

PERSPECTIVES DE

POC

N|A|T|I|O|N|A|L
time&space

*Qu'est-ce qui
inquiète les leaders
d'entreprise au
Canada et qu'est-
ce qui les pousse à
aller de l'avant?*

Introduction

Nous le lisons et l'entendons partout, de la machine à café au bureau à nos fils d'actualité sur les médias sociaux : le monde a changé. Et il continue de changer à un rythme plus rapide que jamais.

Mais comment les dirigeants canadiens parlent-ils et réfléchissent-ils à ce changement et à la façon dont il façonne leur organisation?

Pour répondre à cette question, le Cabinet de relations publiques NATIONAL a interviewé 35 PDG au cours des premiers mois de cette année, afin de recueillir leurs points de vue sur ce qu'ils considèrent comme les sujets les plus pressants de l'heure. Au cours de ces conversations approfondies, des dirigeants de divers secteurs ont partagé leurs points de vue sur les changements, les défis et les opportunités qui se présentent à eux, et sur la façon dont ils naviguent dans ces eaux.

Ce qui est ressorti de ces conversations, plutôt qu'une vision cohérente de la voie à suivre ou même des obstacles à la réalisation de cette vision, est un consensus sur le fait qu'il n'y a pas de défi unique devant nous, comme cela a pu être le cas dans le passé, tel qu'une récession brutale ou une pandémie mondiale. Au contraire, les coups viennent de tous les côtés : une économie nationale disparate et à la traîne, une main-d'œuvre dont les besoins et les attentes évoluent, de nouvelles technologies qui ont le potentiel de tout changer dans notre façon de vivre et de travailler, et bien d'autres choses encore.

À l'instar de la multiplicité des obstacles auxquels sont confrontés les dirigeants canadiens, les voix de ces chefs d'entreprise ont également révélé une abondance de points de vue sur les questions clés auxquelles nous sommes confrontés aujourd'hui. Leurs réponses vont du pessimisme au grand optimisme, de la démoralisation à l'inspiration.

Afin de refléter ces diverses perspectives, ce rapport met en lumière ce que les chefs d'entreprise canadiens ressentent et pensent du monde d'aujourd'hui, dans leurs propres mots. Tout au long de ces pages, nous vous invitons à entrer dans la salle d'entrevue avec nous pour entendre directement les dirigeants d'aujourd'hui. Nous les avons incités à partager leur point de vue honnête sur le rôle de dirigeant dans le monde d'aujourd'hui et ils ont répondu à l'appel. Leurs paroles, transcrites dans ces pages, sont une ligne directe sur ce qui empêche les PDG du Canada de dormir et ce qui les pousse à aller de l'avant.

Collectivement, leurs réponses n'indiquent peut-être pas une solution évidente aux problèmes auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui, mais ce qu'elles mettent en évidence, c'est un besoin et un désir d'action. La voie à suivre n'est peut-être pas simple, mais la solution, ou le début d'une solution peuvent l'être.


En ce moment où tant de gens se sentent paralysés devant la montagne du changement, y compris les plus grands chefs d'entreprise du Canada, chacun d'entre nous peut lancer un mouvement vers l'action. Comme le dit l'un des PDG interrogés dans le cadre de ce rapport, « à ce stade, tout le monde met la main à la pâte et toutes les idées sont sur la table ». En lisant leurs réflexions, quelles idées vous inspirent-elles sur notre avenir? Et pourriez-vous faire partie de la solution?



Une nouvelle ère d'anxiété

Ce n'est un secret pour personne que la prévalence des médias sociaux et le cycle d'information de 24 heures nous rendent anxieux. Nous sommes à la fois mieux informés sur les grandes questions de notre temps et nous nous sentons impuissants face à elles.

Il n'est pas nécessaire de faire partie de la haute direction pour ressentir cela. Tout le monde est concerné. Dans les pires moments, nous pouvons avoir l'impression de marcher vers un désastre. Du changement climatique à la détérioration de l'ordre mondial, des menaces existentielles nous entourent. Mais la vie doit continuer et les dirigeants doivent diriger.



Les crises peuvent stimuler l'innovation et nous obliger à travailler ensemble. Le remède à notre anxiété et à notre peur est peut-être la clarté et l'action.



Je ressens simplement une hausse générale du caractère déraisonnable. J'ai vraiment besoin d'une écoute raisonnable et réfléchie. Je ne vois pas beaucoup d'écoute et je m'inquiète de la façon dont nous nous comportons en tant que société. Je veux juste m'assurer que lorsque nous sommes confrontés à ces grands problèmes dans les communautés, les gens voient qu'il y a un besoin d'appropriation collective et de leadership sur chacun de ces problèmes.



