



# ID - Leadership

## STYLES DE LEADERSHIP

### RAPPORT D'ÉVALUATION PERSONNALISÉ

Nom :

**John Smith**

Date :

**2020**

HRID  
[www.hrid.com](http://www.hrid.com)

Le présent rapport est confidentiel. Toutes les mesures doivent donc être prises afin de préserver les données. Seules les personnes autorisées devraient avoir accès au contenu du rapport.

# ID - Leadership

## STYLES DE LEADERSHIP

Nom : Jean Participant

Date de l'évaluation : 2020-12-12

## 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 le ID - Leadership peut vous aider

Le ID - Leadership 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.

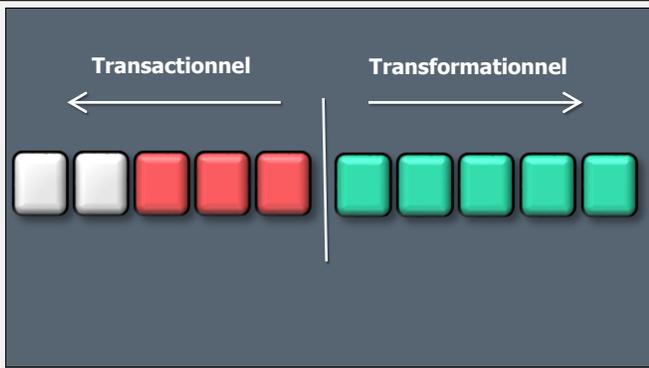
# ID - Leadership

## STYLES DE LEADERSHIP

### Les résultats globaux

Votre STYLE

Vous êtes avant tout un leader transformationnel. Vous croyez que votre vision et votre exemple permettront à vos collaborateurs de se dépasser et d'assumer pleinement leurs responsabilités. Au besoin, vous utilisez une approche plus conventionnelle en matière de discipline ou de hiérarchie.



Votre MOTIVATION

Motivation intrinsèque



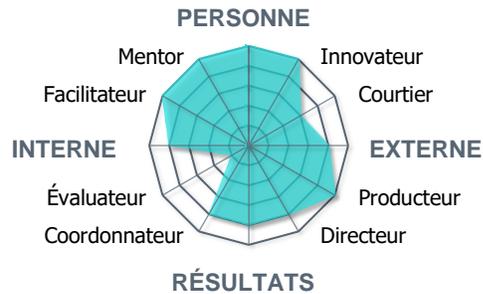
Motivation extrinsèque



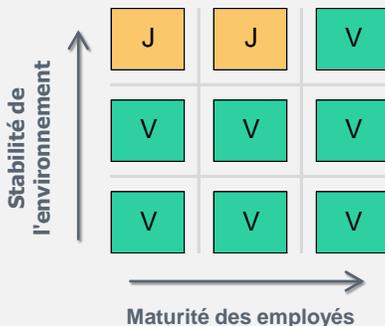
Votre motivation à devenir un leader est avant tout reliée à des facteurs externes. Pour vous, le leadership vous permet d'obtenir des avantages intéressants et d'atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés tout en répondant aux attentes de votre entourage. De plus, il correspond à l'image que vous vous faites de vous-même.

