



# Gestion et leadership :

## Étude *Points de vue* de BDC

Septembre 2011



Canada

# Les 10 points saillants : ce qu'il faut retenir de cette étude et des lectures complémentaires



## Entrepreneuriat et personnalité

- > La personnalité de l'entrepreneur et l'équipe qui l'entoure **détermineront la vision** de l'organisation et sa **mission**.
- > Les entrepreneurs qui réussissent sont capables d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses. Cela leur permet de **s'entourer de forces complémentaires** (par exemple, partenaires, employés)

*« Nous devons travailler en collaboration puisque chaque morceau du casse-tête fait partie d'un tout. Sans collaboration ou communication, nous ne sommes rien. » \**

*« Par définition, le terme « autocratique » englobe les notions de « tyrannique » et « dominateur ». Ce ne sont pas des qualités que je recherche chez un leader, ou grâce auxquelles je veux mener mon équipe. Je crois qu'un leader a plutôt besoin d'être « assertif » et « décisif » et de faire preuve de « compassion » et de « raisonnement » dans le cadre de sa prise de décision. Il a besoin d'être « persuasif » et « motivant » pour mener son équipe vers le succès. » \**

## Styles de leadership

- > Cette étude a révélé que la majorité des entrepreneurs affichent un **style de leadership dominant**, défini comme « participatif » ou « démocratique », qui facilite et favorise la collaboration entre les membres de l'équipe.
- > Les chefs d'équipe qui ont du succès savent que les **employés sont des personnes ayant des besoins, des aspirations et des désirs différents**. Il est utile de connaître les attentes de base de chaque personne (par ex., salaire, incitatifs, vacances) et de répondre sans délai à ces besoins de manière équitable et adéquate afin de pouvoir passer à autre chose. Par la suite, les employés doivent définir le parcours de carrière et de formation qui répondra à leurs désirs et à leurs aspirations.
- > Il est possible de renforcer le leadership des entrepreneurs en intégrant des concepts liés au **leadership transformationnel**, selon lequel les facteurs de motivation utilisés doivent changer et suivre la croissance et l'évolution des individus. La hiérarchie des besoins de Maslow constitue un excellent complément pour optimiser le leadership transformationnel. Le **leadership serviteur**, tel que nommé pour la première fois par Robert Greenleaf, est une philosophie et un modèle qui place les besoins de ceux qui sont dirigés avant ceux du leader ou de l'organisation.

# Les 10 points saillants : ce qu'il faut retenir de cette étude et des lectures complémentaires



## Gestion vs leadership

- > Cette étude a démontré que la majorité des **entrepreneurs font une distinction entre un gestionnaire et un leader**. Cependant, la plupart d'entre eux jugent important qu'un gestionnaire soit un leader. Les **qualités** les plus recherchées chez un bon gestionnaire et un bon leader être un **bon communicateur et un décideur efficace**, ce qui semble généralement s'acquérir avec **l'expérience**. Les entrepreneurs disent rechercher un leader **visionnaire, passionné et intègre**, des qualités souvent associées à la personnalité.
- > Trouver des candidats intéressants à différents échelons de l'organisation permet aux entreprises de **créer un bassin de futurs gestionnaires et leaders**.
- > Cette étude a souligné le fait que le **mentorat ou l'accompagnement** (coaching) est perçu comme le moyen le plus efficace pour acquérir des compétences de leadership. Il semblerait que ce soit la **formation des gestionnaires et des employés de première ligne** qui ait **la plus grande influence** sur l'organisation.

« Si vous êtes en mesure de gérer votre entreprise mais aussi d'inspirer les membres de votre équipe pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes et gardent à l'esprit les intérêts du client, cela est beaucoup plus efficace que de n'avoir que des subordonnés. »\*

## Et l'avenir? Recommandations

- > **Favorisez un environnement qui accorde une grande importance à l'autonomie, à la maîtrise et à la détermination**. Méfiez-vous de la vieille formule de motivation de la carotte et du bâton, qui peut être contre-productive dans certaines situations. Les facteurs intrinsèques de motivation l'emportent largement sur les facteurs extrinsèques. Sur ce sujet, nous recommandons le livre intitulé *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* de Daniel Pink.
- > **L'organisation de demain est foncièrement agile**. Selon l'auteur David S. Alberts, les composantes de l'agilité sont la réactivité, la robustesse, la souplesse, la résilience, l'adaptabilité et la capacité à innover.

« Lorsqu'un gestionnaire commence au bas de l'échelle, la première chose que vous remarquez chez lui est son leadership. Les membres de l'équipe vont l'accepter en tant que leader et il développera de bonnes relations avec l'équipe, créant par conséquent un environnement où il est agréable de travailler. Puis, à mesure que votre leader acquerra de l'expérience, votre responsabilité de propriétaire d'entreprise sera de le faire évoluer en tant que gestionnaire. »\*

\* Ces commentaires sont ceux de panélistes qui nous ont écrit.

# Contexte et méthode

## Informations contextuelles et contenu du rapport

- > Le rapport suivant porte sur des questions relatives à la gestion et au leadership. Il s'agit d'un sujet des plus pertinents pour plusieurs raisons :
  - Les baby-boomers atteignant tous graduellement l'âge de la retraite, il devient primordial de prévoir et de former la prochaine génération de gestionnaires et de leaders.
  - L'amélioration des compétences en gestion, de même que l'innovation et l'adoption des meilleures pratiques à l'échelle des industries sont considérées comme les mesures les plus indiquées pour améliorer le retard en matière de productivité du Canada.
  - Une gestion et un leadership efficaces ont une incidence importante sur la motivation et le moral des employés.
- > Nous avons élaboré ce questionnaire en ayant ces raisons à l'esprit et, ce faisant, répondu aux besoins exprimés par les panélistes.
  - Le petit exercice présenté aux répondants à la fin du questionnaire n'est pas inclus dans ce rapport. L'exercice comprenait six mises en situation destinées à tester la nature adaptative du style de leadership d'un entrepreneur.
- > L'Annexe comprend un résumé d'un projet mené conjointement avec un étudiant de HEC Montréal sur le leadership visionnaire ainsi qu'un hyperlien vers un rapport de l'équipe *Points de vue* sur la productivité.

## Méthode du sondage

- > Au total, 2 083 invitations ont été envoyées aux membres du panel d'entrepreneurs *Points de vue* de BDC le 30 août 2011. Le sondage était offert en ligne entre le 30 août et le 13 septembre 2011. En tout, 446 entrepreneurs l'ont rempli (taux de réponse de 21 %).
- > Les résultats ont été pondérés en fonction des régions et de la taille des entreprises et analysés à l'interne par l'équipe Intelligence de marchés de BDC.

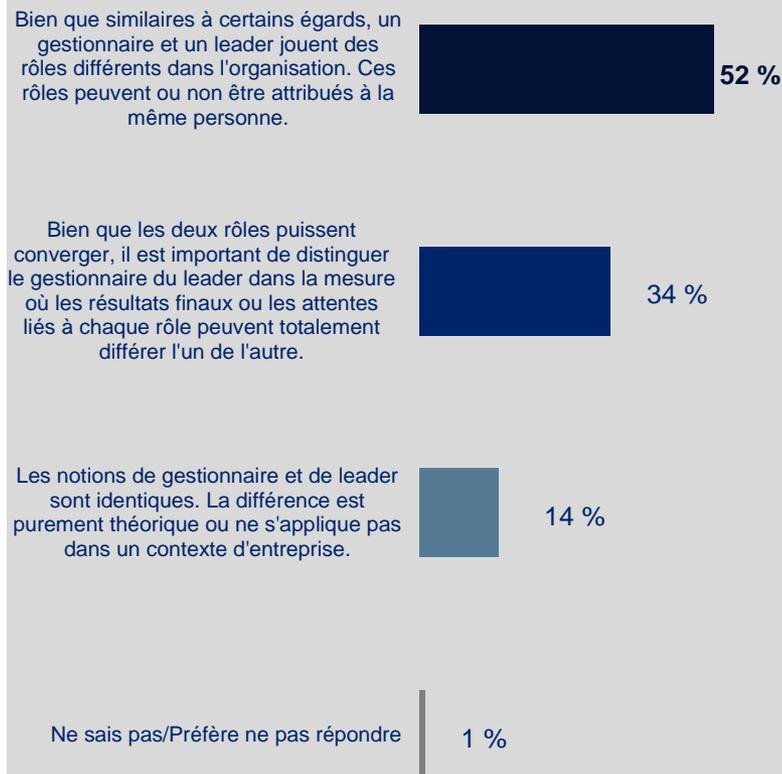
# Résultats détaillés

# Distinguer un gestionnaire d'un leader

## La grande majorité des entrepreneurs ont reconnu qu'il fallait faire une distinction entre un gestionnaire et un leader.