Je pense que les entreprises n'ont pas réussi à maintenir leur clientèle et cela est très problématique. L'hypothèse de base de nombreuses personnes et des médias, et maintenant des partis politiques, est que les entreprises sont mauvaises, égocentriques et cupides, mais l'appréciation de l'aspect de la main invisible a tout simplement disparu. Les entreprises ont une part de responsabilité dans cette situation, parce qu'elles ne se sont pas montrées capables de travailler en équipe, de jouer un rôle social, comme il se doit.



L'instabilité géopolitique a un impact considérable sur les domaines dans lesquels nous devrions consacrer notre temps en matière de partenariats et de connexions internationales. Elle a également un impact sur la vie des personnes liées à notre institution, qui se considèrent comme des citoyens de régions du monde déstabilisées qu'il s'agisse du Moyen-Orient, de l'Afrique, de l'Ukraine, de la Russie – il existe toute une série d'instabilités géopolitiques, y compris des inquiétudes concernant l'instabilité aux États-Unis. En regardant dans toutes les directions, on ressent une certaine incertitude quant à la direction que prend le monde et à la manière dont nous protégeons et préservons les valeurs démocratiques et les valeurs de la primauté du droit, et notre position dans cet espace en tant qu'institution n'est pas aussi évidente pour nous qu'elle devrait l'être à ce stade.



Nous ne pouvons conclure ces cinq dernières années sans reconnaître que notre société a connu un mouvement *Me Too* et un mouvement *Black Lives Matter*, des changements géopolitiques importants, de nombreux impacts déstabilisants sur l'environnement et une pandémie mondiale. Il est donc important d'investir dans la culture organisationnelle, la confiance, un environnement de travail respectueux, la diversité, l'inclusion et l'appartenance sur notre lieu de travail. C'est une priorité pour moi et cela demande un effort concerté de la part de notre équipe.



Au cours des trois prochaines années, nous devons être dans une phase de stabilisation, après avoir introduit beaucoup de nouvelles choses. Nous devons stabiliser l'expérience client, l'expérience partenaire, nos écosystèmes technologiques, nos processus, nos façons de faire et de collaborer en interne.





Un véritable raz-de-marée de changements

Les effets du changement climatique deviennent de plus en plus évidents au fil des ans. Qu'il s'agisse d'incendies de forêt ou de variations météorologiques erratiques, nous allons devoir faire face à une situation critique. Les dirigeants doivent se préparer à un monde extrêmement perturbé.

L'un des grands défis du début du XXI^e siècle consistera à jongler avec les besoins économiques, le sentiment du public, une participation et un engagement significatifs, et les preuves que nous avons sous les yeux.

On ne peut pas négocier avec le changement climatique, mais on peut se préparer à ce qui nous attend.

En plus de l'instabilité géopolitique, la menace du changement climatique s'installe dans les entreprises et la société dans son ensemble. Mais à quoi ressemble réellement cette menace? Et comment les chefs d'entreprise l'abordent-ils?



Lorsque nous parlons du coût de la transition d'un système électrique basé sur les combustibles fossiles à un système net zéro, je pense que les gens ne quantifient que le coût réel de l'infrastructure. Ce dont nous ne parlons pas, c'est de l'alternative. Si vous ne décarbonez pas, vous allez être confronté au changement climatique, qui entraîne ses propres coûts, lesquels sont fondamentalement pris en charge par les autorités fédérales ou provinciales. D'où vient cet argent? Des poches des citoyens.



L'un des défis dont nous parlent souvent nos clients est celui de la durabilité. Il ne s'agit pas seulement de rendre l'organisation plus durable ou de cocher une case, mais de savoir comment je peux réellement intégrer la durabilité dans tous les aspects de mon activité. Nous le ressentons tous, nous le voyons tous. C'est vraiment quelque chose que nous devons aborder et les clients veulent déjà traiter avec des entreprises qui prennent cela au sérieux.



Je pense que l'environnement est une préoccupation constante. Les gens disent qu'il n'a jamais fait aussi chaud : ils s'inquiètent de l'excès d'emballages. Mais je ne pense pas qu'il s'agisse d'une préoccupation prioritaire pour la plupart des gens, parce que les préoccupations économiques l'ont éclipsée.



Le développement durable, l'environnement et les éléments ESG au sens large ont un impact certain à l'heure actuelle. Le réchauffement de la planète et le changement climatique étaient auparavant considérés comme indépendants de notre volonté. Avec le temps et les nouvelles informations, ils deviennent un élément que nous gérons activement parce qu'ils ont un impact de bout en bout sur notre chaîne de valeur et notre chaîne d'approvisionnement en particulier.