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



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

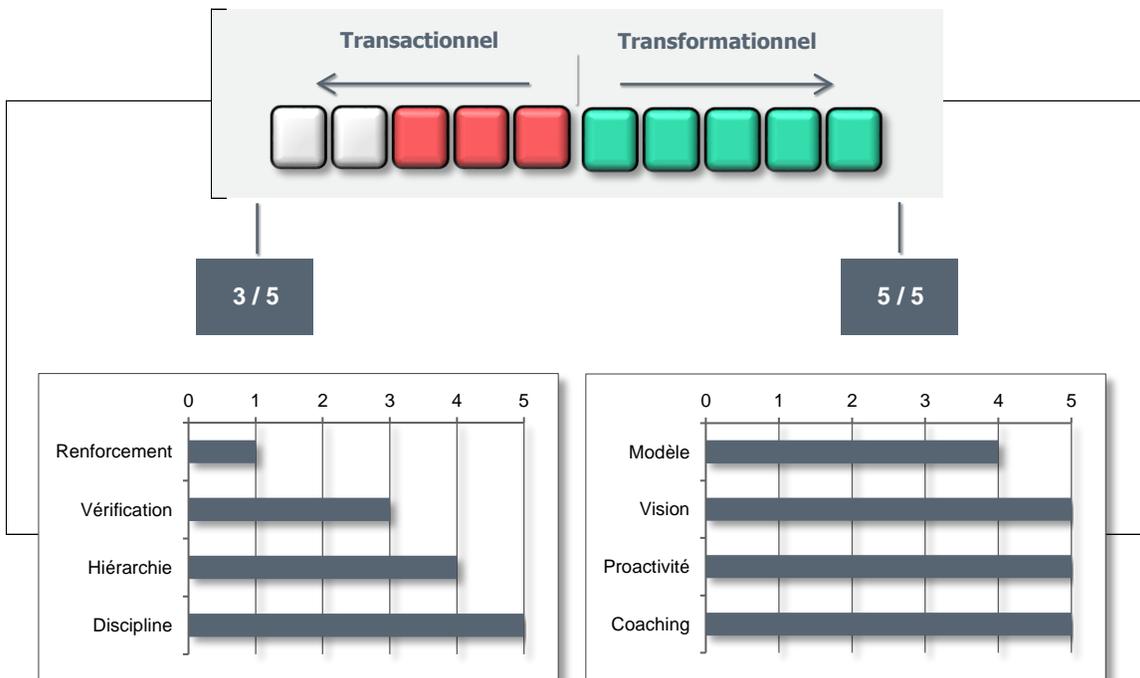
Les études récentes sur le leadership indiquent que les leaders peuvent être généralement répartis en deux groupes, soit :

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) motivent leurs employés en leur proposant une vision inspirante du futur, (3) agissent comme moteur de changement 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 vous assurez que vos employés comprennent que leur travail est important et significatif. La vision que vous projetez inspire les personnes de votre entourage à se dépasser et à atteindre les objectifs que vous fixez.</p> <hr/>	<p>Les visions à long terme inspirent les employés, mais peuvent parfois susciter du découragement chez ceux qui ont besoin de voir des résultats à court terme. Assurez-vous de maintenir la motivation des employés en fixant également des objectifs échelonnés sur des périodes plus courtes.</p> <hr/>
<p>Vous n'hésitez pas à proposer de nouvelles avenues de solutions et à aborder les situations sous un angle différent. Vous encouragez vos employés à remettre en question leurs façons de faire en visant l'amélioration continue des processus.</p> <hr/>	<p>Assurez-vous de bien doser la part du changement et de la stabilité, chacune de ces facettes contribuant au succès des organisations. Tenez compte de l'approche privilégiée par vos pairs et vos partenaires afin que les changements que vous proposez aient des chances de réussite.</p> <hr/>
<p>Vous souhaitez proposer un projet d'entreprise à vos employés. Vos actions et vos décisions gravitent autour d'une vision claire du futur que vous voulez partager avec eux.</p> <hr/>	<p>Assurez-vous que votre vision soit accompagnée d'un plan d'action clair et réaliste. Même si certains employés partageront pleinement votre vision, d'autres seront plus motivés par la réalisation de projets comportant des étapes claires et concrètes. Vous aurez besoin de ces deux types de personnes afin de réaliser vos ambitions.</p> <hr/>
<p>Vous vous assurez que les employés sont disciplinés et qu'ils respectent les règles et les procédures établies afin de garantir l'efficacité des processus.</p>	<p>Attention de ne pas créer un climat de travail qui inhibe la responsabilisation des employés ou leur capacité à innover et à améliorer les façons de faire.</p>