- > La première question du sondage donnait le ton. On présentait aux entrepreneurs les définitions suivantes du gestionnaire et du leader :
  - **Gestionnaire** : Par définition, les gestionnaires ont des subordonnés. Leur description de poste indique qu'ils organisent, planifient et prévoient, embauchent et congédient du personnel au besoin, dirigent des activités attribuées et contrôlent la production et les coûts.
  - **Leader** : Les leaders ont des suiveurs. Leur travail consiste à planifier, à fournir une orientation au moyen d'une vision, à faire connaître cette vision, à prendre en charge et à prêcher par l'exemple.
- > Les répondants devaient ensuite choisir parmi quatre énoncés celui qui leur semblait le plus juste.
  - Plus de la moitié de l'ensemble des répondants (52 %) (proportion significativement plus faible au Québec : 40 %), ont choisi l'énoncé « **Bien que similaires à certains égards, un gestionnaire et un leader jouent des rôles différents dans l'organisation. Ces rôles peuvent ou non être attribués à la même personne.** »
  - Le tiers d'entre eux (34 %) ont opté pour l'énoncé « **Bien que les deux rôles puissent converger, il est important de distinguer le gestionnaire du leader dans la mesure où les résultats finaux ou les attentes liés à chaque rôle peuvent totalement différer l'un de l'autre.** » Ce pourcentage a grimpé à 53 % chez les répondants du Québec.
  - Moins d'un entrepreneur sur cinq (14 %) a choisi « **Les notions de gestionnaire et de leader sont identiques. La différence est purement théorique ou ne s'applique pas dans un contexte d'entreprise.** »
- > Les entrepreneurs peuvent décider de distinguer les deux rôles pour les raisons suivantes :
  - Pour établir clairement les objectifs et les attentes.
  - Parce que la fonction de gestionnaire est liée à un poste officiel dans l'organisation, tandis que la « fonction de leader » ne figure habituellement pas dans l'organigramme. Elle est plutôt intégrée à un poste officiel et associée à la personnalité.

## À partir des définitions ci-dessus d'un gestionnaire et d'un leader, lequel des énoncés suivants vous semble le plus juste? (n=446)



Base : Tous les entrepreneurs.

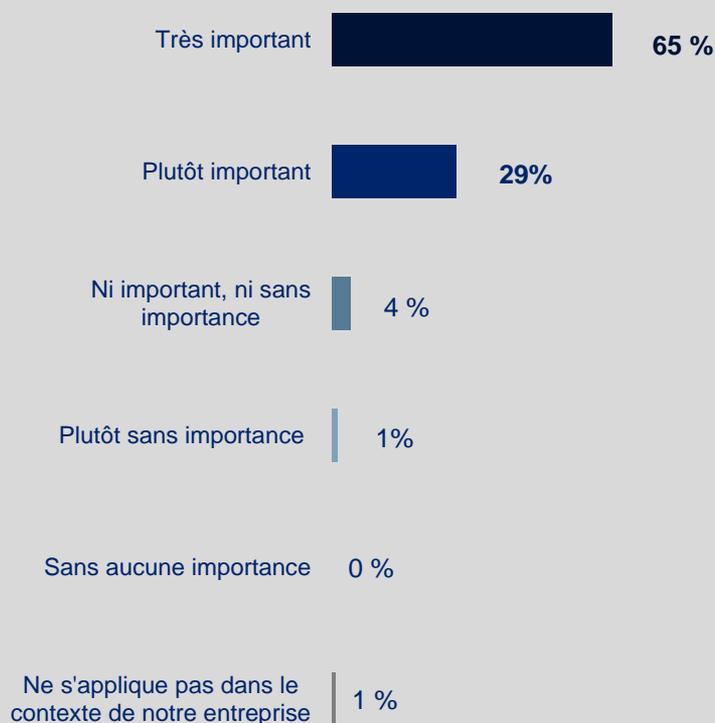
# L'importance d'être un « gestionnaire-leader »

## La plupart des entrepreneurs accordent une grande importance à ce qu'un gestionnaire soit un leader.

- > Une vaste majorité d'entrepreneurs (94 %) estiment que les **gestionnaires efficaces doivent être des leaders**.
  - Ils jugent qu'il est très important (65 %) ou plutôt important (29 %) que les gestionnaires soient des leaders.
- > Étant donné que les ressources humaines sont limitées dans certains secteurs et que la génération des baby-boomers part graduellement à la retraite, il est important que les entrepreneurs définissent clairement leurs besoins précis en matière d'expertise et de leadership de gestion. L'employé idéal devrait posséder toutes les qualités requises et plus encore, mais la réalité est plutôt qu'il faut souvent faire certains compromis.
  - *Un leader efficace peut avoir une immense influence sur le moral des employés, leurs relations et la culture d'entreprise.*
  - *Le gestionnaire, quant à lui, exerce davantage une influence sur les activités, les processus et les procédures compte tenu de son rôle plus tacite.*
- > Les entrepreneurs effectuent souvent une analyse du rendement du capital investi (RCI). Mais lorsqu'il s'agit d'améliorer l'ensemble des activités et de procéder possiblement à une embauche ou une promotion, il est primordial qu'ils évaluent soigneusement les avantages de chaque candidat en fonction d'une contribution future et qu'ils associent le bon candidat aux besoins et non seulement au type de personnalité préféré.
- > Comme l'ont judicieusement fait remarquer certains répondants :

« Des fois, on a besoin d'un bon gestionnaire et pas d'un leader. D'autres fois, il nous faut un vrai leader qui rallie les troupes et pas seulement un gestionnaire! »

Dans votre organisation, à quel point est-il important qu'un gestionnaire soit un leader?  
(n=393)



Base : Les entrepreneurs qui distinguent un gestionnaire d'un leader

# L'importance d'être un « gestionnaire-leader » (suite)

**Lorsqu'il est question de l'importance pour les gestionnaires de faire preuve de leadership, les opinions divergent. Plusieurs entrepreneurs estiment qu'être un leader est intrinsèque au statut de gestionnaire. Un nombre égal d'entrepreneurs ont souligné qu'en raison des ressources limitées, il est essentiel que les gens jouent plusieurs rôles au sein de l'organisation.**

> Les entrepreneurs qui trouvent important qu'un gestionnaire soit un leader envisagent cet aspect sous deux angles :

❶ Les **gestionnaires efficaces** doivent être des leaders (47 %).

– Ce point de vue est adopté par un nombre statistiquement plus élevé d'entrepreneurs des provinces de l'Atlantique (58 %), des provinces de l'Ouest (54 %) et de l'Ontario (55 %).

❷ En raison des ressources limitées, les entrepreneurs ont besoin que les employés **jouent plusieurs rôles** (47 %).

– Une proportion significativement plus élevée d'entrepreneurs du Québec (70 %) attribuent l'importance du « gestionnaire-leader » aux ressources limitées.

– Cela semble être davantage l'opinion des organisations de plus petite taille que des plus grandes entreprises plus structurées.

> Les entrepreneurs qui ne jugeaient pas important qu'un gestionnaire soit un leader ont fait remarquer ceci :

*« Les deux rôles sont distincts. On peut avoir un gestionnaire efficace, qui fait bien son travail, sans qu'il soit un leader. »*

> Bien que moins nombreux, certains répondants ont affirmé ceci :

*« Dans certains cas, on doit avoir un bon gestionnaire, mais pas nécessairement un leader. À l'inverse, on a parfois besoin d'un leader mais pas d'un gestionnaire. »*

> Peu importe l'importance accordée au concept de « gestionnaire-leader », il est important que les entrepreneurs établissent clairement leurs objectifs et leurs attentes par rapport à leurs employés. Les leaders, les gestionnaires et les « gestionnaires-leaders » peuvent tous avoir une influence positive sur une organisation. Une fois de plus, il est important de déterminer ce que l'on attend exactement d'une personne, notamment :

- Une voix puissante et présente pour motiver l'équipe, la guider et lui fournir une vision générale de sa position et de la direction qu'elle veut prendre.
- Une personne pragmatique, capable d'avoir une influence sur l'ensemble des activités et de la productivité.
- Quelqu'un qui possède toutes ces qualités (capable de jouer plusieurs rôles).