En tant qu'organisation, nous avons vraiment bénéficié—et j'espère que le pays en bénéficie aussi—de l'évolution de nos relations avec nos partenaires autochtones. La culture traditionnelle, le mode de connaissance et la manière dont les communautés autochtones travaillent entre elles et les unes avec les autres sont riches d'enseignements. Il y est beaucoup question d'humilité, d'écoute, de compréhension et d'espace pour des perspectives et des expériences différentes. En tant que groupe de leaders, nous pouvons adopter cet état d'esprit, qu'il s'agisse d'aborder les questions du changement climatique et de la transition, de répondre aux appels de l'industrie en faveur d'une plus grande compétitivité, de rationaliser et de rendre plus transparents les investissements, ou encore de répondre aux appels des communautés autochtones en faveur d'une plus grande participation à nos processus décisionnels en matière de surveillance réglementaire des projets de ressources naturelles.



L'adaptation au changement climatique pose de plus en plus de problèmes. Il faut beaucoup de temps et de ressources pour opérer ce changement. Il s'agit certainement d'un défi, mais il peut aussi s'agir d'une opportunité.



Tout leader doit être capable de s'adapter dans des périodes de grande ambiguïté et de grands changements et d'entraîner son organisation avec soi. Le changement climatique, la géopolitique et l'IA signifient qu'il y a beaucoup de changements, beaucoup de fluctuations. Naviguer dans ce contexte sera différent pour le secteur privé et pour le gouvernement.



La lutte contre le changement climatique nécessite un effort collectif et il y a beaucoup de diversité et de perspectives mondiales sur le changement climatique. À l'issue de la COP28, l'optimisme est immense.



Relancer le Canada

Les dirigeants que nous avons interrogés ont souvent partagé le sentiment que le Canada est coincé dans une crise de l'innovation et de la productivité. Qu'il s'agisse d'un leadership laxiste, de la polarisation ou d'une allergie nationale à l'audace, le Canada est laissé pour compte et gâche des opportunités. Il y a cependant de l'espoir – le Canada pourrait en fin de compte bénéficier d'une hausse de l'immigration ou d'un désamorçage de la polarisation en trouvant des dirigeants capables d'emprunter une voie médiane.

Les personnes que nous avons interrogées partagent toutes le désir de rendre le Canada fort. Nous avons la chance de vivre dans un pays en paix, doté de ressources naturelles abondantes et d'un gouvernement stable. Ce que nous en ferons en tant que leaders dépend de nous.

Où va le Canada et progressons-nous assez vite?

Vingt-cinq ans après le début d'un nouveau siècle, nous devons faire preuve d'audace, d'innovation et de rapidité, mais la voie est-elle dégagée?



Investir au Canada est complexe, et vous avez besoin de beaucoup de choses pour survivre. Nous arrivons à un moment où nous pouvons nous demander si nous avons la motivation nécessaire pour continuer à investir ici. Parmi les représentants élus, nous parlons à des personnes qui, avec tout le respect que je leur dois, n'ont aucune expérience de notre secteur.



On se concentre trop sur les questions internes, on ne réfléchit pas assez à la place du Canada dans un ensemble d'acteurs mondiaux influents. Il y a trop de politique interne et pas assez de prise de décision et de leadership en ce qui concerne notre position vis-à-vis du monde extérieur.



Ce dont les sociétés ont besoin – en particulier une société comme le Canada, qui est très diversifiée, compte deux langues officielles, plus de 630 Premières nations, dix provinces, trois territoires et tant de diversité – c'est de quelqu'un qui rassemble les gens autour d'une cause et d'un objectif communs. Nous en avons besoin, mais toutes les incitations du système vont dans le sens contraire.



Dans ce pays, nous sommes plutôt bons en matière de recherche, mais nous sommes plutôt mauvais en matière d'application, ou de ce que l'on appelle la commercialisation. Il ne s'agit pas seulement de commercialiser, mais aussi d'appliquer les aspects liés à l'adoption des choses, comme l'investissement commercialisé dans l'équipement et les machines. Ces activités ne progressent pas dans la bonne direction, mais elles n'ont jamais été des points forts pour le Canada, pour quelque raison que ce soit, du moins pas au cours des dernières décennies.



Le pays est polarisé. Sa politique, qui se veut plus censurée que celle de la plupart des autres pays du monde, est de plus en plus polarisée. Nos deux principaux partis, l'un plus à gauche et l'autre plus à droite, ont laissé le centre un peu plus vacant qu'il ne l'est habituellement au Canada.



