

Leadership et relations publiques

Dans le cadre d'une série d'entrevues réalisées par la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, à HEC Montréal, des leaders sont invités à partager leurs réflexions sur des aspects cruciaux de leur travail au quotidien.



LAURENT LAPIÈRE et JACQUELINE CARDINAL

Voici des extraits d'une entrevue avec Luc Beauregard, président du conseil et chef de la direction de National, le plus important cabinet de relations publiques au Canada. Fondée il y a 30 ans, l'entreprise montréalaise, toujours à propriété canadienne, compte 300 employés, dont les deux tiers œuvrent hors Québec. Ancien journaliste à La Presse, Luc Beauregard conseille les chefs d'entreprises les plus influents du Québec et du Canada.

Q Vous avez déjà dit que le leadership est un concept « fuyant ». Qu'entendez-vous par là ?

R Fuyant dans le sens que le leadership est difficile à cerner. On voyait autrefois plus de leaders flamboyants, au style charismatique. Aujourd'hui, les leaders se font plus discrets. Ils trouvent la source de leur leadership ailleurs que dans des actions d'éclat, bien que certains de leurs gestes puissent l'être à certains moments charnières.

Q Qu'ont en commun les leaders d'aujourd'hui ?

R Ce sont des gens responsables, qui prennent la vie au sérieux sans se prendre eux-mêmes au sérieux. Ils font preuve d'entêtement (certains préfèrent dire détermination). Ils poursuivent inlassablement une ambition sur laquelle ils concentrent leurs efforts au quotidien, en gardant un oeil vers l'avenir. Ils travaillent très fort sans compter leurs heures. Ils ont le souci constant de progresser et de faire progresser leur entreprise sans hésiter à tout remettre en cause, y compris eux-mêmes. Ils se concentrent sur trois responsabilités essentielles, que résume bien mon ami André Bérard (ex-président de la Banque Nationale) : Développer l'entreprise, récompenser les actionnaires et préparer la relève.

Q Comment émerge le style de chaque leader ?

R Le leadership, ce n'est pas quelque chose qui apparaît soudainement. C'est le résultat de l'accumulation de gestes et de décisions prises au quotidien et qui sont majoritairement justes. Les leaders se révèlent dans l'action concrète. La constance dans le bon jugement est à mon sens l'élément

clé du leadership, mais ce n'est pas donné à tout le monde. Par la multiplication de bonnes décisions, prises au jour le jour, le leader construit quelque chose de cohérent, qui résulte en certains vecteurs qui ont du bon sens. Il tisse par petits coups une toile qui deviendra un chef-d'oeuvre, peut-être, mais qui n'a rien de spectaculaire au départ. Le chef-d'oeuvre est l'aboutissement d'une longue série de bonnes décisions quotidiennes.

Q Comment un leader arrive-t-il à exercer son pouvoir ?

R À force de prendre des décisions qui s'avèrent bonnes, jour après jour, les leaders se bâtissent une crédibilité qui leur donne un ascendant fondé sur les valeurs dans lesquelles ils croient et qui guident leurs actions. Comme elles trouvent un écho qui se confirme dans la réalité, ces valeurs se répercutent partout dans l'entreprise. Elles suscitent l'adhésion des employés qui les traduisent dans leurs propres gestes et décisions au niveau où ils agissent. La résultante de ce cumul de comportements influencés par les valeurs du leader, crée ce qu'on appelle la culture d'entreprise, qui est un concept aussi fuyant que le leadership. C'est une chose indéfinissable mais qui se sent. On le voit dans la façon dont les gens gèrent ou réagissent face aux décisions à prendre.

Q Dans ce contexte, le leadership hiérarchique a-t-il toujours sa place ?

R Le leader d'entreprise ne peut plus imposer ses décisions comme on le faisait dans une structure de type militaire. La main-d'oeuvre est plus formée, et je dirais, de plus en plus informée. Il n'est plus possible de dicter des commandements et de s'attendre à ce qu'ils soient suivis à la lettre, aveuglément. Le leader d'aujourd'hui doit arriver à ses fins autrement. Les employés veulent savoir où va l'entreprise, comment elle compte s'y rendre et quel est leur rôle dans l'atteinte de cet objectif. Ils veulent donner leurs points de vue sur le bien-fondé de certaines directions possibles et sur la façon d'y arriver. Le leader qui, lui, sait où il veut aller, doit justifier et expliquer ses décisions. En valorisant le travail en équipe, comme il se doit aujourd'hui, il laissera aux employés la chance de refaire eux-mêmes le chemin intellectuel parcouru pour en venir à une décision qui entraînera l'adhésion de tous.

