entreprises.

JACQUELINE CARDINAL et LAURENT LAPIERRE COLLABORATION SPÉCIALE

« Comme le dit Hervé Sériex, la mondialisation, c'est que quelque part, dans le monde, quelqu'un que vous ne connaissez pas est en train de planifier votre mort. »

Considérant ce défi obligé, Louis Roquet conçoit le rôle d'un dirigeant comme étant celui qui, face à la complexité et à la turbulence de l'univers, en donne à ses employés une interprétation cohérente dans laquelle il insérera le positionnement de son entreprise.

Le dirigeant doit être capable d'intégrer de nombreuses dimensions qui n'existaient pas il y a quelques décennies, tout en y donnant un sens pour ses employés. « Aujourd'hui, les collaboratrices et les collaborateurs ont besoin de comprendre où ils se situent, dans quel monde ils se trouvent, ce que l'entreprise fait là-dedans, comment elle se débrouille pour survivre et à quel avenir elle est promise. »

Pour Louis Roquet, président et chef de l'exploitation de Desjardins Capital de risque, la sécurité des employés, de même que la valeur de ce qu'ils font, dépendent de cette compréhension que le dirigeant leur

fournira ou qu'il bâtira avec eux.

Selon celui qui détient un doctorat en administration (DBA) du Harvard Business School, cette dimension du rôle du dirigeant s'accroît aujourd'hui à cause du niveau inégalé d'incertitude et de la complexité « inexorablement croissante » du monde de la gestion, conséquence directe de la mondialisation des marchés.

Louis Roquet relie l'« ampleur » de la compréhension du dirigeant à la motivation des employés. Si le dirigeant ne propose qu'une vision étriquée, « sans noblesse », du rôle de son entreprise dans cet univers mouvant, rempli d'incertitudes et d'imprévus, il en émergera un milieu de travail où les employés se sentiront victimes, plutôt qu'acteurs. Seule la vision stimulante d'un dirigeant qui sait où il veut mener son entreprise, et qui est capable de la communiquer clairement, provoque la « mobilisation » des employés et peut les amener à se dépasser. « Comme le mot l'indique, dit-il, mobiliser ça veut dire rendre l'entreprise et les employés mobiles, les orienter vers un but et leur donner le goût de se déplacer vers une cible claire et cohérente. »

Deux sens... au sens

Dans sa définition du sens que le dirigeant doit placer en première place dans son ordre de priorité, Louis Roquet inclut donc deux dimensions : le sens, comme portrait cohérent du monde d'aujourd'hui, et le sens, comme direction à prendre pour l'entreprise.

Toujours en prenant acte des bouleversements provoqués par la mondialisation, Louis Roquet décrit



Louis Roquet s'émerveille toujours de pouvoir constater qu'« à travers l'entreprise, des gens ordinaires font des choses extraordinaires. »

l'environnement de travail comme un marché où la concurrence pour les personnes qualifiées se fait de plus en plus féroce. « L'entreprise a réussi, admirablement bien d'ailleurs, à détruire le contrat social ta-

cite qui liait autrefois l'entreprise et ses employés. »

Selon lui, la nouvelle génération a appris à travailler davantage sur son employabilité que pour une entreprise qui considère de plus en plus

ses employés comme une ressource jetable. En plus de jouer le rôle de donneur de sens, le dirigeant d'entreprise doit tenir compte de ce nouveau phénomène et s'occuper, immédiatement en deuxième priorité, de la gestion des ressources humaines. Pour attirer et garder les meilleurs éléments, le dirigeant doit mettre l'accent sur leur développement et faire preuve de respect et d'équité.

La gestion des ressources humaines devient d'autant plus prioritaire qu'un phénomène parallèle s'installe dans les entreprises en vertu duquel le dirigeant au sommet agit de moins en moins directement sur les clients, sur les fournisseurs et sur l'environnement. Son action se fait maintenant par le truchement de personnes qu'il doit gérer comme une ressource essentielle.

« Le fil de commandement traditionnel n'est plus suivi comme autrefois, et le dirigeant au sommet doit en prendre acte et moduler sa gestion des ressources humaines en conséquence. »

Louis Roquet corrige la notion galvaudée selon laquelle le leader est celui qui dirige. Il considère plutôt que le leadership est passif. « Ce n'est pas le leader qui décide qu'il le sera. Ce sont les autres qui le choisissent comme tel, à condition qu'ils aient le goût de le suivre. »

D'où l'importance, pour le dirigeant, de proposer un projet assez intéressant pour que les personnes qualifiées qu'il recherche acceptent de le suivre et adhère à sa vision. Bref, qu'elles le choisissent, lui, comme leader.

Dans un tel contexte, il devient primordial pour le dirigeant de faire preuve de respect et d'équité, et de se préoccuper du développement personnel et professionnel des employés, ce qui va nécessairement augmenter la capacité de l'entreprise de réaliser des choses extraordinaires. Ces conditions permettront que s'opère ce que Louis Roquet appelle « le miracle de l'entreprise ». Après avoir occupé des postes importants dans des secteurs aussi variés que l'alimentation (Steinberg, SAQ), les finances (Investissement Québec et Desjardins Capital de risque), les services publics (CUM) et l'enseignement supérieur (HEC Montréal), Louis Roquet s'émerveille toujours de pouvoir constater qu'« à travers l'entreprise, des gens ordinaires font des choses extraordinaires ».

Pour lui, le sens à donner à une entreprise et la gestion des ressources humaines sont au cœur de l'action du dirigeant : « Si des gens ordinaires réussissent à faire des choses extraordinaires, c'est qu'à la tête de l'entreprise, il y a quelqu'un qui sait les gérer, qui sait les respecter, qui sait susciter leur enthousiasme, qui sait leur faire découvrir l'importance de leur contribution personnelle à l'atteinte d'un objectif auquel ils souscrivent. Pour moi, c'est ça, la gestion. »

Jacqueline Cardinal est professionnelle de recherche à la Chaire de leadership Pierre-Péladeau de HEC Montréal et Laurent Lapière en est le titulaire.

Papa, réalise ton rêve.
SOLDE DE VÉHICULES DE DÉMONSTRATION BMW LAVAL

2450, boul. Chomedey
Laval (Québec)
450.682.1212
514.990.2269
bmwlaaval.com

BMW Laval
Le plaisir commence ici.

À LA CORDÉE DE LA PERFECTION **LEXUS**

UN MODÈLE DE RAPIDITÉ POUR CEUX QUI AIMENT LE FASTE.

GS 300 V6 de 245 chevaux et traction intégrale disponible
728\$ 48 mois 6,9%

GS 430 V8 de 300 chevaux et prouesses technologiques inédites
898\$ 48 mois 6,9%

PRESTIGE LEXUS
570, BOUL. LASCHENAU BROSSARD
450.923.7377
VEN. LES ASPINELLE LEXUS CA

SPINELLI LEXUS
140, BOUL. ST-JOSEPH, LACHINE
450.696.7171 / 800.952.8111
VEN. LES ASPINELLE LEXUS CA

VIMONT LEXUS
250, BOUL. SIMPSON ST. LAVAL
450.660.2700 / 1.800.625.3987
VEN. LES ASPINELLE LEXUS CA

GABRIEL LEXUS
3003, CÔTE DE L'ÉSH. ST-LAURENT
454.742.7377
VEN. LES ASPINELLE LEXUS CA

32215834