

Lead-R

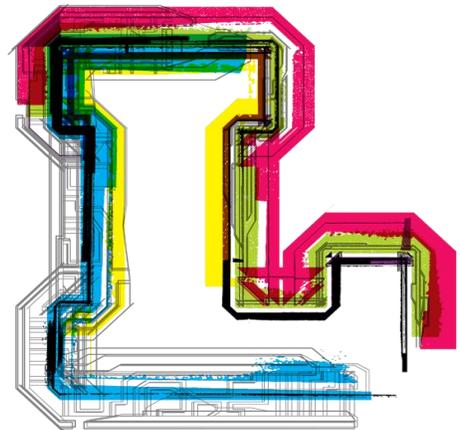
Styles de Leadership

Rapport d'évaluation personnalisé



Nom : Participant, Jean

Date : 2015-09-09



Le leadership

Si on demande à des personnes d'identifier un leader dans un groupe, elles pourront probablement pointer, sans trop de difficulté, celui ou celle qui se démarque par ses qualités de leadership. On reconnaîtra ses capacités à influencer les autres et à les amener à réaliser des choses qui dépassent parfois les attentes initiales. On reconnaît les leaders par leurs réalisations et leurs capacités à diriger, motiver, voire inspirer les autres.

Mais comment s'y prennent-ils au juste? Les réalisations sont palpables, mais les qualités, les attributs, les approches utilisées par les leaders peuvent varier considérablement. Certains seront plus flamboyants alors que d'autres adopteront une attitude plus réservée. Certains seront poussés par le besoin de réussir alors que d'autres viseront plutôt à créer un environnement de travail harmonieux, propice à la réalisation des objectifs organisationnels.

En vérité, il existe plusieurs styles de leadership. Au cours des dernières décennies, des centaines d'études se sont penchées sur le concept et de nombreuses théories ont été formulées afin d'en expliquer son fonctionnement. Sans en connaître tous les rouages, nous sommes maintenant en mesure de mieux comprendre les aspects qui contribuent au leadership.

Peu de personnes peuvent prétendre posséder toutes les facettes importantes nécessaires à l'expression d'un leadership efficace. Par contre, la plupart des personnes qui exercent un rôle d'influence possèdent de nombreux atouts qui leur permettent d'assumer des fonctions de leader, de façon formelle ou informelle. Une bonne connaissance de ses atouts est le point de départ essentiel qui permet de mieux calibrer ses actions et d'améliorer son efficacité. Il en va de même de la connaissance de ses limites actuelles et de ses zones d'amélioration.

Comment Lead-R peut vous aider

Lead-R est un outil qui vous aide à mieux connaître les styles de leadership que vous privilégiez. Construit à partir des connaissances professionnelles et scientifiques les plus récentes, il permet de vous positionner tout en vous indiquant en quoi chacun de ces styles vous permet d'exercer vos fonctions d'encadrement de façon efficace. Il vous indique également en quoi chacun de ces styles peut représenter un défi pour vous tout en identifiant des pistes de développement possibles. Essentiellement, le rapport vous permettra de toucher à six (6) grands aspects, soit :



Votre Style général - ou comment vous favorisez l'approche "**Transactionnelle**" (management classique axé sur le renforcement) ou "**Transformationnelle**" (approche axée sur l'engagement et l'empowerment des employés).



Votre Environnement - ou dans quel type d'environnement votre style de leadership sera le plus efficace ou présentera le plus grand nombre de défis pour vous.



Votre Motivation - ou quels sont les facteurs, soit **internes** ou **externes**, qui vous motivent à exercer des fonctions de leader.



Vos Pistes de développement - ou les actions qui vous permettraient d'enrichir votre style de leadership afin d'en améliorer son efficacité.



Votre Focus - ou jusqu'à quel point il est important pour vous d'exercer votre leadership par rapport à l'**interne** / **externe** de l'organisation et en fonction d'une approche qui privilégie le contrôle / la flexibilité.



Vos questions - ou de quelles questions vous pourriez discuter avec un **supérieur** qui possède un style de leadership que vous appréciez ou un **Coach** professionnel qui pourrait vous accompagner.

Les résultats globaux

Votre STYLE

Selon les circonstances, vous utilisez soit l'approche transformationnelle, soit l'approche transactionnelle. Vous valorisez de façon équivalente la mobilisation des employés tout en mettant l'accent sur le renforcement, la discipline ou l'établissement d'une structure hiérarchique claire.