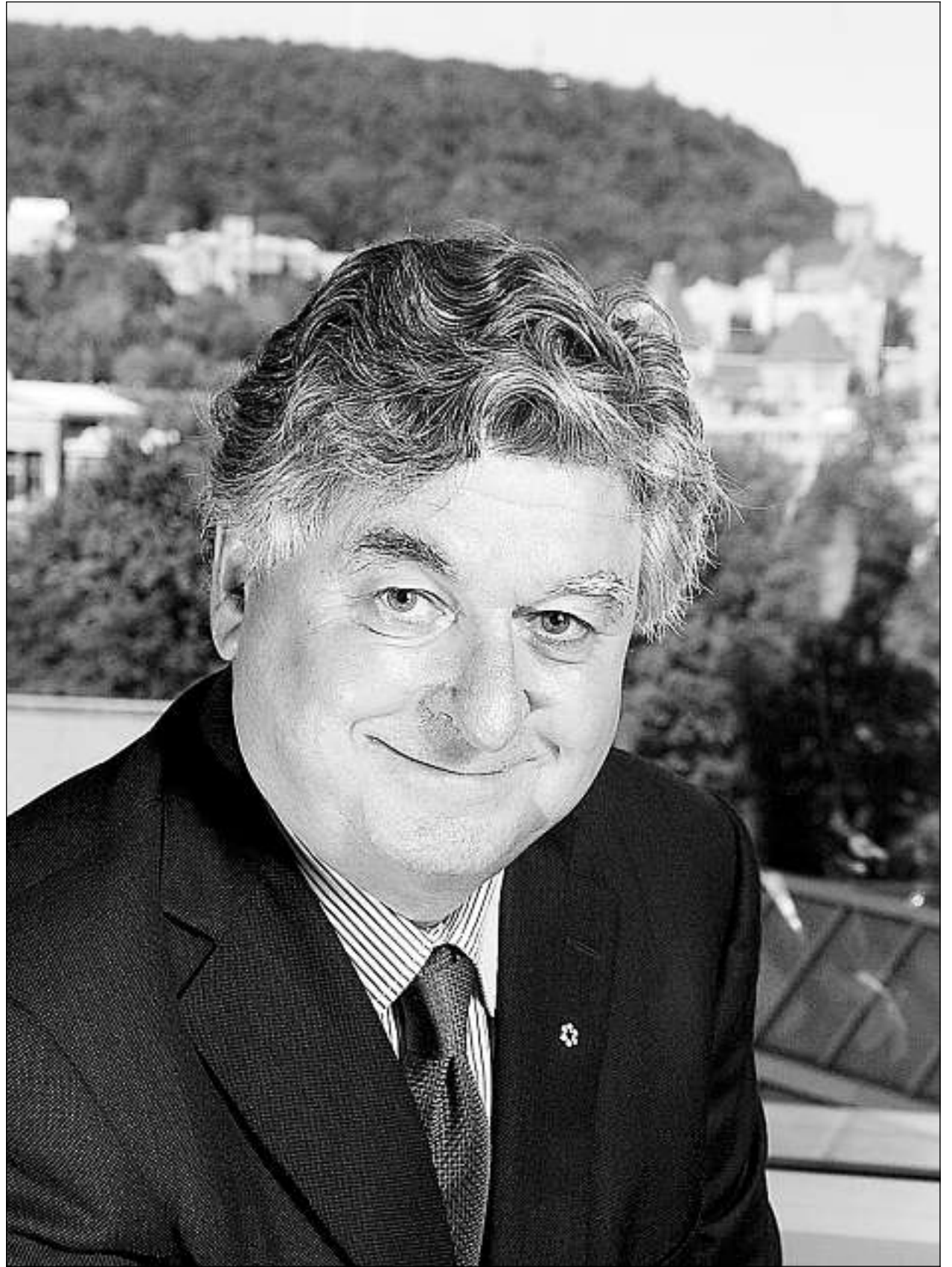


PHOTO ANDRÉ TREMBLAY, LA PRESSE ©

Luc Beauregard, président du conseil et chef de la direction de National.

Q Comment concilier transparence et leadership ?

