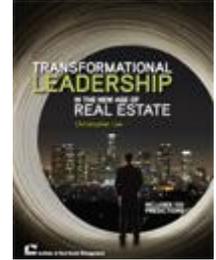


## Extrait de la publication de l'IREM® :

### *Leadership transformationnel dans la nouvelle ère de l'immobilier*



par Christopher Lee

De nos jours, l'industrie de l'immobilier recherche des talents tout en tentant de garder dans ses rangs les leaders exceptionnels et les étoiles montantes. Le fait de ne pas avoir su attirer des leaders dans les années 90 explique les difficultés que connaît l'industrie aujourd'hui. Il n'est pas inhabituel de nos jours de trouver des leaders de divisions, de services ou des leaders régionaux qui assurent des fonctions et des tâches qui devraient être faites par des gestionnaires. Il n'est pas rare d'entendre parler de firmes qui se voient obligées de nommer des employés non préparés à des postes de leadership (c'est ce que l'on appelle le modèle sans assistance) et de demander à d'autres de prendre plus de responsabilités. La réussite éventuelle dépend entièrement de la qualité et des capacités de votre équipe de leadership. Passer du point A au point B nécessite un leadership transformationnel qui favorise la collaboration, inculque la passion, et inspire une harmonisation des intérêts. Les bons leaders plaisent beaucoup au gens; les excellents leaders font en sorte que les gens se sentent essentiels au succès.

Votre organisation peut faire mieux que ce qu'elle réalise actuellement. En fait, votre firme peut aller au-delà de son potentiel—il suffit d'un leadership bien rodé. Êtes-vous prêt à aller de l'avant avec votre organisation et à passer à la prochaine phase de prospérité? Le moment n'est-il pas venu de réaliser des choses non par ordinaires, mais plutôt extraordinaires?

Une merveilleuse métaphore—pour le leadership et le type d'organisation qui sont les vôtres—compare un porte-avions et un banc de poissons. Le porte-avions peut prendre des décisions, soit de tourner à gauche ou à droite, mais le temps qu'il faut pour le tourner et le faire aller dans le sens choisi semble prendre une éternité. Le banc de poissons, cependant, peut changer de direction instantanément et à l'unisson. La différence entre une organisation qui se comporte comme un porte-avions ou comme un banc de poissons est directement reliée à la qualité de leadership et aux principes de l'organisation en matière de leadership. Des leaders efficaces mettent au défi le statu quo et sont en mesure de voir des situations pour ce qu'elles *devraient être*, non pas pour *ce qu'elles avaient l'habitude d'être*.

Les leaders transformationnels, pour assurer un futur prospère et sécuritaire, doivent suivre les 10 mesures de leadership détaillées dans les sous-sections suivantes.

#### **Entourez-vous des gens les plus qualifiés**

Le plus bel héritage que peut laisser un PDG est une équipe de professionnels dévoués, motivés et talentueux qui partagent la même passion pour la réussite, l'engagement envers l'excellence et la transparence. Selon un rapport se basant sur des études de CEL & Associates, Inc., la plupart des organisations immobilières pourraient mettre à pied de 5 à 10 pour cent de leurs employés sans que cela ait un impact majeur sur le service ou le rendement. L'ajout d'une pratique d'embauche de compétence essentielle, d'un programme de rémunération en fonction du rendement et d'un système d'évaluation d'étalonnage formera une base solide pour la création d'une équipe exceptionnelle. Il est étonnant



d'entendre le nombre d'histoires d'employés ou d'entrepreneurs indépendants que l'on garde dans un poste uniquement parce que « ça ne coûte pas cher de les avoir, » ou à qui on n'a pas demandé de quitter parce qu'ils sont « en poste depuis des années. » Lorsque l'on diminue un effectif, il est nécessaire de se débarrasser de ceux qui ne sont pas productifs au lieu de se débarrasser des derniers arrivés. C'est à vous de déterminer ce qui convient le mieux à l'entreprise. Les gens, et non les souvenirs continuent à préserver l'héritage.