Votre MOTIVATION

Motivation intrinsèque

Motivation extrinsèque

Votre motivation à exercer un rôle de leader provient à la fois de facteurs internes et externes. D'un côté, vous vous percevez comme un leader et vous avez du plaisir à assumer les responsabilités qui y sont associées. Par contre, vous réalisez également que le leadership peut vous apporter des avantages, notamment la reconnaissance des autres et l'atteinte d'objectifs intéressants.

Votre FOCUS

Vos priorités sont avant tout tournées vers l'interne et les personnes. Vous mettez l'accent sur la création d'équipes harmonieuses (facilitateur), vous vous impliquez directement auprès des employés afin de favoriser leur développement (mentor) et vous valorisez l'innovation et le changement (innovateur).

Votre ENVIRONNEMENT

Stabilité de l'environnement ↑

Maturité des employés →

J	J	J
V	V	V
V	V	V

Votre style correspond bien aux environnements qui valorisent le changement et qui sont composés d'employés qui sont à la fois expérimentés et engagés. Votre tendance à privilégier la responsabilisation et la créativité s'harmonisera bien à ce type d'environnement. Les employés adopteront facilement votre façon d'aborder les situations et de résoudre les problèmes qui se présentent.

Votre style

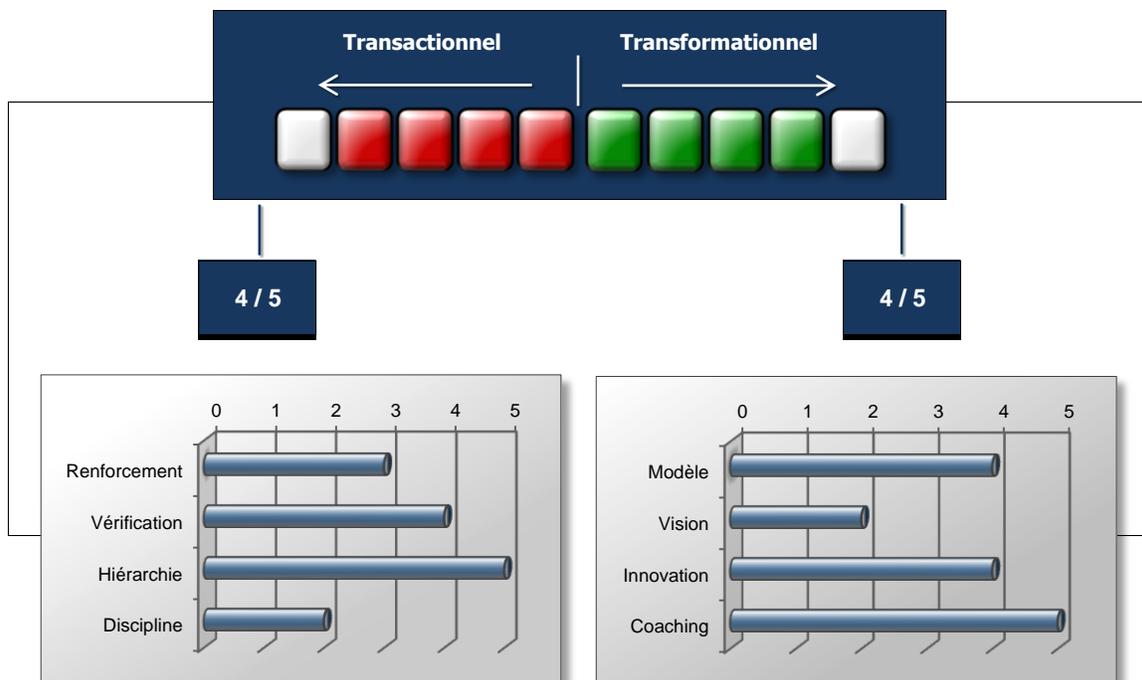
Les études récentes sur le leadership indiquent que les leaders peuvent être généralement répartis en deux groupes, soit :

1

Leadership transactionnel : Les leaders qui favorisent le style "transactionnel" utilisent une approche de management plus classique, qui met l'accent sur la supervision, l'organisation et la gestion du rendement. Les bons employés sont récompensés (renforcements) alors que ceux qui n'atteignent pas les attentes sont réprimandés ou punis. Il s'agit donc d'une "transaction" entre les employés qui fournissent le travail demandé et le supérieur qui reconnaît ou renforce les comportements attendus. Des systèmes de contrôle (vérification) sont mis en place et on s'assure que les rapports entre les acteurs (hiérarchie) sont clairs. Le leader fournit les lignes directrices qui permettront aux employés d'accomplir leur travail en fonction de balises bien définies (discipline).

