

Heureux d'un printemps...

Pour cette édition printanière du *SPB Contact*, nous vous avons concocté plusieurs articles, capsules et résumés de lecture portant sur des sujets qui touchent de près votre pratique professionnelle.

Une de nos consultantes s'est penchée sur la notion de leadership et vous présente les fruits de sa réflexion. Voilà qui pourrait faire germer en vous quelques idées et pourquoi pas, inspirer quelques initiatives. Et si cet article n'éteint pas votre soif de connaissances sur le sujet, nous vous proposons le compte-rendu du dernier livre de Stephen Covey, consultant émérite en gestion et auteur à succès.

Nous profitons également de l'occasion pour vous faire part de quelques-uns de nos succès... Suite à une étude effectuée auprès de l'un de nos fidèles clients, nous sommes fiers de vous divulguer des résultats attestant de l'efficacité de nos évaluations ciblées.

Ce *SPB Contact* printanier nous permet de plus de lancer quelques invitations... Nous vous convions en effet à prendre part à des activités à saveur estivale qui nous tiennent réellement à cœur et qui sont des occasions idéales de conjuguer plaisir et partage.

La belle saison est à nos portes et nous souhaitons vous inspirer et vous encourager à apporter un vent de renouveau dans vos activités de gestion. Vous retirerez peut-être de cette édition quelques idées qui pourront contribuer à la croissance et au développement de votre milieu de travail. Parce que nous pensons que le rôle du gestionnaire, à l'instar du travail du jardinier, ne se résume pas à faire pousser les fleurs, mais à créer un environnement favorable à leur épanouissement.

Bonne lecture.

L'équipe de rédaction

Dans ce numéro

Le leadership : un atout stratégique essentiel pour réussir en affaires 2

L'efficacité des évaluations ciblées 3

Nous avons lu pour vous... 5

Service d'amélioration de climat et de résolution de conflits 6

Quand les pieds carrés ont de l'importance 5

Une soirée au théâtre 7

Du golf pour une bonne cause 8



Le leadership : un atout stratégique essentiel pour réussir en affaires

Pourquoi la notion de leadership est-elle au cœur des préoccupations des chefs d'entreprise d'aujourd'hui? Tout simplement parce que le leader constitue l'une des pierres angulaires de l'entreprise; c'est celui qui décide ce qui doit être fait et qui concrétise les choses. Puisque les résultats d'affaires ne peuvent être atteints qu'avec la contribution d'équipes de travail, l'entreprise a besoin de leaders qui sauront initier le mouvement, garder le rythme et maintenir le cap, afin d'assurer la réalisation des objectifs.

Le leader montre l'exemple, inspire une vision commune, remet les processus en question, amène les autres à agir et, par son charisme, rallie les gens. D'ailleurs, on reconnaît un leader non pas à ses caractéristiques personnelles mais plutôt au nombre de disciples qui choisissent de le suivre.

En outre, on constate qu'en l'absence d'un leadership fort au sein d'une entreprise, les résultats d'affaires sont souvent obtenus par chance et se révèlent irréguliers au fil du temps. Tout chef d'entreprise qui souhaite garantir l'atteinte de ses résultats d'affaires doit donc faire preuve d'un réel leadership.

Il est primordial de bien connaître le potentiel de leadership présent au sein de son entreprise si l'on souhaite se donner les moyens de le renforcer. En fait, le leadership est à la portée de plusieurs, se développe au fil du temps et s'acquière avec l'expérience. Une évaluation du leadership dans l'entreprise permet de bien cibler les individus prometteurs et les maillons plus faibles et, par la même occasion, de mieux se préparer aux défis d'affaires.

Des démarches telles que le coaching, le mentorat et la formation peuvent constituer des appuis stratégiques permettant d'accélérer le développement du potentiel des futurs leaders. De plus, considérant le fait que les meilleurs leaders sont ceux qui se connaissent suffisamment pour savoir s'entourer et choisir une équipe complémentaire, un outil tel que l'évaluation de potentiel peut également s'avérer d'une grande utilité.

Dans les entreprises d'aujourd'hui, il faut reconnaître que le leadership n'est plus l'apanage des dirigeants de la haute direction. On distingue, de nos jours, différents degrés de leadership, qui peuvent être répartis à travers l'entreprise à tous les niveaux de postes. Les chefs d'entreprise ont avantagé à bien reconnaître, dans leur organisation, les personnes clés qui démontrent un potentiel de leadership. Ils pourront par la suite s'assurer de leur procurer des conditions qui favoriseront leur développement et leur mise en valeur.

La question du leadership constitue un enjeu permanent de la gestion d'entreprise. Elle devient encore plus critique lorsque le chef d'entreprise planifie sa relève ou prévoit une croissance ou un changement important qui augmentera les exigences de son organisation. Si ces transitions ne sont pas encadrées par un individu possédant un leadership solide, elles peuvent mettre en péril la pérennité de l'entreprise.