Si j'avais une baguette magique, je réduirais la polarité et j'élèverais le discours au Canada. Il en irait de même pour ma propre organisation, en veillant à ce que nous ayons un lieu de travail respectueux où les gens sont capables d'être fermes sur les questions et bienveillants à l'égard des autres. J'aimerais que nous soyons fermes sur les enjeux et bienveillants vis-à-vis des gens, et je ne verrais pas d'inconvénient à ce que nos dirigeants en fassent autant dans ce pays.



Au Canada, où nous sommes plus posés, nous regardons les choses et nous prenons davantage de temps pour les considérer. C'est à la fois une bonne et une mauvaise chose. Plus nous prenons de temps, plus la technologie évolue et plus nous prenons du retard. Mais si nous nous précipitons sur quelque chose, nous risquons de nous tromper, ce qui s'est déjà produit. Vous nous avez vus nous tromper dans de nombreuses situations à travers le monde.



Les Canadiens sont de bons ingénieurs et disposent d'une bonne technologie, mais ce qui nous manque vraiment, c'est la perspicacité dont font preuve les Américains pour conquérir les marchés mondiaux, ainsi que l'audace et la confiance nécessaires pour aller de l'avant. Nous avons tendance à être beaucoup plus réticents au risque, et dans l'économie actuelle, c'est une mauvaise chose.



Le Canada est riche en opportunités, mais pour une raison ou pour une autre, nous, les Canadiens, aimons les gaspiller et les donner aux autres. Il y a beaucoup de potentiel. J'ai une foi de la taille d'une graine de moutarde, et c'est peut-être tout ce dont vous avez besoin, mais les Canadiens n'ont pas l'habitude de tirer parti de leur force.



L'immigration va continuer à être un enjeu majeur pour le monde et je pense que le Canada va en être l'un des grands bénéficiaires. Je pense qu'il sera difficile tout de même de le gérer. Je pense que nous allons continuer à voir les villes se développer et que les villes vont continuer à avoir des difficultés à gérer leur croissance. Je pense que l'immigration résultera également du contexte géopolitique. Dans les 15 prochaines années, le changement climatique et les flux migratoires seront très intéressants.





Une grande partie de nos revenus doit provenir de marchés avec lesquels le Canada entretient des relations plus stables, c'est-à-dire l'Amérique du Nord, afin de réduire les risques géopolitiques.



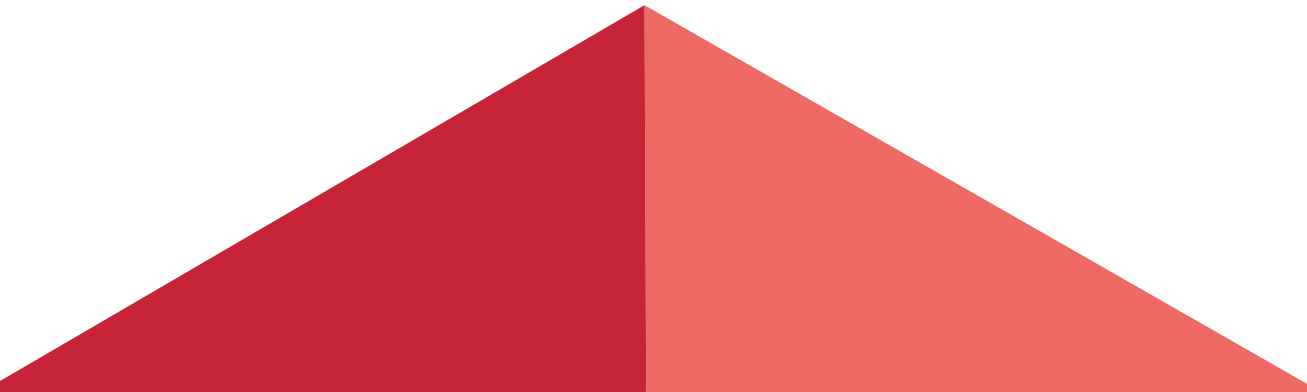


Changements au sein de la main-d'œuvre

La COVID-19 a changé le cours normal des choses pour les travailleurs. Plusieurs d'entre eux ont pu travailler à distance et plusieurs y ont pris goût. Les réunions qui se déroulaient autrefois en personne se déroulent désormais sur un écran.

Il faut retrouver l'équilibre entre la flexibilité des horaires, la culture d'entreprise, le travail, la mobilité et le mode de vie. Les dirigeants ont été confrontés à la pandémie et en sont ressortis transformés. Les défis pour trouver les bons talents se sont multipliés, tout comme les attentes des employés.

Les dirigeants relèvent ces défis chacun à leur façon, mais il est évident que les choses ne reviendront pas comme elles étaient avant la pandémie.



Assurément, le marché du travail a changé de manière considérable au cours des cinq dernières années. Il en va de même pour les personnes qui en assurent la gestion. Les employés ont de nouveaux besoins et de nouvelles attentes, mais les dirigeants sont-ils outillés pour les reconnaître et mettre en œuvre les actions qui s'imposent?