2

Leadership transformationnel : Les leaders qui favorisent le style "transformationnel" exercent leur influence en favorisant l'engagement des employés par rapport aux objectifs organisationnels. Ils visent, avant tout, à responsabiliser leurs employés. L'exercice du pouvoir est partagé avec les employés qui en viennent à les respecter et à leur faire confiance. Les leaders transformationnels (1) agissent comme des modèles pour leurs employés, (2) les motivent en leur proposant une vision inspirante du futur, (3) stimulent leur innovation et leur créativité en remettant en question les idées préconçues et (4) agissent à titre de coach auprès de chacun des employés.



Votre Style - Vos Résultats

Avantages du style privilégié	Défis associés au style privilégié
<p>➔ Vous portez une attention spéciale à la carrière et au développement de vos employés. Vous tenez compte des différences et des besoins particuliers des gens et tentez d'y répondre au meilleur de vos capacités.</p>	<p>➔ Demeurez réaliste dans vos interventions. Il n'est pas toujours possible de répondre à tous les besoins des employés. Dans certains cas, l'intérêt du groupe fait en sorte qu'on ne peut tenir compte des besoins particuliers de chacun.</p>
<p>➔ En donnant l'exemple à vos employés, vous suscitez un plus grand engagement de leur part. Cette approche encourage les gens à adopter les valeurs que vous mettez de l'avant, car ils auront tendance à vous percevoir comme un modèle à suivre.</p>	<p>➔ Les leaders qui servent de modèles à leurs employés sont souvent critiqués au moindre écart ou à la première défaillance. Il faut donc éviter de miser uniquement sur l'admiration des autres afin de maintenir l'engagement des employés.</p>
<p>➔ Vous êtes en mesure d'établir les rôles et les responsabilités de chacun de façon à faciliter le processus de prise de décision.</p>	<p>➔ Attention de ne pas alourdir inutilement le processus de prise de décisions, particulièrement en ce qui a trait aux opérations courantes qui ne nécessitent pas qu'une chaîne de commande rigide soit mise en place.</p>
<p>➔ Vous êtes en mesure d'établir un bon contrôle de vos ressources. De cette façon, vous vous assurez que les projets évoluent de façon harmonieuse et en fonction des attentes initiales.</p>	<p>➔ Les contrôles qui sont mis en place doivent laisser place à la responsabilisation des employés afin de maximiser leur engagement.</p>

■ Votre motivation

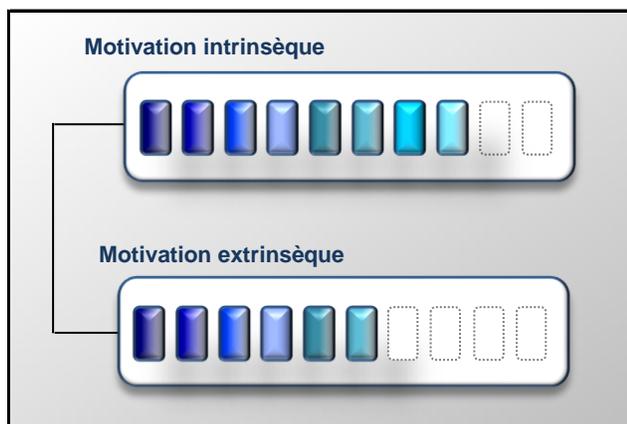
Plusieurs raisons peuvent pousser les gens à exercer du leadership. Dans certains cas, ces facteurs proviennent d'une motivation interne ou d'un besoin à assumer un rôle central et à influencer les autres. Dans d'autres cas, la motivation provient de facteurs qui sont plutôt externes. C'est lorsque les deux types de facteurs sont présents dans une situation qu'on a le plus de chances de voir apparaître le comportement attendu (ex: "leadership"). De façon générale, ces facteurs se définissent comme suit :

1

Facteurs intrinsèques : Les facteurs de motivation intrinsèques sont les forces internes qui nous poussent à agir, indépendamment de l'influence que peut exercer l'environnement sur notre comportement. Ces facteurs touchent à la fois à l'image qu'on a de soi (ex: "je me perçois comme un leader") et à la fois à l'idée qu'on se fait de ce qui doit être accompli (ex: "je crois que la bonne chose à faire dans ces circonstances est que je prenne la situation en charge pour le bien de tous"). Ces facteurs ont un caractère stable et sont souvent déterminants dans la façon dont nous abordons les situations.