# Attributs recherchés chez un bon gestionnaire

**Les trois principales qualités que les entrepreneurs recherchent chez un bon gestionnaire : bon communicateur, décideur efficace et organisé.**

> Les caractéristiques les plus recherchées chez un bon **gestionnaire** sont des qualités **qui s'acquièrent principalement avec le temps et l'expérience** :

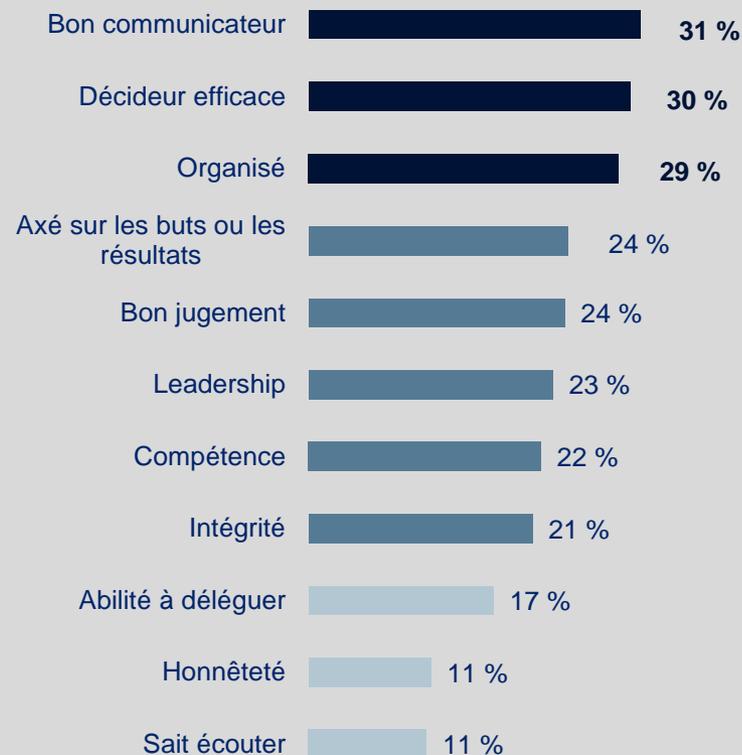
- 1 Bon communicateur (31 %)
- 2 Décideur efficace (30 %)
- 3 Organisé (29 %)

> Les entrepreneurs recherchent également les qualités suivantes chez un bon gestionnaire : axé sur les buts ou les résultats (24 %), bon jugement (24 %), leadership (23 %), compétence (22 %) et intégrité (21 %).

> Fait intéressant, les différences régionales suivantes ont été observées en ce qui a trait aux caractéristiques recherchées chez un bon gestionnaire :

- Les répondants des provinces de l'Ouest (38 %) et de l'Ontario (33 %) sont significativement plus nombreux à rechercher un gestionnaire qui est un décideur efficace que les entrepreneurs du Québec (13 %).
- Une portion significativement plus grande d'entrepreneurs du Québec trouvent important qu'un gestionnaire soit rigoureux (21 %). Ils estiment également primordial qu'il partage la vision de l'entreprise (22 % comparativement à 9 % pour la moyenne nationale).

Quelles sont les trois principales qualités que vous recherchez chez un bon gestionnaire? Jusqu'à trois réponses permises (n=446)



Base : Tous les entrepreneurs

# Attributs recherchés chez un bon leader

**Les entrepreneurs recherchent plus souvent des leaders qui sont visionnaires et de bons communicateurs, ainsi que d'autres attributs liés à leur personnalité.**

> Les principales qualités que les entrepreneurs recherchent chez un bon leader sont les suivantes :

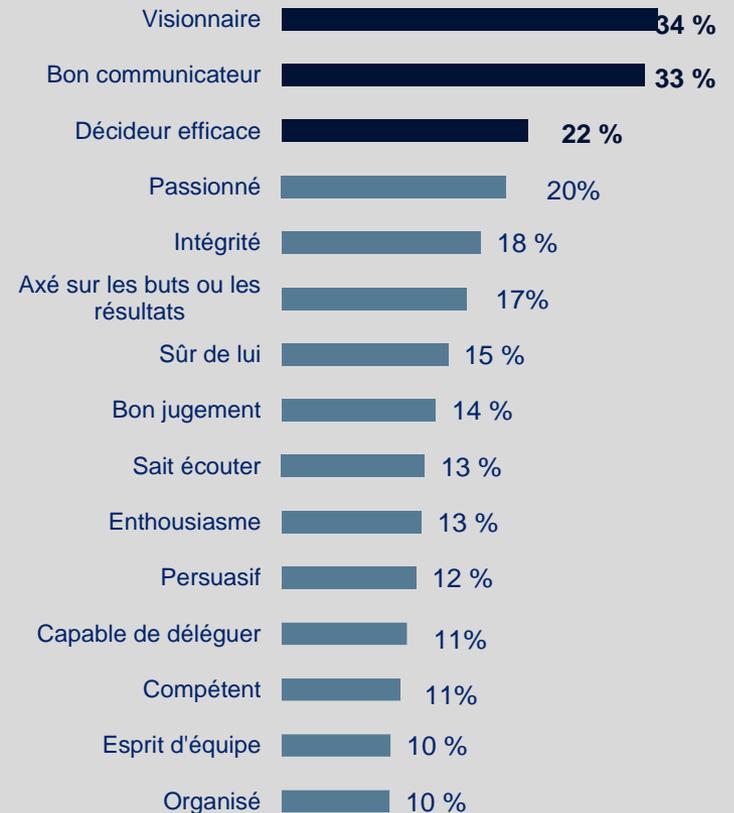
- 1 Leur capacité à être visionnaire (34 %)
- 2 Bon communicateur (33 %)
- 3 Décideur efficace (22 %) (dans une moindre mesure)

> Comparativement aux attributs recherchés chez les gestionnaires, un nombre élevé d'entrepreneurs sont à la recherche de leaders potentiels qui sont passionnés (20 %) et intègres (18 %), des qualités qui font davantage partie de leur personnalité.

> Certaines différences statistiques régionales méritent d'être soulignées :

- Un plus grand nombre d'entrepreneurs des provinces de l'Ouest ont choisi les caractéristiques suivantes : intégrité (29 %) assurance (26 %) et enthousiasme (20 %).
- Comparativement aux autres régions du Canada, les répondants du Québec accordent plus d'importance aux attributs suivants chez un leader : rassembleur (27 %), esprit d'équipe (22 %) et partage la vision de l'entreprise (20 %).

Quelles sont les trois principales qualités ou caractéristiques que vous recherchez chez un bon leader?  
Jusqu'à trois réponses permises  
(n=393)



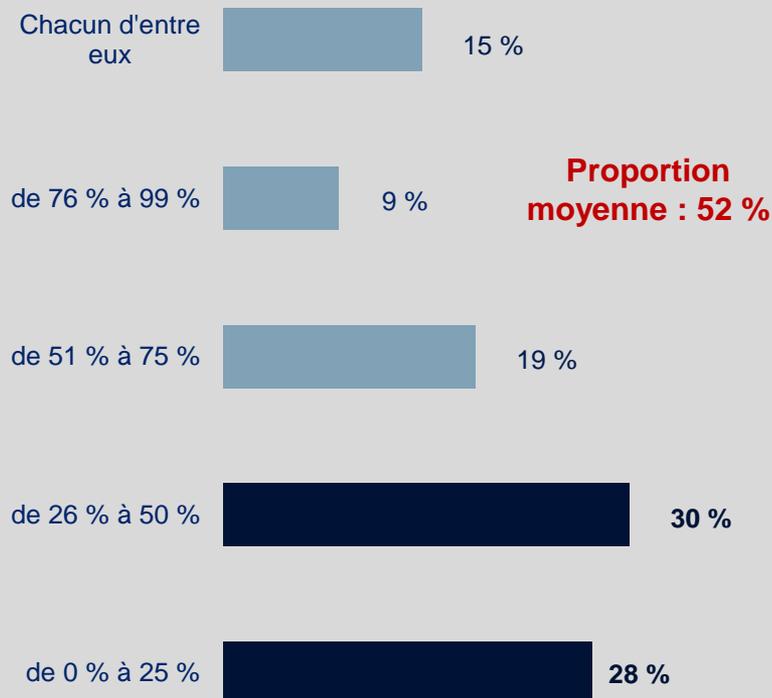
Base : Entrepreneurs qui distinguent un gestionnaire d'un leader