Les talents sont difficiles à aller chercher. Le marché des talents est très concurrentiel. Les questions sont plus difficiles et plus complexes, et il faut donc plus de talents pour y réfléchir. Je crois que les réponses viennent des interactions qui apportent une diversité de points de vue et de perspectives à la tâche.



Il y a des personnes qui aimeraient être tout le temps au bureau avec leurs collègues et qui se demandent pourquoi d'autres ne sont pas obligés d'y retourner. D'autres encore n'y voient aucun intérêt, préférant rester chez eux, ne voyant aucun intérêt à ce qu'on les oblige à revenir.



**Après avoir vécu un cauchemar,
nous vivons une sorte de renouveau.
Ça nous a montré que nous n'étions pas
invincibles. Nous sommes maintenant
très motivés à assurer une plus grande
stabilité à l'entreprise.**





Je répète sans cesse à mon équipe : « Je veux que tout le monde soit présent avec sa tête et son cœur, ce qui veut dire que je veux que vous vous investissiez à fond. Je ne vous demande pas de travailler comme des fous. Je veux savoir ce qui se passe, et si je sais ce qui se passe à la maison et que je sais que vous n'êtes pas en forme, je vais comprendre. » Je pense que les gens aiment vraiment ça, mais, en tant que dirigeant, c'est un peu plus difficile. Si quelque chose se produit avec un employé, c'est un peu difficile pour vous parce que vous connaissez très bien tout le monde, alors vous essayez de faire de votre mieux, vous essayez de les aider à se développer et à poursuivre leur parcours professionnel.



Ma perception n'est pas différente de celle des travailleurs qui, dans divers contextes, ont fait le point sur leur vie pendant la pandémie et se sont demandé pourquoi ils passaient tout ce temps à faire quelque chose qui ne semblait pas correspondre à leurs valeurs ou qui n'avait pas d'impact positif sur le monde. Nous ne disposons pas d'une structure souple pour les employés qui nous aide à récompenser les personnes qui excellent dans ce qu'elles font pour les aider à se développer et à se sentir valorisées. Je pense que nous pourrions faire mieux dans ce domaine, et j'espère que nous nous y consacrerons sérieusement au cours de la prochaine année, mais il s'agit d'un véritable défi.



La pandémie ne nous a pas apporté grand-chose de bon, mais elle nous a donné l'occasion d'identifier les vrais leaders de l'organisation – ceux qui, en période d'incertitude, ont aidé à communiquer, à diriger et à surmonter la situation. Nous avons également appris à connaître ceux qui ont préféré fuir. Il y a eu un certain « nettoyage » au fur et à mesure que nous traversons la pandémie. Par conséquent, j'ai l'impression que le leadership en place est solide, mais bien que la rétention au sein de l'équipe de direction soit assez bonne, elle n'est pas ce qu'elle était avant la pandémie.



La disponibilité des talents et notre capacité à les retenir ont conduit les industries à adopter des stratégies différentes. Nous essayons d'accélérer la migration des talents en provenance d'autres pays, mais nous devons également leur offrir de la formation et nous assurer que ces personnes possèdent les bonnes compétences pour s'intégrer. Encore une fois, je ne sais pas si c'est spécifique au Canada, mais c'est un sujet important depuis cinq ans.



S'attendre à voir quelqu'un en personne, c'est largement dépassé et c'est une bonne chose. Mais d'un autre côté, d'un point de vue des affaires, il est difficile de rencontrer des gens. Pourtant, il est toujours plus facile d'établir une relation lorsque vous êtes en personne. Les gens sont plus exigeants. Avant, ils disaient : « Oui, je peux vous rencontrer, j'irai déjeuner ou dîner, à bientôt ». Maintenant, ils disent : « Non, non, non. » Cela peut prendre des mois pour rencontrer les gens que vous souhaitez voir.



Ils n'ont pas envie de travailler de nombreuses heures, même pour un travail rémunéré. Je ne parle pas d'essayer de faire travailler les gens au-delà de leurs limites. Les nouveaux employés choisissent de travailler moins d'heures que les employés qu'ils remplacent. C'est un problème qui se complique.



L'IA est arrivée

Si l'IA réalise son plein potentiel, elle sera plus perturbatrice que l'arrivée de la presse à imprimer ou de l'Internet. Aucun emploi ne sera épargné par son influence ou sa mise en œuvre. Elle peut donner l'impression d'être arrivée du jour au lendemain, et la rapidité de son évolution est stupéfiante.