2

Facteurs extrinsèques : Les facteurs de motivation extrinsèques sont les forces externes qui nous poussent à agir d'une certaine façon. Ces forces varient selon les circonstances et peuvent avoir un impact plus ou moins grand selon les situations. Ces facteurs touchent à la fois aux attentes des autres (ex: "je crois que mon entourage s'attend à ce que j'agisse comme un leader") et à la fois aux incitatifs matériels associés à notre comportement (ex: "si j'exerce mon leadership, j'obtiendrai tel ou tel renforcement"). Ces facteurs ont un caractère plus transitoire et exercent une influence variable selon leur force ou selon les circonstances.



■ Votre Motivation - Vos Résultats

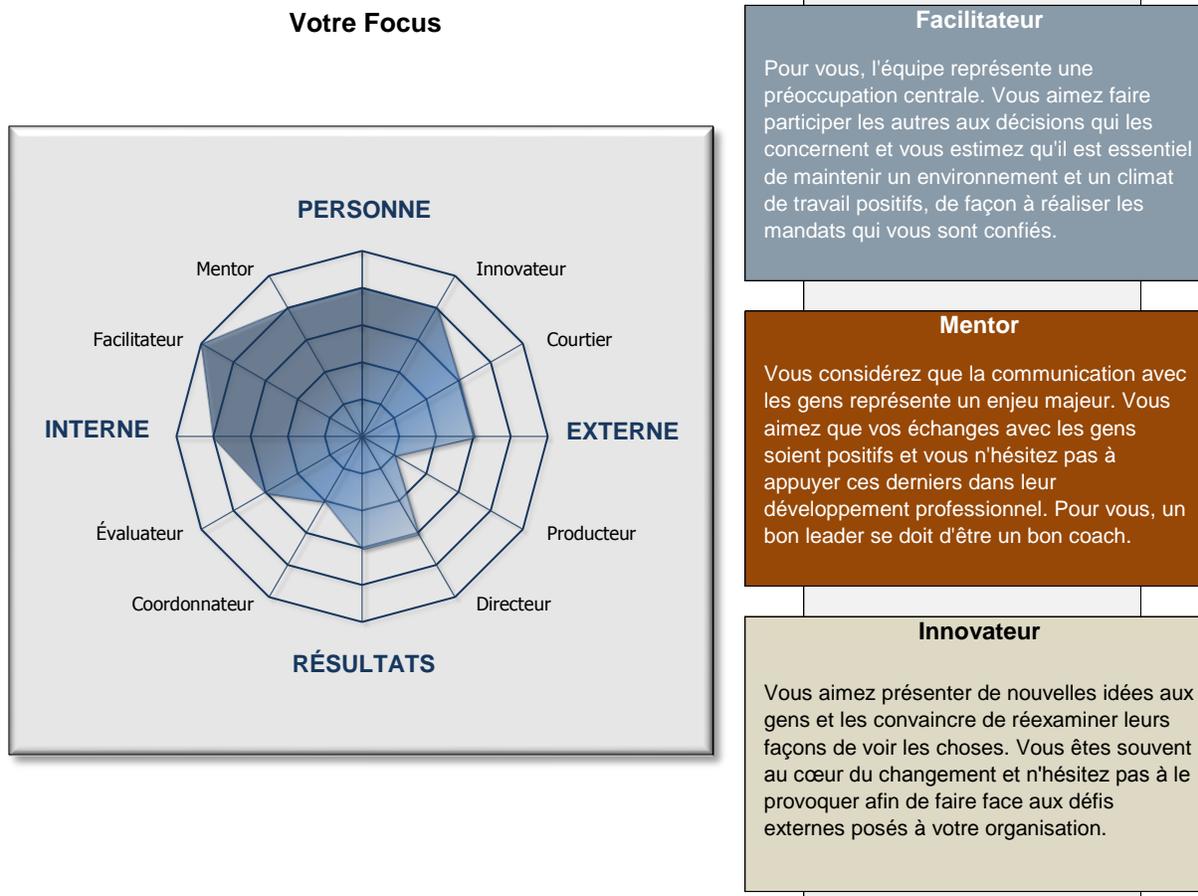
Avantages du style privilégié	Défis associés au style privilégié
<p>➔ Vous éprouvez du plaisir à assumer des fonctions de leadership. Vous ne percevez pas le rôle de leader comme étant une charge de travail additionnelle, mais plutôt comme un exercice qui présente un défi intéressant.</p>	<p>➔ Vous pourrez être confronté à des situations où plusieurs personnes veulent assumer le rôle de leader. Ces situations pourraient créer des conflits si votre besoin d'exercer le pouvoir est prédominant.</p>
<p>➔ Vous croyez que dans certaines situations, il est essentiel que vous assumiez un rôle de leader compte tenu des enjeux en place. Vous n'hésitez donc pas à intervenir si vous croyez que c'est ce qui doit être fait.</p>	<p>➔ Vous pourrez avoir tendance à vous sentir responsable, toutes les fois qu'une situation difficile survient. Cette tendance naturelle pourrait générer une surcharge pour vous.</p>
<p>➔ Votre motivation à devenir un leader tient en partie au fait que ce rôle vous permette d'atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés. En tant que leader, vous avez la possibilité de prendre les décisions et d'établir les orientations qui seront déterminantes dans la réalisation de ces objectifs.</p>	<p>➔ Vous devez démontrer de l'ouverture par rapport aux objectifs des autres. Au-delà de vos attentes, il est important que vos qualités de leader permettent également aux autres de réaliser leurs aspirations personnelles ou professionnelles.</p>
<p>➔ Les facteurs motivationnels qui vous poussent à assumer des fonctions de leadership sont surtout de nature interne. Vous prenez plaisir à occuper un rôle de leader et c'est naturellement que vous chercherez à être au cœur des processus décisionnels. Vous savez que le leadership procure des avantages matériels ou des conditions de travail plus favorables. Cependant, ces derniers facteurs ont un peu moins d'importance pour vous.</p>	<p>➔ Il est parfois utile de puiser sa motivation dans certains facteurs externes tels que la rémunération, les conditions de travail ou la reconnaissance des autres, particulièrement dans des périodes où notre énergie interne est moins élevée ou dans des situations où on peut vivre un certain découragement.</p>