# La proportion idéale d'employés affichant des compétences en leadership dans une entreprise

**La majorité des entrepreneurs souhaitent que la moitié de leurs employés soit des leaders ou affichent des compétences en leadership.**

- > Dans le monde idéal des répondants, **un employé sur deux** (52 %) serait un leader ou afficherait des compétences en leadership.
  - Le résultat moyen est statistiquement plus élevé dans les provinces de l'Ouest (60 %) qu'en Ontario (48 %) et au Québec (45 %).
- > Plus il y a de leaders dans l'organisation, plus le bassin de leadership sera plein!
- > Former de futurs leaders exige du temps et un plan commun. Que ce soit pour créer un bassin de gestionnaires ou de leaders, les entrepreneurs doivent en premier lieu **bien connaître chacun de leurs employés**. Plus ils posséderont d'informations sur leurs forces, leurs faiblesses, leurs aspirations et autres, plus il leur sera facile d'**élaborer un parcours de carrière et de formation**. De plus, cela permettra de cerner les **facteurs de motivation** qui inspirent les employés et, par conséquent, renforcent leur engagement.

Idéalement, quelle proportion d'employés devrait être des leaders ou afficher des compétences en leadership?  
(n=446)



Base : Tous les entrepreneurs.

# Le leadership et les postes dans l'organisation

**Les entrepreneurs sont d'avis que plus le poste est haut placé, plus il est important d'être un leader.**

- > Il n'est pas surprenant de constater que plus le poste est haut placé dans la hiérarchie, plus les entrepreneurs s'attendent à ce que les employés soient des **leaders ou fassent preuve de leadership**. Cela semble même logique jusqu'à un certain point. Cependant, même si la haute direction trace la voie en déterminant la mission, la vision et la culture de l'entreprise, ce sont souvent les employés de première ligne et leurs gestionnaires respectifs qui ont la **plus grande incidence** sur le rendement de l'entreprise.
- > Les employés parlent souvent de leur gestionnaire respectif, mais rarement de la haute direction, probablement parce qu'ils ont des rapports constants et étroits avec leur gestionnaire immédiat, mais pas avec leur président. La motivation, l'engagement et la satisfaction des employés sont généralement liés à **l'appréciation et au respect pour le gestionnaire de premier niveau** et non pour un membre de la haute direction.
- > Par conséquent, il semble tout à fait indiqué de veiller à ce que les entrepreneurs aient des **leaders à différents échelons de l'organisation** et non seulement dans la haute direction. Le fait d'accentuer la présence de leaders dans l'ensemble de l'organisation permet à ces entreprises de **former la prochaine génération de gestionnaires**. Cette étape est primordiale, car de nombreux entrepreneurs nous ont confié que les gestionnaires les plus compétents de leur organisation avaient souvent été formés dès le commencement. Comme ils connaissent le travail et la culture de l'entreprise, ils sont plus susceptibles de gagner le respect de leurs collègues et de le manifester en retour. Or plusieurs experts estiment que le respect constitue la pierre angulaire de tous les leaders ayant du succès.

**À quel point est-ce important que des employés de différents échelons dans l'organisation soient des leaders ou affichent des compétences en leadership?**

(n=446)

	Très important	Plutôt important	Ni important, ni sans importance	Plutôt sans importance	Sans aucune importance	Ne sais pas/ Ne s'applique pas
Haute direction (par ex., chef de la direction, président et v.-p.)	94 %	5 %	1 %	0 %	0 %	0 %
Cadres intermédiaires (par ex., directeurs et chefs de service)	54 %	41 %	3 %	1 %	0 %	1 %
Personnel non cadre	12 %	51 %	23 %	9 %	4 %	0 %

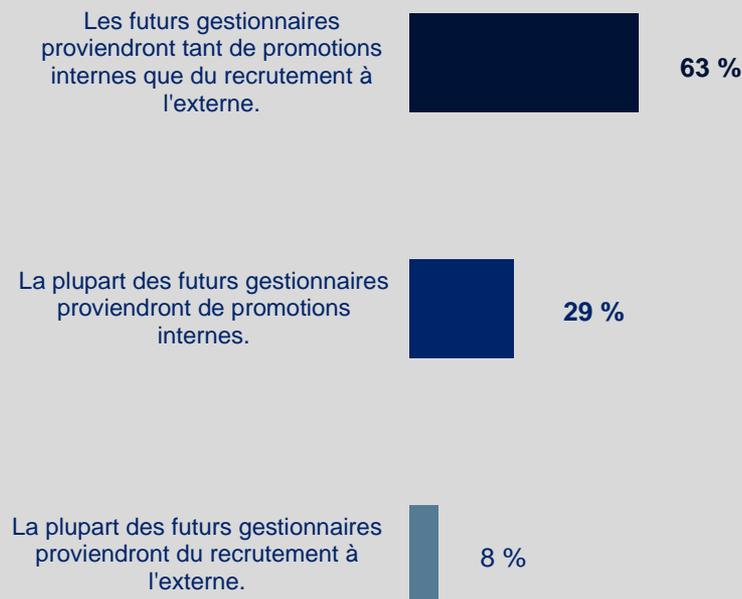
Base : Tous les entrepreneurs

# La prochaine génération de gestionnaires

**Comme les baby-boomers quittent graduellement le marché du travail, il est important que les entrepreneurs s'occupent de la planification de la prochaine génération de gestionnaires.**

- > La majorité des entrepreneurs estiment que **les futurs gestionnaires proviendront tant de promotions internes que du recrutement à l'externe** (63 %).
- > Il est important pour les employés ambitieux de savoir que l'organisation effectue **des promotions à l'interne**. Il s'agit d'un important facteur de motivation. Il semblerait que les employés ayant bénéficié d'une promotion interne gagnent plus facilement le respect de leurs collègues, car ils ont gravi les échelons et comprennent les subtilités du travail et de la culture d'entreprise.
- > À l'inverse, il est également **extrêmement important de rechercher de nouveaux candidats talentueux à l'externe**. Ces employés potentiels apportent un nouveau souffle et de nouvelles idées à l'organisation. Ce qui importe ici est **l'intégration et l'adaptation**. Si un style de gestion ou de leadership a bien fonctionné quelque part, il ne faudrait pas conclure qu'appliquer la même formule dans un nouvel environnement donnera systématiquement de bons résultats. Il pourrait être non seulement naïf, mais aussi vraiment nuisible, de penser ainsi.
- > Les recherches que nous avons effectuées (consultez l'Annexe pour obtenir plus d'information) nous permettent d'avancer avec une certaine assurance que **la personnalité de l'entrepreneur dicte la vision, la mission et la culture de l'entreprise**. Par conséquent, il est indispensable que les nouveaux venus au sein de l'organisation soient compatibles avec le personnel en place et qu'ils puissent inspirer de la confiance et un respect mutuel.