Au cours de nos entretiens, nous avons entendu toutes sortes de réactions, allant de l'enthousiasme et de l'optimisme à un sentiment de complaisance, mais tout le monde reconnaît que de grands changements se profilent à l'horizon. Nous apprendrons au fur et à mesure si ces changements sont positifs ou déstabilisants.

Il s'agit sans doute de l'une des technologies les plus perturbatrices de notre époque. Les dirigeants vont devoir relever le défi.

L'IA éliminera-t-elle le besoin de main-d'œuvre? Comment utiliser l'IA de manière responsable? Comment canaliser notre enthousiasme? Ce sont des questions que se posent les chefs d'entreprise.



Ce qui me préoccupe le plus, c'est que les clients commencent à mettre l'IA de côté jusqu'à ce que le marché les force à le faire. Comment utilisent-ils l'IA pour prendre de meilleures décisions concernant les produits? Prenons l'exemple d'une compagnie d'assurance. Comment s'assurer qu'elle propose des produits adéquats, compte tenu de tous les changements météorologiques et climatiques?



Nous sommes très enthousiastes à propos de l'IA. Nous pensons qu'il s'agit d'une véritable occasion et nous allons essayer de mettre l'accent sur l'IA au niveau local dans notre secteur. Cela dit, je ne sais pas si les gens comprennent bien ce qu'il faut faire avec l'IA. On parle beaucoup de l'IA, c'est pourquoi nous allons essayer de la rendre un peu plus tangible pour les gens en leur montrant ce qu'elle représente et ce qu'elle peut faire.



L'IA fait l'objet de commentaires « clichés » tels que : « L'IA ne volera pas votre emploi, c'est la personne qui l'utilisera qui le fera ». Ce n'est pas vrai. Supposons que je demande une brochure. Je ne peux pas concevoir la mise en page et réaliser les photos moi-même. Je dois faire appel à quelqu'un. Mais avec l'IA, je n'ai pas besoin du technicien capable de réaliser la brochure, j'ai besoin d'une personne qui peut demander quelques modifications. L'IA peut réaliser la première ébauche et vous n'avez qu'à partir de là. C'est la même chose dans tous les domaines.



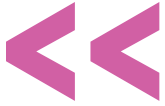
J'ai interrogé plusieurs personnes lorsque je donnais des conférences sur l'automatisation, quelques années avant que l'IA générative ne soit devenue à la mode, et je leur ai demandé : « Combien de personnes préféreraient qu'un radiologue ou un pathologiste examine leurs échantillons ou leurs radiographies plutôt qu'un ordinateur? » Presque tous les jeunes choisissaient l'ordinateur, et les plus de 40 ans préféraient l'humain. Ce genre de question a une grande importance pour l'économie.



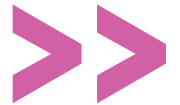
L'IA peut faire de vilaines choses et cela va être très déroutant. La société et le gouvernement devront s'adapter très rapidement, et c'est ce qui me préoccupe. Elle évolue tellement vite que, le temps qu'ils comprennent ce qu'ils doivent faire et quelles réglementations et politiques doivent être mises en place, ces dernières seront dépassées de cinq générations.



J'étais chez mes beaux-parents. Mon beau-père, qui a fait carrière dans le secteur technologique au sein d'une grande entreprise, m'a dit : « Je peux penser à un million de façons d'utiliser l'IA de manière malveillante, mais je ne peux pas penser à autant de façons d'utiliser l'IA et toutes ces données que nous recueillons de manière positive. » Et c'est aussi une partie de l'opinion publique. J'ai entendu cela de la part de plusieurs autres personnes.



L'IA constituera un changement aussi important que l'arrivée d'Internet. Plus grand que les technologies connexes, comme le wifi ou l'infonuagique. Ces changements étaient importants, mais celui-ci l'est encore plus. Ce que nous voyons n'est qu'un début, pour le meilleur et pour le pire.



La combinaison de l'IA et des développements technologiques va nous obliger à changer et à nous adapter, et nous devons réfléchir à ce que nous faisons d'une manière beaucoup plus proactive. À l'interne, nous avons une équipe qui essaie de déterminer ce que nous ferions avec les personnes dont les emplois pourraient être supprimés par l'évolution vers l'IA. À partir de là, les membres de l'équipe interne mettent en place une formation qui permettrait à ces travailleurs de suivre des cours pendant les deux prochaines années dans le but de les requalifier pour un autre type d'emploi. Ils réfléchissent de manière proactive, et je pense que chaque service au sein de l'entreprise devrait y réfléchir.