### Votre motivation

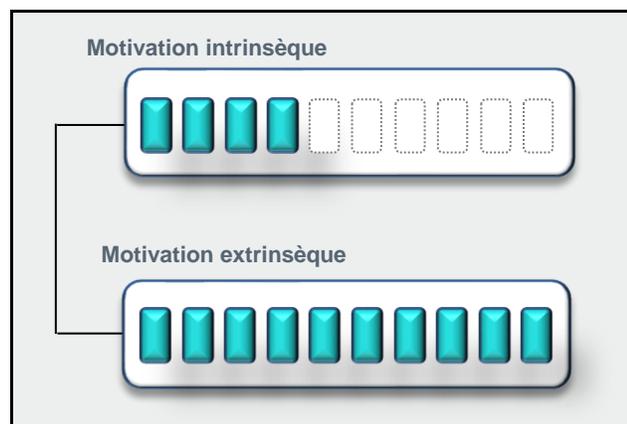
Plusieurs raisons peuvent pousser les gens à exercer du leadership. Dans certains cas, ces facteurs proviennent d'une motivation interne ou d'un besoin à assumer un rôle central et à influencer les autres. Dans d'autres cas, la motivation provient de facteurs qui sont plutôt externes. C'est lorsque les 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

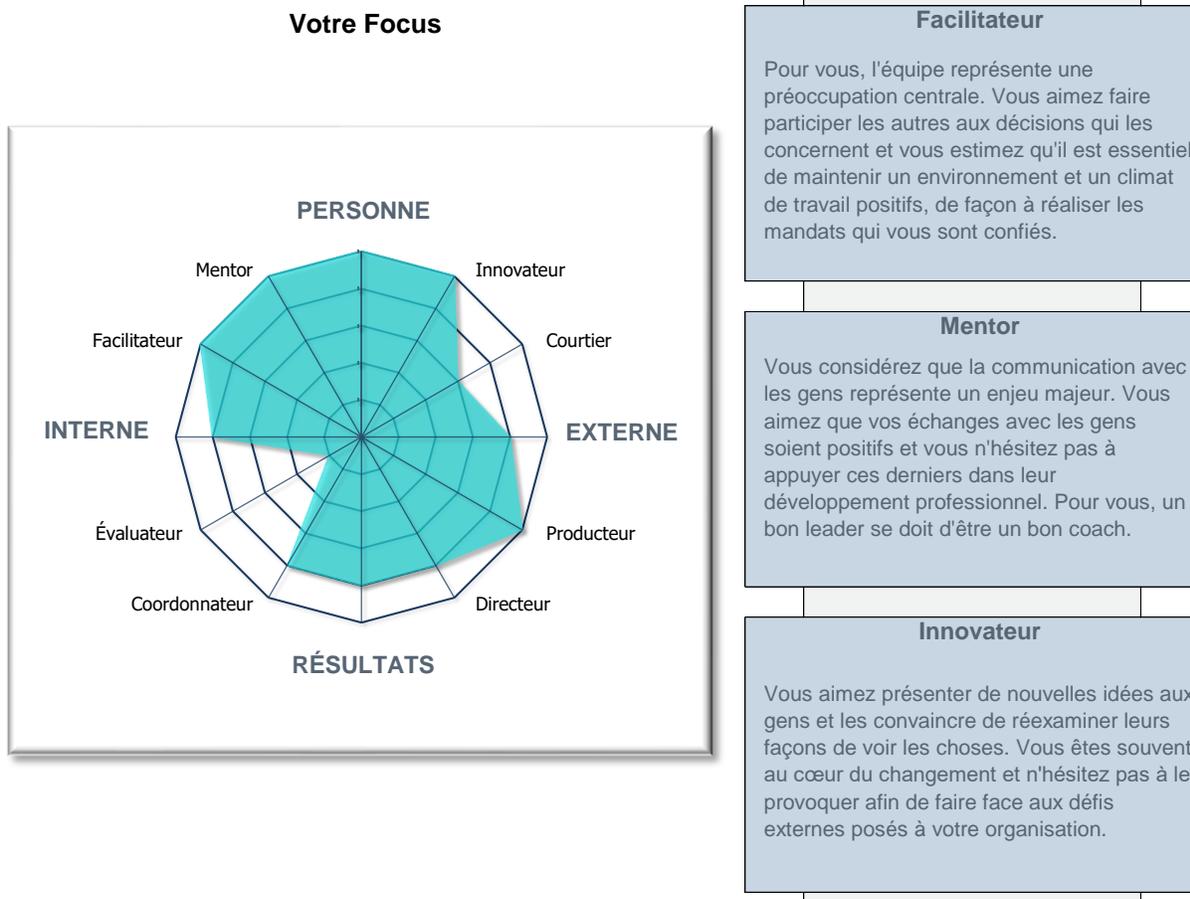
Avantages du style privilégié	Défis associés au style privilégié
<p>Pour vous, le fait d'être un leader fait en sorte que vos conditions de travail sont plus avantageuses, tant au niveau de la rémunération que de la flexibilité que vous procure cette fonction.</p>	<p>Il est important que vous mainteniez votre niveau de motivation, même lorsque les conditions de travail ou le niveau de rémunération ne sont pas optimaux. C'est le cas notamment lorsque certains de vos subordonnés ont un niveau de rémunération supérieur au vôtre, compte tenu de leur expertise ou de conditions de travail particulières.</p>
<p>Pour vous, le leadership est un outil privilégié qui vous permet d'atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés. Votre rôle de leader vous fournit les leviers nécessaires à cette réalisation.</p>	<p>Attention de ne pas négliger les situations où votre rôle de leader n'est pas directement relié à l'atteinte d'objectifs. Par exemple, la mise en place de conditions favorisant un bon climat de travail n'a pas nécessairement un impact direct sur l'atteinte des résultats, mais peut tout de même être critique pour les employés impliqués.</p>