■ Votre focus

Les bons leaders arrivent à inspirer les gens à accomplir des tâches et atteindre des objectifs. Cependant, les préoccupations ou le "focus" peuvent être différents d'une personne à l'autre. Certains leaders mettront beaucoup d'accent sur les aspects externes à l'organisation. Pour eux, l'important sera d'avoir un impact significatif sur les acteurs et l'environnement externe de façon à permettre à l'organisation d'atteindre ses résultats. Pour d'autres, ce sont les aspects internes à l'organisation qui prendront la première place. Ces leaders tenteront d'influencer les gens afin de créer un environnement de travail propice à l'accomplissement des objectifs organisationnels.

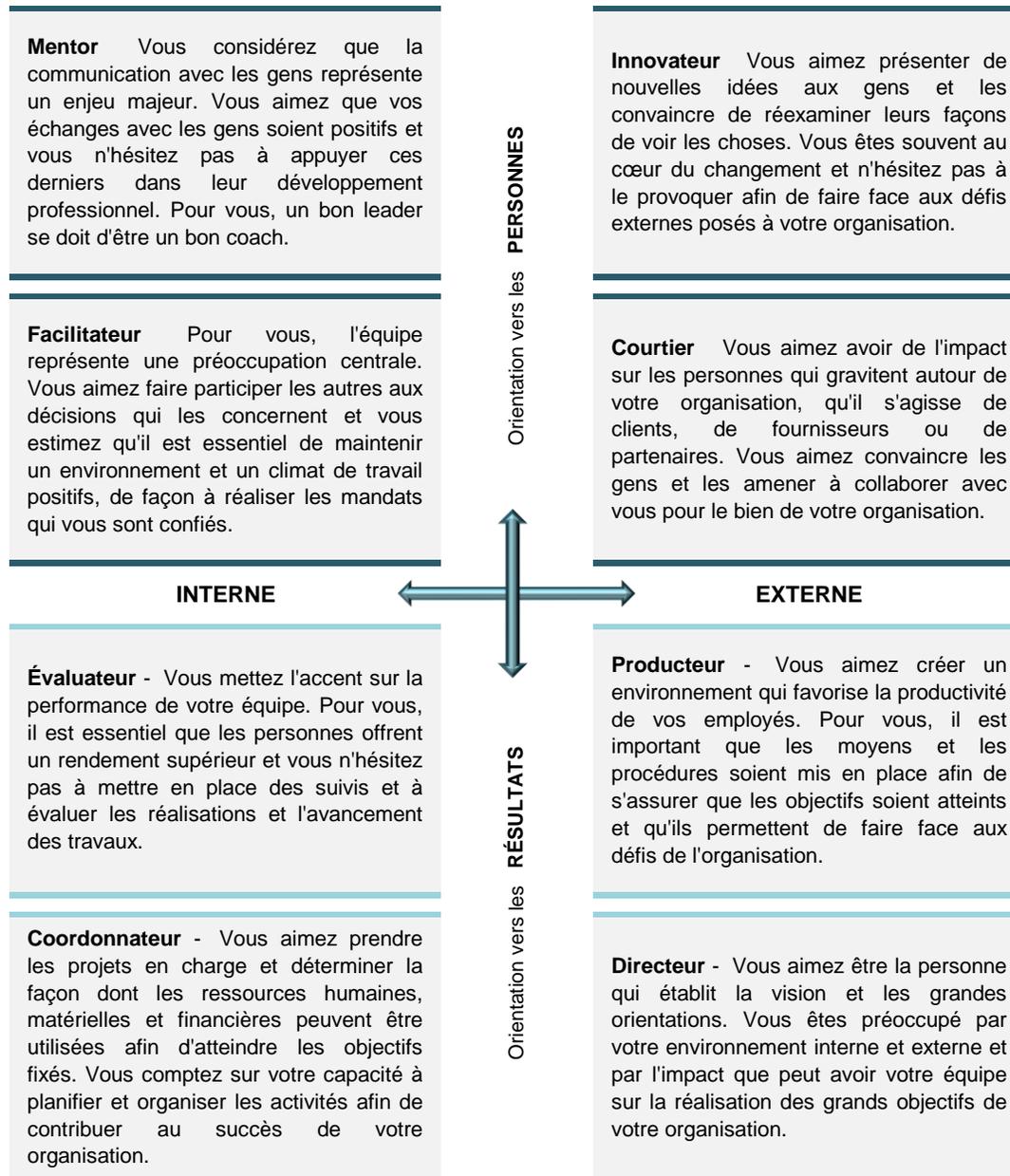
Parallèlement, certains leaders mettront avant tout l'accent sur les personnes impliquées. Leur préoccupation première consistera à mettre en place un environnement harmonieux dans lequel les employés pourront exercer leurs fonctions de façon efficace. Pour d'autres, l'atteinte des résultats et des objectifs représentera l'élément motivateur fondamental. Dans ce cas, les résultats prendront préséance sur plusieurs autres aspects, quitte à ce que les employés se dépassent afin de répondre aux attentes.

La combinaison de ces deux axes (orientation interne/externe et personnes/résultats) permet d'identifier un certain nombre de styles particuliers qui reflètent les préoccupations ou le focus du leader. Les résultats au Lead-R permettent de mieux comprendre ces préoccupations et de vous situer par rapport à ces deux axes. Dans votre cas particulier, on note que les styles prévalents sont:



■ Votre focus

Vos résultats pourraient démontrer que vous être orienté vers d'autres styles. À titre de référence, nous vous présentons ci-dessous chacun de ceux-ci.