### **Joindre le geste à la parole**

Saviez-vous que certaines firmes immobilières occupent de nos jours plus d'un étage ou fonctionnent dans plus d'un bureau et que les gens qui y travaillent ont rarement eu la visite d'un PDG, d'un directeur des finances ou d'autres partenaires clés? Quelques firmes immobilières ont maintenant implanté des politiques touchant la tenue vestimentaire, l'établissement des rapports et la présence aux réunions qui ne s'appliquent pas aux cadres supérieurs. Un moyen d'assurer un héritage durable est de briser les barrières entre les employés et les principaux leaders en démontrant que les politiques, la durée des fonctions, les titres, les amitiés et les relations n'ont aucune incidence lorsque vient le temps de gérer une entreprise. Le fait de traiter tous et chacun avec respect, justice et de reconnaître que leur contribution fait une différence est important pour tous les PDG. CEL & Associates, Inc. a récemment complété une étude qui a déterminé que beaucoup d'employés œuvrant au sein d'organisations immobilières sont d'avis que, « les promotions et les augmentations salariales sont un résultat direct de ce que vous connaissez, non pas de ce que vous avez accompli. » Les leaders des entreprises doivent prêcher par l'exemple et démontrer chaque jour que ce qui importe n'est pas qui vous êtes mais bien ce que vous avez accompli.

### **Ne compromettez pas vos valeurs essentielles**

Les valeurs essentielles ou les principes clés définissent une organisation aujourd'hui et pour les années à venir. Les valeurs organisationnelles ne devraient jamais changer; elles sont les pierres angulaires en vertu desquelles sont créés des héritages. Si votre organisation met la confiance, l'intégrité, le professionnalisme et la qualité parmi ses valeurs essentielles, et que les leaders de l'entreprise négligent ceux qui démontrent l'antithèse de ces valeurs; l'avenir de la firme peut être remis en question. Malheureusement, certaines firmes développent une vision de l'avenir tellement à long terme que celle-ci tombe facilement dans l'oubli. Certaines firmes ont de très belles visions, cousues de fil blanc qui ne peuvent malheureusement pas être mesurées, et d'autres ont des énoncés de vision qui ne sont pas motivants. Les dirigeants doivent établir une vision claire et la suivre. Les énoncés de vision fixent l'orientation et l'accent stratégiques. Il ne serait pas réaliste de prendre des décisions organisationnelles, opérationnelles et d'investissement sans avoir une idée claire de la façon dont ces décisions supportent la vision de la firme.

### **Récompenser le rendement**

La reconnaissance d'un travail bien fait est très importante pour les employés qui se démarquent vraiment, pour les leaders des organisations qui doivent souligner les exemples de rendement anticipé, et pour les clients qui sont susceptibles de bénéficier des efforts exceptionnels démontrés au travail. Tout ce qui entoure les salaires de base, primes annuelles, mesures incitatives à long terme et programmes de reconnaissance/primes envoie des messages clairs et importants à tous les employés : Le rendement compte. Il ne faut jamais dire à un employé qu'il a eu une super année, alors que l'entreprise coupe dans les dépenses et se voit obligée de ne donner aucune prime (ou une prime minimale) cette année-là. L'actif le plus important d'une entreprise est ses employés; récompensez les professionnels qui ont fait preuve d'un travail exceptionnel.



### **Encourager l'innovation**

Quelle a été la dernière suggestion de votre entreprise qui est devenue un service ou un produit « incontournable » pour ses concurrents? Qu'est-ce que votre firme a su perfectionner et qui est maintenant reconnu par l'industrie immobilière comme norme ou référence? Les obstacles aux nouvelles idées doivent être éliminés. Les personnes œuvrant dans votre organisation qui sont réfractaires au changement doivent s'adapter aux changements ou penser à se trouver un autre endroit où offrir leurs services. Si vous entendez quelqu'un de votre organisation lancer des phrases allant à l'encontre des changements, c'est que vous avez identifié une personne qui n'a pas su changer et qui ne changera peut-être jamais.

### **Bâtir une relation axée sur les clients et leurs besoins**

La compréhension des préférences, aversions, besoins actuels et futurs des clients de votre entreprise est essentielle pour assurer une réussite éventuelle. Les clients d'aujourd'hui désirent qu'une attention leur soit donnée tous les jours, 24 heures sur 24. Être au fait de leurs besoins signifie d'avoir les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires pour répondre et surpasser les leurs. Les étapes importantes pour être au fait des besoins des clients sont d'accroître le coût du désengagement, de quantifier le potentiel de chaque client, de développer un profil complet de chaque client, de mesurer la satisfaction de la clientèle et de communiquer avec chaque client à divers niveaux. Établissez une solide plateforme de gestion client et une base de connaissance axée sur le client.