Actuellement, un autre grand défi relatif au leadership plane sur les organisations : celui d'accepter les nouvelles valeurs et les façons de faire des jeunes leaders montants. La confrontation entre la génération des babyboomers et celle des X est au cœur de la situation. Les chefs d'entreprise doivent s'adapter au nouveau style de gestion de la génération X et composer avec des valeurs parfois perçues comme dérangeantes par les leaders plus seniors, notamment lorsqu'il est question de conciliation travail-famille, de travail d'équipe, de partage du pouvoir, d'humanisme, d'ouverture sur le monde, d'esprit d'initiative, etc. Ces nouvelles valeurs propres à la génération X transforment la nature même du leadership, traditionnellement plus autoritaire, hiérarchique ou charismatique puisque tributaire de la génération des baby-boomers. On assiste en fait à l'adoption d'une approche plus participative du leadership. Les chefs d'entreprise qui ne sauront pas adapter le style de gestion de leur entreprise aux particularités de la génération X éprouveront plus de difficulté à retenir les gens de talent et, par conséquent, à développer le potentiel de leadership de leur entreprise.

➔ Suite à la page 3

« ... La question du leadership devient encore plus critique lorsque le chef d'entreprise planifie sa relève ou prévoit une croissance ou un changement important... »



Le leadership : un atout stratégique... (Suite de la page 2)

Rassurez-vous toutefois quand vous considérez le fossé entre les générations de leaders de votre entreprise. Bien que les formes sous lesquelles le leadership s'exprime se réinventent continuellement, on ne réinvente pas le concept en soi. Il a toujours existé et répondra toujours aux mêmes règles du jeu. De fait, 600 ans av. J.-C., Lao-Tseu, un philosophe chinois, avait déjà énoncé les propos suivants :

« Un leader est meilleur lorsque ses disciples savent à peine qu'il existe. Il est moins bon lorsque les gens lui obéissent et l'acclament. Et pire lorsqu'ils le méprisent. Oublie d'honorer tes gens et ils oublieront de t'honorer. Ce que les gens diront d'un bon leader quand son travail est accompli et son objectif atteint, c'est : "Nous avons réussi par nous-mêmes." »

Nadine Murtada, Ph.D.
Psychologue industrielle
nmurtada@spb.ca

La gestion par objectifs... est-elle aussi efficace dans les équipes auto-gérées?

Une étude récente (Antoni, 2005) démontre que la gestion par objectifs (une gestion qui s'appuie sur des objectifs clairs) serait efficace autant dans les équipes auto-gérées que dans les équipes supervisées. En effet, Antoni a découvert que dans les équipes auto-gérées, où les buts sont fixés collectivement, plus les membres sont engagés envers les buts fixés, plus la productivité du groupe et la satisfaction au travail est élevée. Ainsi, selon cette étude, la gestion par objectifs serait liée à la satisfaction du groupe et à son rendement, et s'appliquerait autant aux individus, aux groupes supervisés qu'aux équipes auto-gérées.

L'efficacité des évaluations ciblées

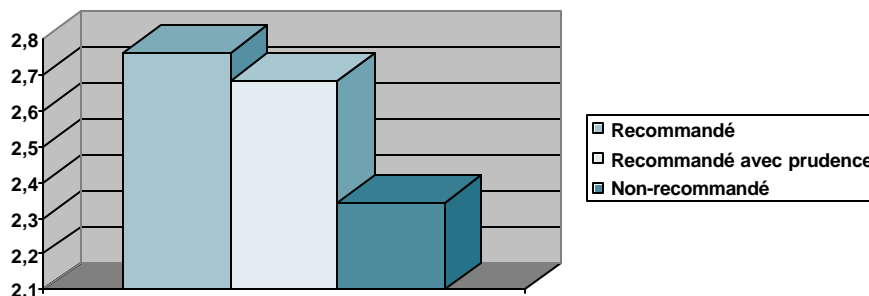
La Société Pierre Boucher est une organisation en constante évolution qui se soucie d'offrir le meilleur service possible à ses clients. Dans cet esprit d'amélioration continue, nous avons récemment entrepris une démarche afin de valider nos processus de sélection. Pour ce faire, nous avons effectué une étude au sein d'une organisation manufacturière du Québec. Cette étude visait à mesurer l'efficacité de nos évaluations ciblées, c'est-à-dire à déterminer leur capacité de prédiction et celle des données d'entrevue recueillies par l'employeur. Elle cherchait également à déterminer les meilleurs prédicteurs de rendement et de satisfaction au travail dans le profil établi et finalement, elle a permis d'effectuer des recommandations afin d'optimiser le processus d'évaluation ciblée. Le rapport faisant état des résultats de cette étude a été produit en janvier dernier.

Les résultats de cette étude révèlent que la qualité prédictive des évaluations ciblées au sein du milieu manufacturier est excellente. En effet, les candidats recommandés par nos consultants fournissent un rendement nettement supérieur à celui des candidats non recommandés, qui ont été tout de même embauchés par l'employeur.

↪ Suite à la page 4



L'efficacité des évaluations ciblées (Suite de la page 3)



«...la capacité à s'affirmer et la recherche d'autonomie semblent être des prédicteurs constants du rendement global des candidats une fois en poste.»