Votre Focus - Vos Résultats

Avantages du style privilégié	Défis associés au style privilégié
<p>➔ Vous estimez qu'il est essentiel de porter une attention spéciale aux processus internes de votre équipe et aux particularités de vos employés. Vous croyez qu'un environnement harmonieux contribuera à la création d'équipes performantes.</p>	<p>➔ L'importance que vous accordez aux processus et aux employés contribue à l'avancement des activités. Cependant, il est essentiel que vous portiez également une attention aussi soutenue aux résultats à atteindre et aux facteurs de l'environnement externe.</p>
<p>➔ Vous mettez beaucoup l'accent sur les personnes et l'efficacité des processus internes. Vous privilégiez la communication et le développement de vos ressources, ce qui facilite l'atteinte de cet objectif.</p>	<p>➔ Votre volonté de communiquer avec vos ressources facilite l'échange d'information et la clarification des objectifs. Cependant, vous devez vous assurer de ne pas consacrer trop de temps à ces activités et de porter également une attention à l'atteinte des résultats et aux influences que peut avoir l'environnement externe sur votre équipe ou votre organisation.</p>
<p>➔ Votre créativité et votre propension au changement feront en sorte que votre organisation sera en mesure de s'adapter plus facilement à l'évolution et aux contraintes de son environnement.</p>	<p>➔ Votre besoin de changement et d'innovation peut créer un stress sur les ressources de l'organisation qui pourraient avoir de la difficulté à vous suivre.</p>

Votre Environnement

Tous les styles de leadership ne sont pas également adaptés à l'ensemble des environnements. Si on sait que certains styles sont plus gagnants, peu importe le contexte, on réalise cependant que certaines conditions sont plus favorables à l'expression de différentes approches. Par exemple, les leaders qui mettent l'accent sur la créativité et la responsabilisation des employés se sentiront plus à l'aise dans un environnement qui favorise le changement et le dynamisme. À l'inverse, un leader qui met avant tout l'accent sur l'atteinte des résultats et la mise en place de contrôles étroits, préférera travailler dans un environnement plus structuré.

De façon générale, deux facteurs de l'environnement viennent teinter l'expression des comportements de leadership, soit la maturité des employés et la stabilité de l'environnement :

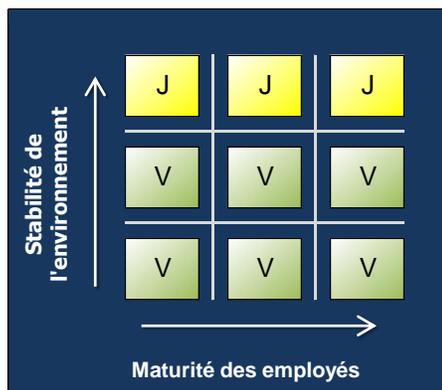
1

La maturité des employés : La maturité des employés s'exprime de deux façons. Les employés matures sont ceux qui possèdent à la fois les compétences requises afin d'accomplir les mandats qui leur sont donnés ainsi que la volonté d'accomplir ces tâches. Par conséquent, un employé pleinement mature possèdera à la fois l'expérience et les habiletés requises pour l'emploi et démontrera également une volonté de s'y engager pleinement. À l'inverse, un employé immature ne possèdera pas l'expérience et les habiletés requises et démontrera en plus de la résistance face à la réalisation des tâches qui lui sont assignées. Les combinaisons intermédiaires de ces deux facteurs produisent des degrés de maturité variables. Notons que le niveau de maturité d'un employé peut varier avec le temps ou les circonstances. Par exemple, un employé peut être pleinement mature pour l'exécution d'un type de mandat, mais éprouver des difficultés par rapport à un autre type de mandat ou par rapport à un changement qui est planifié. Il importe donc de bien analyser son environnement afin de comprendre où se situent les employés.

2

La stabilité de l'environnement : La stabilité de l'environnement s'exprime également de deux façons. D'une part, elle fait référence au degré de structure qu'on y retrouve. Les environnements stables font face à peu de changements, internes ou externes, et leurs modes de fonctionnement varient peu en fonction des circonstances. D'autre part, la stabilité fait référence au degré d'harmonie qu'on retrouve entre les employés et entre les différentes composantes organisationnelles. Un environnement stable sera donc à la fois harmonieux et relativement invariant alors qu'un environnement instable sera le site de conflits et sera en perpétuel changement.

Votre environnement



Type d'environnement qui correspond bien à votre style de leadership.



Type d'environnement qui pourrait représenter certains défis pour vous, soit par rapport au degré de stabilité de l'environnement ou à la maturité des employés.



Type d'environnement qui pourrait présenter des défis importants pour vous, compte tenu du style de leadership que vous privilégiez.

