



# Ingénieur et leader : UN DÉFI EXIGEANT

Être leader aujourd'hui exige une capacité d'adaptation très grande pour évoluer plus aisément dans un environnement complexe, incertain et parfois ambigu. Chaque jour, les organisations et leurs leaders sont en transformation, et la plupart du temps à la vitesse grand V !

À l'instar d'autres spécialistes dont le travail est axé sur une expertise pointue, l'ingénieur qui aspire à être reconnu comme leader fait face à des défis de taille. Mais si la route du leadership est exigeante, elle peut apporter de grandes satisfactions dans une carrière.

## QUI EST AUX COMMANDES ?

Les pilotes d'avion utilisent les simulateurs de vol pour apprendre à piloter et pour perfectionner leurs compétences et leurs réflexes. Le développement du leadership se réalise également dans l'action, au quotidien.

Finis le temps du leadership traditionnel où le leader est la figure de proue qui possède toutes les réponses. Exercer son leadership doit dorénavant être plus expérientiel et collaboratif, et consister à mettre à profit les talents, le savoir et le savoir-faire du groupe

pour amener l'organisation à tirer son épingle du jeu dans un monde en transformation.

Kateri Normandeau, ing., vice-présidente stratégie nationale et gestion de projet – Environnement chez WSP Canada, confirme que la formation d'ingénieur apporte une grande capacité d'analyse, celles de mener des recherches, et d'introduire des innovations technologiques et, bien sûr, une aptitude à trouver des solutions aux enjeux complexes. « Notre grand défi, dit-elle, est la collaboration. Nous sommes appelés à gérer des talents, des projets et des parties prenantes, à nous ouvrir à d'autres disciplines, à inspirer nos employés et à favoriser leur développement sur le plan professionnel. Ces habiletés font partie d'un répertoire différent des compétences scientifiques qu'un ingénieur a choisies en se dirigeant vers le génie. »

## D'UNE INTELLIGENCE À L'AUTRE

Étant des experts essentiellement reconnus pour leur intelligence logico-mathématique ou rationnelle, les ingénieurs leaders efficaces sont appelés à développer une autre forme d'intelligence : l'intelligence émotionnelle. Il s'agit d'un ensemble de compétences qui permettent de reconnaître nos propres émotions, de les comprendre et de les accepter, et aussi de les utiliser de manière pertinente selon les situations. L'intelligence émotionnelle nous permet aussi de reconnaître les émotions des autres. Toutes ces capacités sont particulièrement importantes en leadership afin de gérer les relations interpersonnelles pour optimiser la collaboration et la performance.

« Ce qui m'a beaucoup aidée dans ma transition de directrice à vice-présidente, souligne Kateri Normandeau, fut de bâtir un réseau de collaborateurs et de placer le côté humain avant l'expertise. Une démarche de coaching m'a aussi aidée à faire de meilleurs choix, en m'encourageant à explorer les diverses options, en m'amenant à mieux me connaître et à me centrer sur mes forces et celles de mes collaborateurs. »

## UNE NOUVELLE VISION DE L'INGÉNIEUR

Selon Lyne Martel, vice-présidente principale, ressources humaines – Infrastructures chez SNC-Lavalin, le grand défi de l'ingénieur leader est de renoncer à accomplir les choses lui-même pour plutôt donner la chance à ses collaborateurs de se développer et de se dépasser, en donnant simplement la direction à prendre, pas les réponses.

## *Les ingénieurs leaders efficaces sont appelés à développer une autre forme d'intelligence.*

« Pour le leader, poursuit Lyne Martel, il s'agit de coacher, de mobiliser, de poser des questions et d'écouter les réponses, dans le feu de l'action. On attend du leader qu'il crée une organisation d'équipes engagées à bien servir le client, à améliorer l'excellence opérationnelle et à faire progresser l'entreprise pour qu'elle soit plus performante. »

D'ailleurs, ajoute-elle, « les ingénieurs sont habituellement rigoureux et à l'écoute des exigences des clients, ils sont attentifs aux habiletés transférables dans un contexte de leadership d'équipes et de projets ».

## SE TRANSFORMER SOI-MÊME

Le défi que présente la génération Y, celle des millénariaux, est d'autant plus grand, car en général ils veulent se développer vite et obtenir des promotions rapidement. Grandir vite, c'est bien. Se donner le temps d'acquérir des habiletés de leader dans différents contextes s'avère plus réaliste, compte tenu des enjeux souvent élevés, tant pour l'organisation que pour les clients.

Un athlète ne peut gagner une médaille olympique après 90 jours d'entraînement. Comme toute pratique sportive, le leadership requiert une bonne dose d'entraînement et de volonté. Mais avant tout, il faut déterminer si vous avez le goût et les aptitudes pour assumer un rôle de leader. Si oui, quel type de leader voulez-vous être ? Quel impact voulez-vous avoir ? Après tout, être leader n'est pas la seule voie de progression pour l'ingénieur.

« Les ingénieurs leaders qui ont du succès, témoigne Lyne Martel, ont développé la conscience de soi et se sont posé ces questions fondamentales : "Est-ce que je me vois dans un rôle de leader ? Est-ce que je serai heureux en relevant ce défi ?" »

Bref, l'ingénieur qui a la motivation et l'aptitude pour développer un leadership collaboratif aura sa place dans les organisations en transformation, à condition d'avoir le courage de se transformer lui-même.