Les gens me diront : « Vous ne craignez pas que l'IA vole des emplois? » Je leur rappellerai l'époque où AutoCAD est apparu pour les dessins techniques. Auparavant, les dessinateurs faisaient tout le travail, puis AutoCAD est arrivé, et certains dessinateurs ont appris AutoCAD, ce qui les a rendus plus rapides. Certains d'entre eux n'ont pas appris AutoCAD et ont perdu leur emploi, et c'est ce qui va se passer avec l'IA. Certains des emplois très routiniers passeront à l'IA, parce que nous avons déjà du mal à recruter du personnel pour ces fonctions. C'est un outil que nous pourrions utiliser, mais il faut des gens qui savent comment utiliser l'IA. Il nous incombera de trouver comment utiliser l'IA de façon à développer nos activités. Cela prendra du temps.



Nous sommes en train d'élaborer notre politique en matière d'IA en ce qui concerne l'usage que nous pouvons en faire à l'interne. Nous avons également étudié le rôle que nous pouvons jouer pour aider les petites entreprises à intégrer l'IA dans leurs pratiques. Tout cela est tellement nouveau qu'il faut trouver la bonne voie à suivre.

Un nouveau type de leader

Ce monde en mutation change notre façon de diriger. Les compétences comportementales comme l'empathie, l'humilité et l'écoute deviennent des ingrédients nécessaires pour un leadership réussi à une époque où le lieu de travail évolue. Le besoin d'authenticité et de présence a été mentionné à maintes reprises, mais un fil conducteur s'est dégagé des nombreux entretiens : la nécessité de savoir qui l'on est et ce que l'on représente.

Le leadership peut être éprouvant et solitaire – bien se connaître et être entouré de conseillers de confiance sont des éléments qui peuvent contribuer à alléger le fardeau.

Nouveaux dirigeants – prenez bonne note de ce conseil durement acquis.

L'ère de l'incertitude est arrivée. De grands changements se produisent chaque jour et les dirigeants tentent d'y faire face du mieux qu'ils peuvent. Quels conseils les chefs d'entreprise donnent-ils aux nouveaux dirigeants?



Les gens cherchent des dirigeants authentiques. Cela peut paraître un peu cliché, mais c'est tout à fait vrai. Avoir de l'empathie et de la compréhension ne signifie pas que vous n'êtes pas capable de prendre les décisions difficiles qui s'imposent. Parfois, les collègues ne seront pas d'accord avec vos décisions, mais si vous êtes transparent et clair dans vos motivations et dans votre communication, ils respecteront votre façon de faire.



La présence est importante. Il faut démontrer l'importance des liens et faire preuve d'humilité à tout moment. Un bon dirigeant doit donc absolument travailler avec des personnes en qui il a confiance à 100 %, sans quoi l'environnement est très difficile. Les nouveaux dirigeants qui font fausse route ne savent pas ce qu'ils veulent et ce qu'ils doivent faire. Ils se font mener par le bout du nez.



Les dirigeants sont victimes de leurs propres expériences. Vous ne pouvez pas travailler sur votre leadership sans comprendre l'impact des choses que vous avez vécues et qui, à leur tour, influencent votre leadership.



L'un de mes mentors m'a dit une chose que j'ai répétée aux autres : « La vie ne peut être comprise qu'avec une certaine rétrospective », alors respirez et apprenez, soyez ouverts, ne vous arrêtez pas.



J'aimerais que nous soyons fermes sur les enjeux et gentils avec les gens. J'aimerais que les dirigeants canadiens suivent ce modèle et donnent l'exemple.



Diriger, c'est difficile. C'est le rôle le plus difficile et le plus ingrat que vous ayez jamais eu. Et si vous avez compris ça, vous vous en sortirez très bien. Un PDG m'a dit un jour, lorsque j'étais plus jeune, que le métier de dirigeant est l'un des plus solitaires qui soient, et je dirais que c'est tout à fait vrai.



Aider les gens à donner le meilleur d'eux-mêmes; c'est probablement bien différent de ce que cela pouvait signifier il y a cinq ans. Aider les gens à comprendre leur rôle au sein de l'organisation, comprendre comment ils veulent contribuer, et voir à ce que les personnes intéressées puissent donner le meilleur d'elles-mêmes – voilà ce que feront les grands dirigeants de l'avenir.



Il est important d'être présent et de faire preuve d'empathie envers ce que vivent les autres. Il faut également être capable d'aller de l'avant, et je ne sais pas comment y parvenir autrement qu'en accueillant, de manière appropriée, l'ironie de la situation. Profitez de la période où les attentes sont plus flexibles, et apprenez autant que vous le pouvez.



Je pense que les gens sont vraiment cyniques. Ils ne veulent pas entendre un discours moralisateur. Il faut que ce soit sincère, il faut le sentir. On ne peut pas se contenter de dire « nous croyons en nos employés » ou de dire toutes les bonnes choses et de mettre en œuvre des programmes. Ça va au-delà des programmes, des politiques et des mots. Pour les employés, tout est dans le « ressenti ».