En ce qui concerne la planification de votre prochaine génération de gestionnaires, croyez-vous que vos futures générations proviendront de promotions internes, du recrutement à l'externe ou d'une combinaison des deux?  
(n=422)



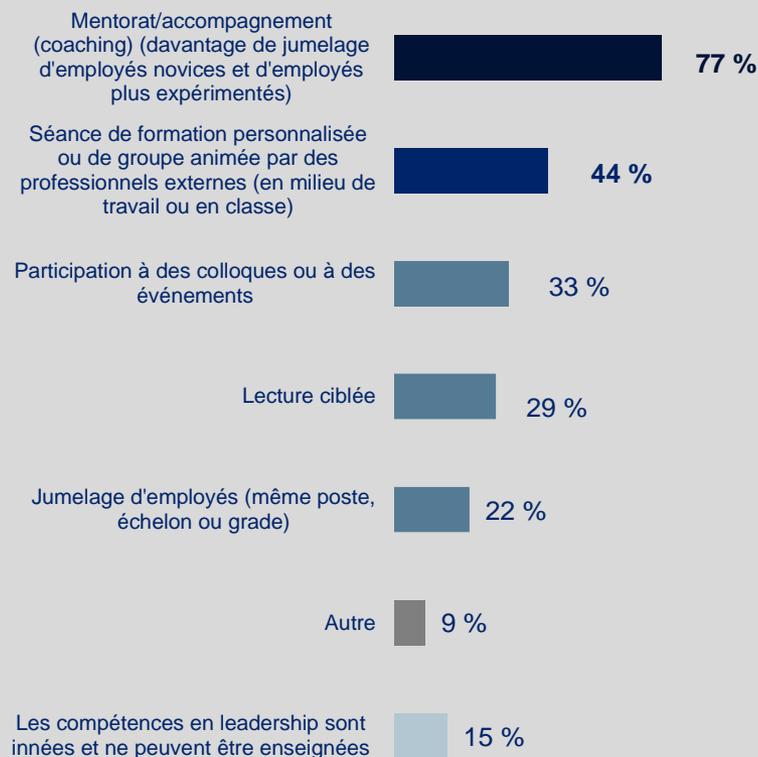
Base : Entrepreneurs ayant donné une autre réponse que « Ne sait pas/Préfère ne pas répondre »

# Méthodes pour acquérir des compétences en leadership

## Le mentorat ou l'accompagnement (coaching) est perçu comme étant le meilleur moyen d'acquérir des compétences en leadership.

- > Pour qu'elle puisse tirer profit au maximum de sa plus grande richesse, c'est-à-dire ses employés, une entreprise doit mettre de l'avant différentes mesures favorisant leur croissance, même dans le cadre de leur poste.
- > Plus des trois quarts des entrepreneurs (77 %) estiment que le **mentorat ou l'accompagnement (coaching) est l'un des meilleurs moyens d'acquérir des compétences en leadership**.
  - Le jumelage d'employés novices et d'employés plus expérimentés améliore les relations et renforce l'équipe. Les employés plus expérimentés possèdent des connaissances et une expérience dont peuvent profiter les employés ayant moins d'ancienneté. Il peut également être gratifiant pour les employés expérimentés de partager leur savoir-faire. Quant aux employés plus novices, ils peuvent bénéficier de ressources auxquelles ils auraient difficilement accès autrement. Plus un employé sent qu'il fait partie de l'équipe, qu'il est compétent et respecté, plus il est susceptible de contribuer à la réussite globale de l'entreprise. Bref, adopter de solides mesures d'accompagnement constitue une solution gagnante pour toutes les parties et pour l'ensemble de l'organisation.
- > Les **séances de formation personnalisée ou de groupe** ont été choisies par plus de deux entrepreneurs sur cinq (44 %).
  - Certains spécialistes sont d'avis que de réserver ce type de formation aux membres de la haute direction peut, dans bien des cas, être une perte de temps et d'argent. Le raisonnement est que les gestionnaires ou les leaders des échelons supérieurs travaillent depuis longtemps et sont peut-être plus réticents à changer leurs façons de faire. Les spécialistes suggèrent de miser sur les superviseurs de première ligne et les nouveaux gestionnaires, ceux qui ont souvent le plus d'influence sur l'entreprise. Pour plus d'information sur cette question, vous pouvez consulter le site Internet [www.followtheleader.com](http://www.followtheleader.com) qui offre des observations intéressantes.
- > Participer à des **colloques ou à des événements** (33 %) ou faire des **lectures ciblées** (29 %) peut très certainement aider à acquérir des compétences en leadership.
- > Plusieurs répondants ont mentionné l'expérience, la culture d'entreprise, l'augmentation des responsabilités et les occasions de croissance comme autres réponses de ce qui peut grandement contribuer à acquérir des compétences en leadership.

## Quelles sont les méthodes les plus pertinentes pour acquérir des compétences en leadership? (plusieurs réponses permises) (n=446)



Base : Tous les entrepreneurs.

# Quelques réflexions sur la formation

## Les spécialistes suggèrent de faire un suivi des initiatives en matière de formation.

> De la formation est offerte sur une foule de sujets tels que l'expertise technique, la gestion du temps et les compétences en gestion et en leadership. Les spécialistes font quelques suggestions qui s'appliquent à tous les types de formation offerts **pour maximiser le budget alloué à la formation** :

- ❶ *Consacrez du temps et de l'argent à former vos superviseurs de première ligne et vos nouveaux gestionnaires. Aidez-les à élaborer un plan de perfectionnement personnel qui leur permettra d'apprendre en travaillant. Vous en aurez plus pour votre argent en procédant ainsi.*
- ❷ *Établissez des objectifs précis pour tous ceux que vous envoyez en formation.*
- ❸ *Assurez-vous que la formation en leadership que vous choisissez porte sur des compétences précises et utilise des techniques pédagogiques efficaces. La meilleure séquence pour apprendre consiste à aller d'un point ou d'une expérience spécifique au principe général (approche ascendante).*
- ❹ *Assurez-vous que les gens qui suivent la formation obtiennent de l'aide et des encouragements à leur retour au travail. Faites un suivi pour voir s'ils tentent de mettre en pratique ce qu'ils ont appris.*

**Source** : Block, Wally, « *Why Most Leadership Training is a Waste of Money and What You Can Do About It* », le site Internet « *Follow the leader* » à [www.followtheleader.org](http://www.followtheleader.org)

> Pour **profiter pleinement de la formation**, il est important de savoir **pourquoi** les employés agissent d'une certaine façon.

- ❶ *Le comportement et le rendement des employés sont liés en grande partie au système de gestion en place. C'est pourquoi il est important que la direction soit engagée, qu'elle prêche par l'exemple et joigne le geste à la parole si elle veut que les employés se conforment.*
- ❷ *Le rendement des gens est fonction de la façon dont ils sont évalués, reconnus, récompensés et tenus responsables. Autrement dit, il faut mettre en place des évaluations adéquates et des mécanismes de rémunération pour favoriser certains comportements.*
- ❸ *En règle générale, les employés souhaitent vivement améliorer leurs compétences et agir de manière plus responsable si on leur donne l'occasion de les mettre en pratique.*

**Source** : M. Nyron Drepaul, Consultant d'affaires chez BDC.

# Styles de leadership : introduction

## Les panélistes aident à faire grandir l'équipe de *Points de vue*!

- > L'équipe de *Points de vue* de BDC avait élaboré ce questionnaire en premier lieu pour aider à remédier aux problèmes de compétences de gestion et de leadership au sein des entreprises canadiennes. Les compétences en gestion, de même que l'innovation et l'adoption des meilleures pratiques à l'échelle des industries sont perçues comme des éléments importants pour améliorer le retard en matière de productivité du Canada.
- > Des collègues de BDC qui poursuivent des études dans certaines des meilleures écoles d'administration au Canada ont fourni à l'équipe responsable de cette étude de la documentation sur les thèmes abordés dans leurs manuels. Cela a permis de constater l'omniprésence des différents styles de leadership définis par Kurt Lewin (par exemple, les leaders autocratiques ou autoritaires, les leaders démocratiques ou participatifs et les leaders par délégation ou laissez-faire) ainsi que de quelques variantes. Cela a formé un bon point de départ, mais est assez limité et peu représentatif des nouveaux styles de leadership décrits dans la documentation plus récente portant sur la gestion et le leadership.
- > Les membres de l'équipe *Points de vue* tiennent à remercier les panélistes d'avoir donné leurs commentaires dans le cadre du sondage. Ils remercient tout spécialement Messieurs Morel et Howe qui ont pris l'initiative de se pencher sur notre vision du XX<sup>e</sup> siècle sur le sujet. M. Morel a proposé de la documentation plus à jour à notre équipe, notamment l'ouvrage de Daniel H. Pink intitulé *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, qui explique pourquoi la vieille méthode de la carotte et du bâton ne fonctionne (souvent) pas. La force du livre tient dans sa capacité à expliquer en termes simples que la motivation de l'employé et, par conséquent, son engagement seront plus grands si l'accent est mis sur l'autonomie, la maîtrise et la détermination.
- > Dans son ouvrage intitulé *The Agility Advantage: A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors* (en anglais seulement), David S. Alberts souligne combien il est important que les organisations fassent preuve d'agilité pour relever les défis qui les attendent. Selon l'auteur, les composantes de l'agilité sont la réactivité, la robustesse, la souplesse, la résilience, l'adaptabilité et la capacité à innover. Et ce sont aux leaders qu'incombe la responsabilité de créer ce genre d'organisations.