Votre Environnement - Vos Résultats

V

Votre style correspond bien aux environnements qui valorisent le changement et qui sont composés d'employés qui sont à la fois expérimentés et engagés. Votre tendance à privilégier la responsabilisation et la créativité s'harmonisera bien à ce type d'environnement. Les employés adopteront facilement votre façon d'aborder les situations et de résoudre les problèmes qui se présentent.

J

Votre style est relativement bien adapté aux environnements qui sont plutôt stables et qui sont composés d'employés qui ont moins d'expérience. Votre approche est suffisamment structurée afin de donner des orientations et un encadrement serré à des ressources qui n'ont pas toutes les capacités nécessaires afin d'y faire face de façon autonome. Selon les circonstances, vous aurez donc à adapter votre approche afin de fournir le niveau de soutien nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe.

R

Votre style vous permet de fonctionner dans tous les types d'environnement. Votre approche fait en sorte que vous ne devriez pas avoir à faire face à des situations qui présentent des défis trop difficiles ou à gérer des ressources qui auraient trop de difficulté à s'adapter à votre approche.

Vos questions

Comme leader, il est parfois utile de prendre un temps de recul et de se questionner sur nos façons de faire. Trop souvent, les contraintes de notre environnement nous poussent à agir sans qu'on ait le temps de se positionner de façon plus générale. Les questions suivantes, issues de vos résultats, vous permettront de réfléchir à certains aspects de votre leadership. Cet exercice peut se faire de façon individuelle. Cependant, il devient plus riche lorsque vous êtes accompagné d'un supérieur à qui vous faites confiance ou d'un coach professionnel qui peut vous guider efficacement par son expérience et ses connaissances.

Les pistes de réflexion

Pour chacune des sections suivantes, répondez aux questions en utilisant les pistes suivantes :

Trouvez des exemples précis où cet aspect est apparu et identifiez les éléments positifs qui ont contribué à favoriser le succès de votre intervention.

À l'inverse, trouvez des exemples où vous avez éprouvé des difficultés à faire face à une situation.

Quels éléments de l'environnement jouent un rôle plus important dans votre leadership ?

Comment vous sentez-vous lorsque vous devez faire preuve de leadership ? Quels sont les facteurs émotifs qui sont impliqués ?

Comment les gens réagissent-ils à vos interventions de leadership ? Quels types de réponses vous apparaissent positifs ? Négatifs ?

Quels sont les acteurs auxquels vous accordez plus d'importance dans vos interventions ? Ceux à qui vous accordez moins d'importance ?

Votre style privilégié



Questions

De quelle façon est-ce que je perçois mon leadership ? Quelles sont les forces et les faiblesses que je peux identifier par rapport à cette approche ? Si j'avais des éléments à changer, quels seraient-ils ? Comment puis-je utiliser mes forces actuelles afin de développer les éléments qui méritent une amélioration ? Y a-t-il des circonstances où une approche différente de celle que vous privilégiez habituellement serait plus efficace ?

Vos réponses :

Vos questions

Votre motivation

2

Questions

Qu'est-ce qui vous motive le plus lorsque vous exercez votre leadership ? Qu'est-ce qui vous motive le moins ? Quels sont les facteurs / circonstances qui ont un effet sur votre niveau de motivation en tant que leader ? Au-delà des facteurs qui vous motivent, quels éléments (internes / externes) pourraient contribuer à maintenir votre niveau d'engagement (ressources, reconnaissance, avantages, etc.) ? Comment pourriez-vous maximiser ces facteurs ?

Vos réponses :

Votre focus

3

Questions

Quels sont les types de défis qui vous "allument" ? Ceux que vous tentez d'éviter ? Ces défis impliquent-ils toujours l'environnement externe ou interne ? Quelle stratégie utilisez-vous lorsque vous devez faire face à des défis qui vous intéressent moins ? Comment abordez-vous les objectifs qui vous sont demandés ? Comment vous sentez-vous lorsque vous n'arrivez pas à atteindre les résultats escomptés ?

Vos réponses :

Votre environnement

4

Questions

Si vous aviez le choix, dans quel type d'environnement préféreriez-vous travailler ? Quel type d'environnement crée le plus de frustrations chez vous ? Avec quel type d'employés transigez-vous le plus souvent ? Quel type d'employés préférez-vous éviter ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui distingue les deux groupes ?

Vos réponses :