R La transparence est devenue nécessaire à l'exercice du leadership. En relations publiques, on dit en anglais *Do it right and let it be known*. C'est vrai lorsque les choses vont bien, mais lorsque des erreurs surviennent et provoquent des crises humanitaires, environnementales ou médiatiques, les chefs d'entreprises sont confrontés à ce qu'on appelle la « grande décision ». Doit-on fermer la porte, laisser aller les choses et espérer que le temps guérira tout, en optant pour un silence

stratégique ? Doit-on excuser les personnes impliquées en mettant un pansement sur un doigt atteint de gangrène ? Ou doit-on couper le bras pour éradiquer le mal à la source en faisant le pari de la vérité ? Je crois que c'est faire preuve de leadership que de miser sur la transparence. Souvent, le camouflé est pire que la crise elle-même, et le vide apparaît lorsque le leadership est creux.

Le mot de la fin

Luc Beauregard est perçu comme l'antithèse de ce qu'évoquent

les mots « relations publiques ». Homme posé, s'exprimant avec calme et retenue, il confirme par sa personne même que le leadership ne peut se réduire à une simple question d'image, de forme ou d'apparence. En privilégiant la transparence au coeur de son travail, il veut placer la substance et le contenu devant l'image. C'est ce qui nous semble être le noyau dur de tout vrai leadership.

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

Tread lightly! (r) Conduisez prudemment hors route. (c) 2006 Land Rover Canada. + Achetez un Range Rover HSE 2006 neuf à partir du PDSF de 99 900 \$, ou le modèle Range Rover à moteur suralimenté illustré à partir du PDSF de 118 900 \$, ou un Range Rover sport HSE 2006 neuf à partir du PDSF de 77 800 \$, ou le modèle Range Rover sport à moteur suralimenté illustré à partir du PDSF de 93 800 \$, ou encore le nouveau LR3 V6 2006 à partir du PDSF de 53 900 \$, ou le modèle LR3 V8 HSE illustré à partir du PDSF de 68 900 \$. Les taxes sont calculées sur le montant total de la transaction. Un taux de financement de 3,9 % pour un terme allant jusqu'à 48 mois vous est offert à la location de tout LR3 V6 2006 neuf. ++ Exemple : sur approbation de crédit de Services financiers Land Rover à la location d'un LR3 V6 2006 neuf avec groupe haut de gamme, vous obtenez un taux de financement annuel de 3,9 % pendant 36 mois à 699 \$ par mois. L'obligation locative totale est de 25 164 \$ et la valeur résiduelle, de 31 347,15 \$. Certaines conditions, ainsi qu'une limite de 48 000 km, s'appliquent. Des frais de 16 cents le km, plus taxes applicables, s'appliquent au kilométrage excédentaire. Aucun versement initial exigé. Première mensualité et dépôt de garantie de 800 \$ exigés. Frais de transport (995 \$), immatriculation, assurances et toutes taxes applicables en sus. Certains concessionnaires peuvent vendre ou louer moins cher. Détails chez votre concessionnaire Land Rover. ** Depuis 2002.

LES NOUVEAUX LAND ROVER : 140 PRIX INTERNATIONAUX ET D'INNOMBRABLES ACCOLADES

RANGE ROVER
À partir de 99 900 \$

RANGE ROVER SPORT
À partir de 77 800 \$

LR3
À partir de 53 900 \$

LES MOTEURS DÉCARIE
8255, rue Bougainville
Montréal
(angle Décarie et de la Savane)
Tél. : (514) 334-9910
www.decarie.com

LAND ROVER SAINT-LÉONARD
Division de John Scotti Auto
4305, boul. Métropolitain Est
Saint-Léonard
Tél. : (514) 722-3344
www.johnscotti.com

LAND ROVER LAVAL
3475, boul. Le Carrefour
Laval
Tél. : (450) 688-1880
Tél. : (514) 388-1880
www.landroverlaval.com

LR3 V6 2006
1000 \$ EN ACCESSOIRES GRATUIT

LOCATION	TAUX ANNUEL
699\$^{HT} /MOIS 36 MOIS	3.9% JUSQU'À 48 MOIS

0\$ MISE DE FONDS
ENTRETIEN PÉRIODIQUE SANS FRAIS*

LA BONNE ENTENTE RÈGNE ENFIN SUR LE MONDE.
Ici, à Tokyo ou à Francfort, les nouveaux Land Rover ont dominé dans la plupart des concours de VUS auxquels ils ont participé. Au total, 140 prix internationaux**. Des récompenses qui consacrent le style et le confort inégalés du Range Rover, les performances époustouflantes du Range Rover sport et la technologie avant-gardiste du LR3. Devant tant d'excellence, il aurait été difficile de ne pas s'entendre pour applaudir. Prenez place aujourd'hui même dans un LR3 V6 bien équipé à partir de seulement 699 \$* par mois.