# Styles de leadership : approche de Kurt Lewin

## La majorité des entrepreneurs sondés ont un style de leadership appelé participatif ou démocratique.

- > Les entrepreneurs se sont fait présenter trois types de styles de leadership, tels que définis par Kurt Lewin, puis ils ont procédé à une autoévaluation à partir des définitions fournies.
- > Selon Kurt Lewin, la plupart des leaders ont un style dominant. Par contre, les bons leaders savent recourir aux trois styles en fonction de la situation (par ex., contraintes de temps, coûts, connaissances, axé sur les gens ou les résultats).

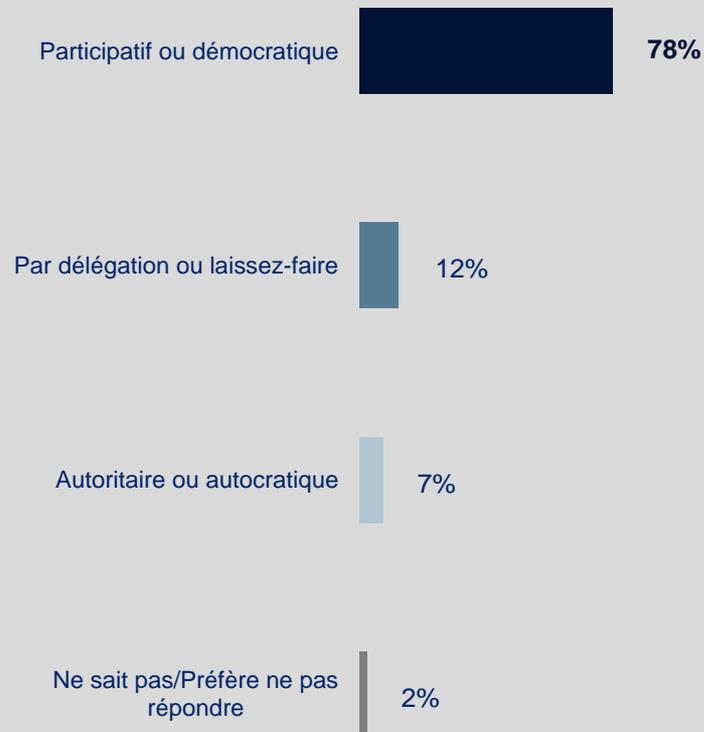
❶ **Participatif ou démocratique (78 %)** : Le leader appliquant ce style demande à un employé ou à plusieurs employés de participer au processus décisionnel (déterminant ce qui doit être fait et comment). Cependant, la décision ultime revient au leader. Recourir à ce style n'est pas un signe de faiblesse; c'est plutôt un signe de force que vos employés respecteront.

❷ **Par délégation ou laissez-faire (12 %)** : Le leader adoptant ce style permet aux employés de prendre leurs décisions. Cependant, le leader demeure toujours responsable des décisions prises. Ce style est utilisé lorsque les employés peuvent analyser la situation et déterminer ce qui doit être fait et comment. Vous ne pouvez pas tout faire! Vous devez établir les priorités et déléguer certaines tâches.

❸ **Autoritaire ou autocratique (7 %)** : Ce style est utilisé lorsque les leaders disent à leurs employés ce qui doit être fait et comment, sans leur demander leur avis. Ce style peut s'avérer approprié lorsque vous avez toute l'information nécessaire pour résoudre le problème, que vous manquez de temps et que vos employés sont très motivés.

- > Deux autres théories de leadership pouvant être intégrées pour améliorer les capacités globales de leadership sont expliquées à la page suivante.

À partir des définitions ci-dessous, quel serait votre style dominant?  
(n=446)



Base : Tous les entrepreneurs

# Styles de leadership : approches complémentaires

## Améliorer les capacités de leadership

- > Il est possible d'améliorer les styles de leadership, tels que définis par Kurt Lewin, en y incorporant des concepts liés au **leadership transformationnel** selon lequel : « *Les récompenses et la reconnaissance (monétaires et non pécuniaires) convainquent les gens de poursuivre leurs buts en permettant d'harmoniser les buts individuels avec ceux de l'organisation. Les leaders transformationnels doivent être conscients que les facteurs de motivation ne se limitent pas aux récompenses monétaires. Ils peuvent également englober les buts que les gens souhaitent atteindre, incluant les avantages liés à l'expérience, la position dans l'organisation (titre) et les possibilités de carrière telles que l'accompagnement (coaching) et le mentorat. La théorie de McClelland postule que les facteurs de motivation sont à l'image des traits de personnalité acquis au fil des expériences, des attentes et des réalisations. Par conséquent, **au fur et à mesure que les gens grandissent et évoluent, les facteurs de motivation utilisés par les leaders doivent également changer pour répondre aux besoins et aux désirs des gens.** »*

*Source* : Motivation – A Transformational Leadership Skill, site Internet « Follow the leader » à [www.followtheleader.org](http://www.followtheleader.org)

- > La hiérarchie des besoins de Maslow s'applique parfaitement au leadership transformationnel, selon lequel les besoins et les désirs des gens changent au fur et à mesure que les gens évoluent.
- > Il existe une autre théorie, le **leadership serviteur**, voulant que les leaders, les organisations et les institutions devraient tenter de se préoccuper davantage des gens et d'améliorer la qualité de leur personnel en appliquant **la philosophie et le modèle de leadership serviteur et en procédant à un changement de paradigme qui consisterait à faire passer les besoins de ceux qui sont menés par le leader avant ceux du leader ou de l'organisation**. Il s'agit d'une vision innovatrice du leadership, de la structure et de la prise de décision. Ce concept préconise une augmentation des services à autrui, une approche holistique du travail, la promotion d'un sentiment d'appartenance à la collectivité et le partage du pouvoir dans la prise de décision.
- > Le leadership serviteur vise particulièrement ceux qui occupent des postes de leaders et les incite à revoir leur approche ainsi qu'à assumer personnellement davantage de responsabilités, dans le but ultime de créer une société plus bienveillante. De nombreuses personnes soutiennent que ce n'est pas nécessairement l'ancien « système » qui est à l'origine de tous les problèmes, mais que c'est plutôt l'échec de l'entreprise ou du leadership de l'organisation, plus particulièrement du leadership de la direction. Les adeptes du leadership serviteur réclament un nouveau style de leadership qui aurait des leaders plus bienveillants, au service de ceux qu'ils dirigent. La mise en place d'un leadership serviteur peut constituer un facteur des plus déterminants qui permettrait aux entreprises, aux sociétés ou aux institutions de demeurer viables et de survivre en ces temps difficiles. Greenleaf, Spears et d'autres ont cerné les caractéristiques suivantes parmi les qualités premières du leader serviteur : vision, conscience, écoute, retrait, acceptation, empathie et persuasion.
- > Ceux qui souscrivent au leadership serviteur sont profondément en désaccord avec le leadership de commande et de contrôle ou avec le leadership autoritaire et hiérarchique quelque peu dépassé. Selon le leadership serviteur, le leader éclairé est l'intendant des ressources de l'organisation; il doit appliquer davantage les principes du leadership serviteur afin de s'assurer de créer une meilleure organisation. Le leadership serviteur suppose que les leaders serviteurs mettent leurs employés, les clients de l'entreprise et leur collectivité au centre de leurs priorités, et non leur ego ou leurs primes éventuelles.