Le travail d'un dirigeant consiste à soutenir son équipe. Je dis souvent aux gens : « Vous ne travaillez pas pour moi, je travaille pour vous. Comment puis-je vous aider à atteindre votre objectif? »



Tout leader doit être capable de s'adapter, de faire face à l'ambiguïté, de faire face aux périodes de grand changement et d'aider l'entreprise à naviguer à travers ces changements.



Vous devez être un communicateur. C'est votre rôle le plus important. Vous n'êtes plus un exécutant, vous définissez la stratégie, vous aidez les autres à la comprendre et vous permettez aux équipes de l'adopter et de faire avancer l'entreprise.



Observez les grandes tendances. Je pense qu'à travers le pays, nous sommes tous tellement ravis sur nos propres positions et perspectives que nous passons à côté de certaines grandes tendances macroéconomiques qui se produisent dans le monde.



**Préférez la transparence
à la certitude.**





Vous devez démontrer du sérieux au sujet de l'entreprise, de votre rôle et du travail que vous devez accomplir. Mais il est important d'être authentique, de ne pas se prendre trop au sérieux. Je suis le premier à reconnaître une erreur ou à faire de l'autodérision. Cela rend les autres à l'aise et vous rend plus humain à leurs yeux.



Il peut y avoir de nombreuses façons d'arriver à un même résultat, mais les valeurs et les principes sont importants. Dans tout problème, défi ou plan, stratégique ou autre, il y a un million possibilités, mais ce sont vos valeurs et vos principes qui guideront ces décisions.



Allez à la rencontre des gens là où ils se trouvent. Je ne suis pas partisan d'une approche de gestion de type « commandement et contrôle » ou « didactique ».



La créativité est importante. Ceux qui cessent d'innover seront laissés pour compte.



Je demande toujours aux membres de l'entreprise de me parler de leur meilleur jour et de leur pire moment, car pour moi, l'un des objectifs d'un dirigeant est de réfléchir à la manière de maximiser le nombre de meilleurs moments et de minimiser le nombre de pires moments.



Vous devez être entouré des personnes en qui vous avez confiance, et avec qui vous pouvez essayer des choses. Ces personnes savent qu'elles peuvent également compter sur vous. Même si cela ne vous apporte pas d'avantages immédiats en termes de résultats. L'instauration d'une culture forte, en particulier au niveau du PDG ou des cadres supérieurs, est beaucoup plus importante que nous le pensons.



**Écoutez, soyez humbles,
apprenez à bien connaître
ceux qui vous entourent.**



Nous nous trouvons au cœur des rapides d'une rivière. Un flot incessant d'informations nous entoure, accompagné des vagues d'une épidémie et des remous d'un environnement professionnel en pleine évolution. À cela s'ajoute l'intensification des menaces existentielles, allant du changement climatique aux tensions géopolitiques, qui génèrent leurs propres courants tourbillonnants. Par moments, nous avons l'impression de risquer de glisser dans la boue pour être emportés par le courant. Les dirigeants que nous avons consultés ressentent sans équivoque le poids d'un changement incessant. Il est tentant de se réfugier sur la rive et d'attendre une ère de stabilité renouvelée, mais cette stabilité tant espérée pourrait bien relever du passé. La rivière, quant à elle, ne cessera jamais de dérouler ses méandres.

Aucun dirigeant ne peut affronter la rivière seul – ni dans le secteur privé ni dans le secteur public – mais si nous travaillons ensemble, main dans la main, nous pourrons apprendre à exploiter la puissance de la rivière. L'empathie et l'humilité peuvent vaincre la polarisation. Le fait de renoncer à « l'ancien mode de fonctionnement » et d'accepter un monde instable atténuera notre anxiété. Mais surtout, nous pouvons apprivoiser la rivière en privilégiant la clarté à la perfection et l'action à l'angoisse.

Comme le courant d'une rivière, notre
détermination est inlassable.

Que ferez-vous différemment demain?



J'ai été très inspiré, et je continue à l'être, par le rapport de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) et par les recommandations qui en découlent, ainsi que par les paroles bien senties du juge Sinclair. Je ne saurais reprendre ses paroles exactes, mais ça ressemble à « aujourd'hui est un bon point de départ ». C'est ce qu'il dit tous les jours : aujourd'hui est un bon jour pour commencer. Il faut donc faire preuve de leadership à tous les niveaux du gouvernement, à tous les niveaux de l'industrie et à tous les niveaux de dirigeants.



À tous ceux qui ont contribué,

Merci



N|A|T|I|O|N|A|L
time&space