<p>Les attentes exprimées par les personnes de votre entourage vous incitent à assumer les fonctions de leadership. Le fait que les gens croient en votre potentiel de leader est suffisant pour vous motiver à prendre ce rôle.</p>	<p>À titre de leader, vous aurez fréquemment à prendre ou à mettre en œuvre des décisions qui sont moins populaires auprès des personnes de votre entourage. Dans ce cas, il est possible qu'ils ne vous donnent pas leur appui. Vous aurez donc à maintenir votre niveau de motivation malgré ces circonstances.</p>
<p>Vous êtes surtout sensible aux facteurs de motivation externes. Vous réalisez que le leadership procure des avantages intéressants, qu'il facilite l'atteinte des objectifs que vous vous êtes fixés et qu'il vous permet de répondre aux attentes de votre entourage.</p>	<p>Comme les facteurs internes tels que la satisfaction personnelle ont moins d'influence sur votre motivation à exprimer votre leadership, tout repose sur l'impact que vos actions auront sur les avantages que vous recherchez. Or, il est parfois nécessaire de jouer un rôle de leader, même dans des circonstances dépourvues d'incitatifs externes.</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 présence 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:



# ID - Leadership

## STYLES DE LEADERSHIP

### Votre focus

Vos résultats pourraient démontrer que vous êtes 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>
<hr/> <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>	<hr/> <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>
<hr/> <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>	<hr/> <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 :

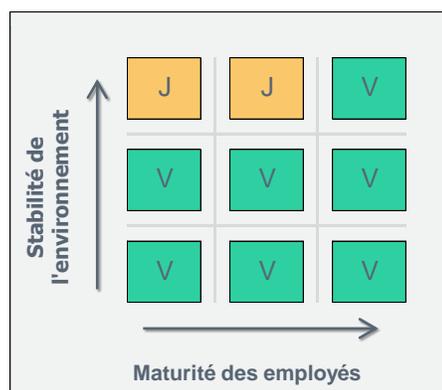
1

**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



V

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

J

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.

R

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

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

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

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 :