*Source* : Howard Edward Haller, Ph.D., Overcome Adversity the Possible Impact of Servant Leadership and Being a Humble Servant Leader , site Internet « Follow the leader » à [www.followtheleader.org](http://www.followtheleader.org)

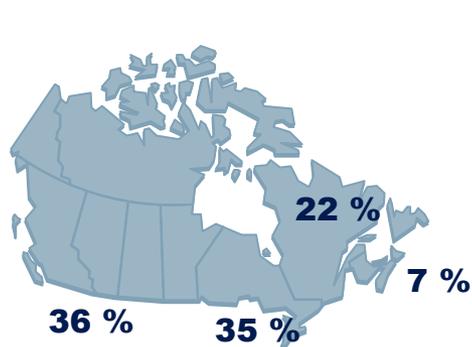
# Sept compétences clés de leadership pour les entrepreneurs

## Améliorer les compétences de leadership

- > L'équipe du Centre de conseils de BDC a récemment élaboré un document qui décrit sept compétences clés de leadership :
  - ➊ **Vision stratégique** : Planifiez où vous voulez que votre entreprise soit dans cinq ans et comment vous allez faire pour y parvenir.
  - ➋ **Communication** : Bien transmettre l'information donne un contexte aux employés et accentue leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.
  - ➌ **Repérer et garder les meilleurs candidats** : Les grands leaders qui ont bâti des entreprises prospères ont un point en commun : ils s'entourent de gens talentueux, courageux et fidèles.
  - ➍ **Délégation** : Déléguez à votre équipe et accordez-lui du pouvoir.
  - ➎ **Diriger par l'exemple** : Joignez le geste à la parole.
  - ➏ **Demander conseil** : Peu importe à quel point vous connaissez votre secteur d'activité, le changement transforme les entreprises si rapidement que les entrepreneurs finissent par perdre des éléments de vue ou ne savent plus comment agir.
  - ➐ **Développer des leaders** : Trouvez-les et aidez-les à améliorer leurs compétences en leadership. Le mentorat vous permet de bâtir un important bassin de leaders au sein de votre entreprise.
  
- > Veuillez cliquer sur le lien suivant pour consulter l'article intitulé « [\*Sept compétences clés en leadership pour les entrepreneurs\*](#) »

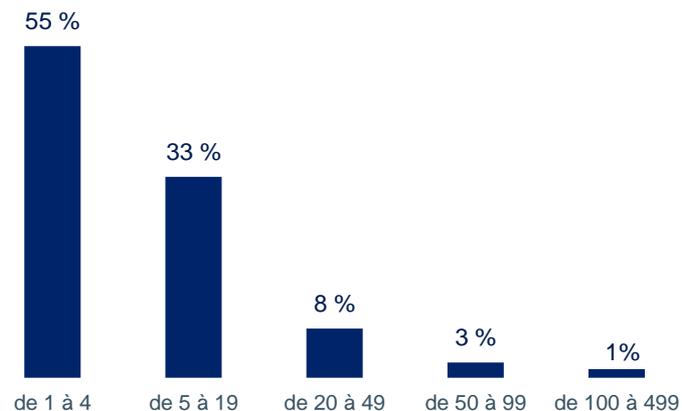
# **Profil des répondants**

# Profil des répondants



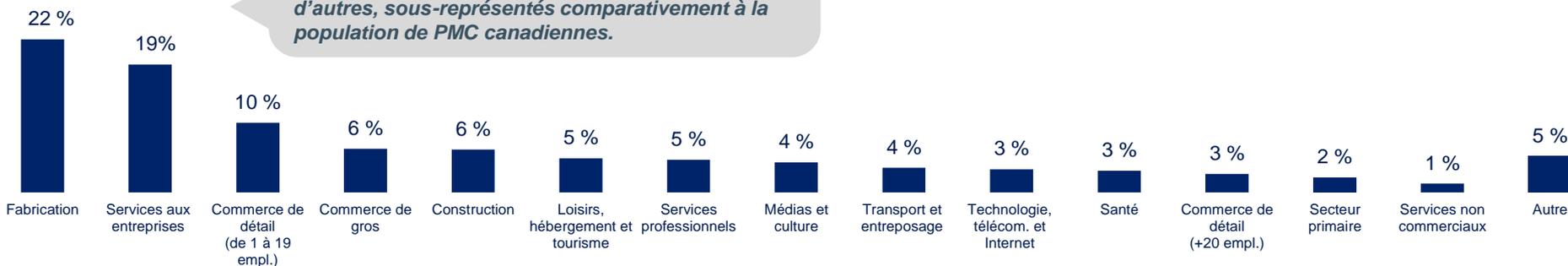
Région

n=446



Nombre d'employés

*Prenez note que les résultats n'ont pas été pondérés en fonction du secteur d'activité. Pour cette raison, certains secteurs (notamment la fabrication) peuvent être surreprésentés, et d'autres, sous-représentés comparativement à la population de PMC canadiennes.*



Secteur/industrie

Base : Tous les répondants. Prenez note que les résultats n'ont pas été pondérés en fonction de la taille des entreprises et de leur région.

# **Annexe**

**Projet conjoint avec HEC MONTRÉAL**

# ***Personnalité, vision d'affaires et leadership visionnaire***

## ***Description de l'étude***

L'étude qui vous est présentée ici a été effectuée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise à HEC Montréal. Dans l'objectif de mieux comprendre le phénomène que constitue la vision d'affaires de l'entrepreneur, nous avons vérifié l'existence d'une relation entre sa personnalité, le contenu de sa vision d'affaires et son leadership visionnaire.

Les résultats laissent voir que la personnalité des entrepreneurs explique une partie importante du contenu de leur vision d'affaires ainsi que de leur leadership visionnaire. C'est ce qui vous sera présenté dans les pages suivantes.

Au final, les connaissances produites par cette recherche débouchent sur des avenues d'avancement en sciences de la gestion concernant la spécificité visionnaire des dirigeants. Cela signifie que la vision d'affaires doit désormais être conçue comme étant indissociable de l'individualité. L'étude offre aussi des recommandations aux entrepreneurs ainsi qu'à leurs accompagnateurs.

## ***Méthodologie et analyses***

Pour collecter des données, un questionnaire de type auto-administré a été distribué à travers le panel Points de Vue de la BDC. Au total, 368 panélistes ont répondu au sondage. Des analyses statistiques ont ensuite été effectuées afin de cerner la nature et la force de la relation entre la personnalité, le contenu de la vision d'affaires et le leadership visionnaire des dirigeants.

## ***Chercheurs***

Chercheur principal : Jean-Philippe L'Écuyer, M.Sc. Management ([jean-philippe.lecuyer@hec.ca](mailto:jean-philippe.lecuyer@hec.ca))

Directeur de recherche : Éric Brunelle, Ph.D., Professeur Adjoint, HEC Montréal

# Personnalité, vision d'affaires et leadership visionnaire

## Personnalité

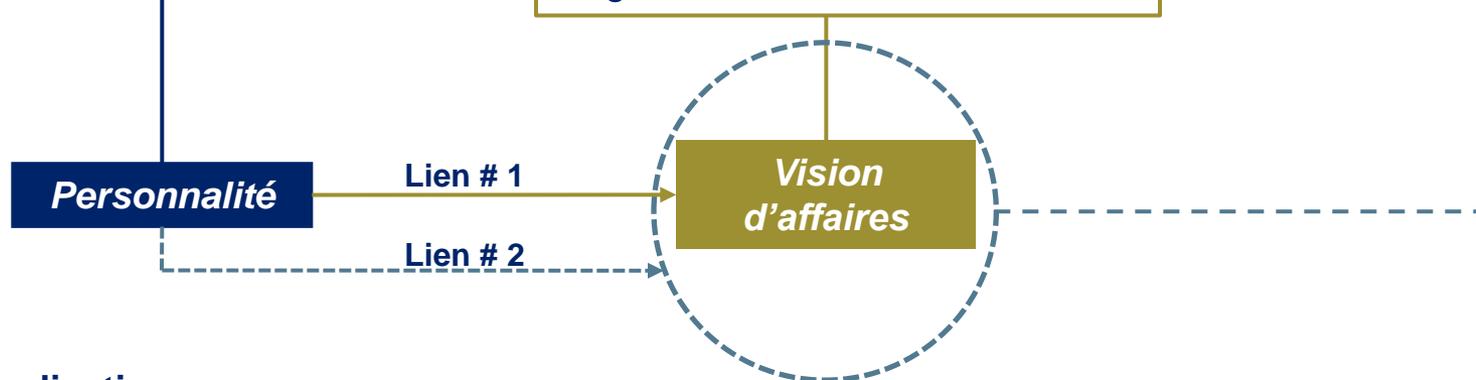
L'ensemble des façons de ressentir, de penser et d'agir d'un individu. Ces façons d'être de la personne sont stables dans le temps et nous permettent d'anticiper certains de ses comportements typiques.

## Vision d'affaires

Image projetée dans le futur d'un idéal organisationnel que l'on cherche à atteindre. Cette image d'un futur désiré est une source de motivation pour les dirigeants et employés et elle oriente les décisions stratégiques de l'organisation.