### **Rechercher une position avantageuse en matière de connaissance**

Beaucoup de gens ont de l'information, mais très peu de ceux-ci sont en mesure de transformer cette information en connaissance. Un avantage concurrentiel est souvent créé en connaissant quelque chose dont peu de personnes sont au courant en reliant les points de l'information. Investir dans la recherche, les données relatives au marché et établir une base de données exclusive contenant des données de tendances et des opinions de clients est essentiel dans cette décennie de changements rapides et de surprises constantes.

### **Responsabiliser les autres—et lâcher prise**

Décider quand et comment lâcher prise—et responsabiliser les autres pour les mener à diriger—est l'une des décisions les plus difficiles que doit prendre un PDG. Il est difficile de lâcher une entreprise que vous avez guidée pendant plusieurs années. Toutefois, il est préférable de diminuer progressivement les responsabilités d'un PDG pendant que cette personne est toujours en poste plutôt que d'attendre et d'apporter des changements de leadership au départ de ce PDG. Lâcher prise requiert une confiance envers autrui. Si celle-ci n'est pas présente, relisez les sous-sections ci-dessus, « Entourez-vous des gens les plus qualifiés » et « Ne compromettez pas vos valeurs essentielles. » Un bon exercice pour vous aider à déterminer si vous pouvez lâcher prise est de demander à tous les personnes qui se rapportent directement à vous de prendre note, chaque semaine pendant un mois, des tâches ou des mandats que vous remplissez et qui auraient pu être accomplis sans votre implication directe. Vous serez surpris du nombre de tâches que les employés croient pouvoir accomplir sans que vous ayez à vous impliquer.

### **Créer les leaders de demain**

Le plus bel héritage que peut laisser un leader du domaine immobilier est sans doute une organisation de futurs leaders qui peuvent continuer à transmettre les valeurs, traditions et réalisations des fondateurs, anciens leaders et cadres actuels. Chaque firme immobilière doit investir dans ces futurs leaders et sa prochaine génération de vedettes. Une organisation doit créer un environnement où les gens peuvent



diriger et être dirigés. Dans certains cas, les leaders de la firme peuvent être dirigés par d'autres personnes ayant titre de niveau inférieur mais qui possèdent un degré de spécialisation ou de compétences plus élevé dans un domaine particulier.

### **Investir dans l'avenir**

Pour assurer la loyauté des employés et un héritage à long terme, les PDG doivent démontrer qu'ils sont prêts à investir dans des régimes de rémunérations, des occasions, des technologies, des talents, des marchés, des relations avec les clients et du marketing, et ce, à long terme, en sachant qu'ils n'en verront peut-être pas les avantages avant une ou deux années. Les PDG doivent avoir une attitude prudente en matière d'évaluation des risques lors de la création et de l'exécution de nouveaux modèles d'affaires; dans l'achat de logiciels touchant la gestion, le marketing, la gestion client et l'information financière; dans l'établissement de relations durables avec les clients; et dans le maintien en poste d'employés performants et de leaders de la nouvelle génération. L'avenir est ce que nous faisons de chacun des jours de nos vies.

### **Conclusion**

Une firme du domaine immobilier sans leaders transformationnels efficaces ferait peut-être mieux de se réorienter. Le leadership est la clé de la durabilité, de la productivité, de la rentabilité et de la croissance. Le leadership donne le ton, assure une vision, et inspire l'élite. Au cours de la prochaine décennie, les personnes qui seront appelées à être leaders ne pourront se contenter uniquement de gérer les gens; elles devront être des visionnaires qui sauront promouvoir l'entrepreneuriat individuel. La principale priorité pour tous les leaders est de trouver et d'embaucher les personnes les mieux qualifiées.

### **Sidebar: Les commentaires des réfractaires aux changements**

- « Nous n'avons pas les moyens de nous le procurer » ou « Cela ne fit pas partie du budget. ».
- « Nous sommes trop occupés pour apporter ces changements. »
- « Pouvez-vous garantir que cela va fonctionner? »
- « Aucun de nos concurrents ne fait cela. »
- « Formons un comité pour évaluer cela. »
- « Pourquoi changer ce que nous faisons depuis des années? »
- « Je suis entièrement en faveur du changement, mais . . . “
- « Nous pouvons régler cette question à l'interne. »
- « Discutons de cela plus tard. »
- « Je suis convaincu que nous devons changer. »

Source: CEL & Associates, Inc.