## Leadership visionnaire

Capacité d'un individu d'influencer le cours des événements à l'aide du partage de sa vision d'affaires.

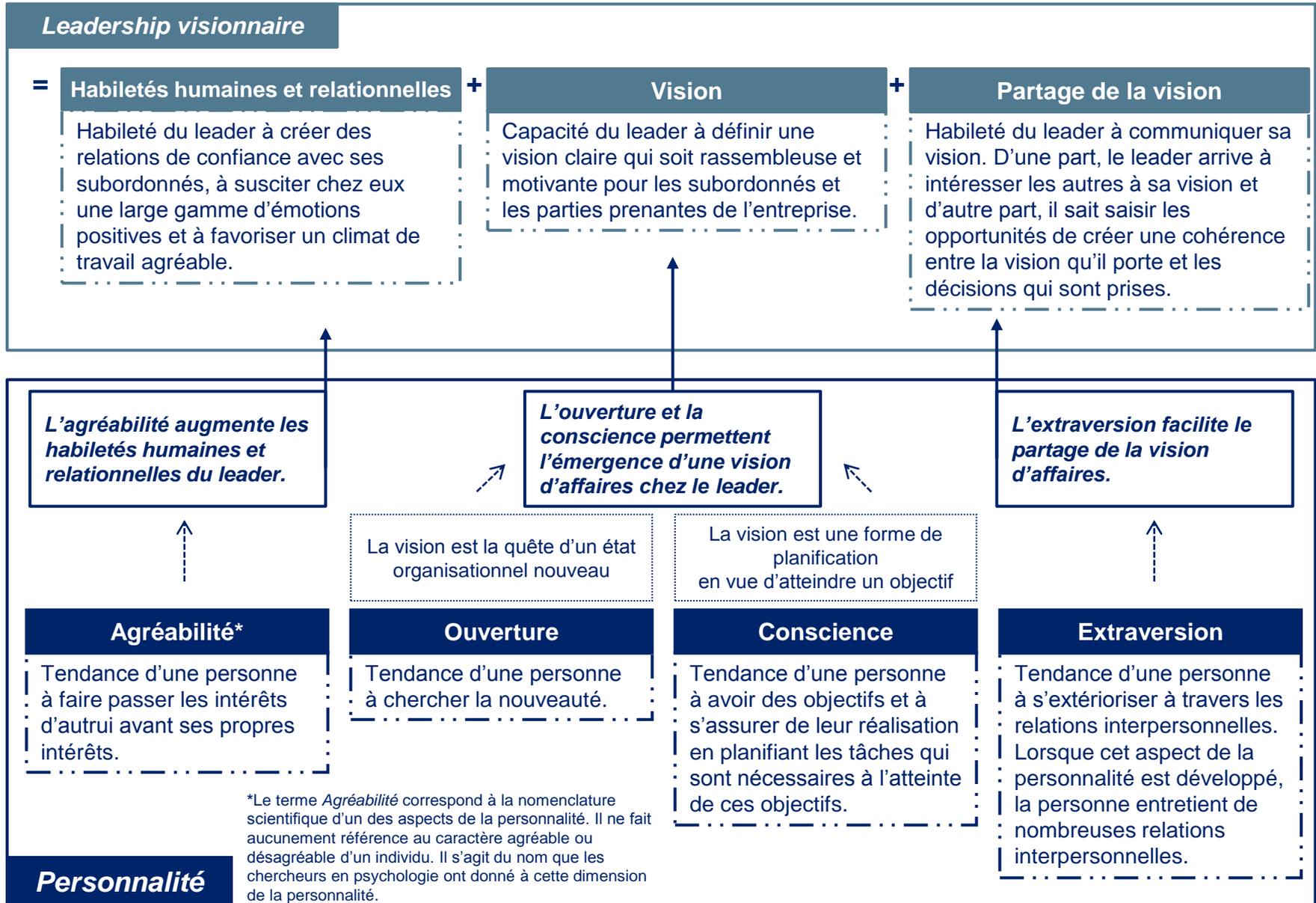


## Explications

**Lien # 1:** La personnalité façonne le contenu de la vision d'affaires. Autrement dit, les façons d'être d'un individu influencent le type de vision qu'il va avoir pour l'organisation qu'il dirige. Qu'elle concerne les parts de marché, le développement de produits ou la culture de l'entreprise, la vision se veut un reflet des particularités individuelles de la personne.

**Lien # 2:** La personnalité est une composante clé du leadership visionnaire des dirigeants. Cela signifie que l'exercice d'un leadership de type visionnaire relève de la spécificité de la personne. Les aspects de la personnalité qui sont impliqués dans le leadership visionnaire ont été ciblés et ils vous sont présentés à la page suivante. On vous présente aussi comment ces aspects de la personnalité peuvent favoriser l'émergence d'un leadership de type visionnaire.

# Personnalité et leadership visionnaire



## Personnalité

## Quoi en tirer?

1

### Connaître l'ancrage de son leadership visionnaire

Vous vous reconnaissez certainement dans au moins un des quatre aspects de la personnalité qui sont responsables du leadership visionnaire. Ce ou ces aspects de votre personnalité constituent le point d'appui de votre leadership visionnaire. Cela signifie que votre leadership visionnaire vous est spécifique et qu'il émerge de ces forces qui se trouvent en vous.

Il s'agissait ici du premier objectif de notre recherche, c'est-à-dire de permettre aux dirigeants de connaître la nature de leur leadership visionnaire.

2

### Savoir s'entourer

Il est très peu probable qu'une personne exerce un leadership visionnaire qui soit pulsé simultanément par les quatre aspects de la personnalité évoqués précédemment.

Pour cette raison, il est nécessaire que le dirigeant soit en mesure de s'entourer des individus qui compléteront ses forces en matière de leadership visionnaire. Plusieurs recherches ont établi que la vision d'affaires étaient une co-crédation. Cela signifie que le dirigeant améliore grandement son leadership visionnaire lorsqu'il s'entoure consciemment de gens qui complètent ses forces.

3

### Savoir se développer

La personnalité d'un individu est stable dans le temps. Cela signifie qu'elle se modifie très peu, voir pas du tout. Elle est caractéristique de la personne et elle est durable.

Bien que la personnalité ne change pas, il est possible de développer des attitudes, des habiletés et des compétences qui seront quant à elles en mesure de compenser certaines faiblesses de la personnalité. Que ce soit seul ou avec de l'aide, on peut enrichir son approche à la vision et améliorer son leadership visionnaire. Le premier pas dans cette direction est, bien évidemment, la prise de conscience de ses forces et de ses faiblesses.

**Rapport spécial *Points de vue* sur  
la productivité**

# Productivité

> Afin de réduire l'écart de productivité entre le Canada et les États-Unis, les entrepreneurs doivent commencer par déterminer le niveau de productivité global de leurs entreprises. Une évaluation en profondeur de leur modèle d'affaire et de leurs processus peut les aider à identifier des points à améliorer. Ils devraient notamment tenir compte de ces composantes essentielles:

- 1 Les **technologies de l'information et des communications ou TIC**: une utilisation efficace des TIC peut aider les entreprises à gagner des parts de marché, étendre leur gamme de produits, personnaliser leurs services, mieux répondre aux demandes des clients, et réduire les pratiques non efficaces.
- 2 L'**innovation** est un secteur où les entreprises canadiennes se démarquent peu, surtout en ce qui concerne les investissements en R. et D. Les entrepreneurs doivent rendre plus formelle leur stratégie d'innovation, la communiquer à toutes les parties impliquées et obtenir leur accord à ce sujet pour aller de l'avant.
- 3 Des **aptitudes en gestion**: les employés très qualifiés et les gestionnaires peuvent aider à améliorer la productivité d'une entreprise. Une vision claire et bien définie, et l'accent mis sur la formation des employés sont essentiels pour qu'une entreprise ait du succès, appuyée par son équipe de gestion.

> Pour ouvrir le rapport complet, cliquez sur ce lien: [\*Piliers entrepreneuriaux: productivité\*](#)

## Intelligence de marchés (Marketing)

Banque de développement du Canada

Siège social – 5, Place Ville Marie, bureau 600, Montréal (Québec) H3B 5E7

[recherchemarketing@bdc.ca](mailto:recherchemarketing@bdc.ca)