Tableau I - Performance globale moyenne des groupes de candidats selon la recommandation reçue par les consultants SPB

Il est également intéressant de souligner que 83 % des employés n'étant plus au service de l'organisation n'avaient pas été recommandés ou avaient été recommandés avec réserve par nos consultants.

Les analyses ont révélé que deux des dimensions mesurées lors de l'évaluation ciblée étaient déterminantes pour prédire le rendement des employés au sein de l'organisation. Ainsi, la capacité à s'affirmer et la recherche d'autonomie semblent être des prédicteurs constants du rendement global des candidats une fois en poste. Il semble en effet que plus un candidat a tendance à dire les choses directement, à faire valoir son point de vue, à travailler avec autonomie, avec un minimum de supervision et de façon consciencieuse, plus il fournira un rendement intéressant au sein d'un milieu manufacturier. Les résultats de l'étude démontrent également l'importance des entrevues de sélection puisque six des dimensions mesurées par celles-ci se sont ajoutées comme prédicteurs du rendement. Il semble donc que l'évaluation ciblée, combinée à une entrevue de sélection, constitue un outil fort efficace pour prédire le rendement en emploi.

Quoique sommaire, cette étude de validité a des retombées intéressantes. Elle nous permet d'abord de réajuster le poids accordé aux dimensions mesurées par le profil établi en fonction de leur valeur prédictive de la performance au travail. Deuxièmement, l'organisation participante a été en mesure de mieux comprendre les causes d'insatisfaction de certains de leurs employés et d'apporter des changements à la structure du travail afin de permettre à ces employés de mettre quotidiennement en valeur leurs compétences et habiletés.

En somme, les résultats ont démontré la fiabilité et la qualité prédictive des évaluations ciblées réalisées par nos consultants. L'étude dévoile des liens solides entre le rendement au travail et certaines compétences clés établies dans le profil de sélection. La qualité prédictive des évaluations ciblées en ce qui a trait à la rétention du personnel est également remarquable. Très peu de candidats ayant été recommandés n'étaient plus à l'emploi de l'organisation participante.

Forts du succès de cette étude et de l'importance de ses répercussions positives, nous encourageons toutes les entreprises à faire de même. En validant leur processus de sélection, les organisations recueillent une mine de renseignements qui leur permet d'améliorer leurs procédures d'embauche et de faciliter la rétention de leurs employés.

Pour toute question sur le sujet, veuillez contacter Nathalie Houlfort.

Nathalie Houlfort, Ph.D.
Psychologue organisationnelle
nhoulfort@spb.ca

Nous avons lu pour vous...

Covey, S.R. (2004), *The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness*, Free Press, New York, 408 p.

Près de 15 ans après la parution de son fameux *The 7 Habits of Highly Effective People*, vendu à plus de 15 millions d'exemplaires, Stephen Covey récidive! Les changements profonds et la turbulence que connaissent nos organisations et notre société actuelle amènent Covey à avancer que la survie des leaders d'aujourd'hui passent indubitablement par leur efficacité. Par contre, ceux qui veulent se dépasser, innover, créer et exceller dans ce monde complexe ne peuvent plus se contenter d'appliquer les 7 premières habitudes : ils doivent en développer une huitième, qui se résume à « trouver sa voix "unique personal significance " et inspirer les autres à trouver la leur ». Selon Covey, nos organisations ont besoin d'être dirigées par des gens solides qui favorisent l'épanouissement, qui sont en mesure donner un sens au travail et qui suscitent la passion dans l'exécution au sein de leur organisation. Covey décrit donc les habiletés, les paradigmes et les outils nécessaires au développement de cette habitude. En conjuguant théorie, exemples concrets et suggestions d'application, il explique comment trouver sa voix et faire preuve d'intégrité, comment créer des liens de confiance avec les autres et élaborer une vision commune, comment trouver des solutions créatives et alternatives, comment aligner et responsabiliser ses employés, comment opérationnaliser cette vision, tout en tenant compte du corps, de la tête, de l'esprit et du cœur des individus.

L'ouvrage, bien que volumineux et parfois tortueux, est très complet (on y retrouve même, en annexe, un résumé des grandes théories du siècle dernier concernant le leadership) et est accompagné d'un DVD sur lequel se retrouvent des extraits de films présentant de façon imagée les concepts clés de chaque chapitre. Le fait d'utiliser différents moyens pour illustrer les divers concepts présente un avantage : tout le monde peut y trouver son compte. Par contre, il est possible qu'à trop vouloir en faire, Covey perde l'intérêt de certains lecteurs qui pourraient lui reprocher certaines longueurs et détours.

Ce livre s'inscrit dans un courant émergent qui vise à mettre l'accent sur les aspects plus spirituels du leadership – on peut penser à l'importance de donner un sens au travail et au *Servant Leadership* de Greenleaf (1996). Ceux qui se questionnent sur les aspects plus humanistes de la gestion pourraient trouver cet ouvrage très pertinent, mais il demeure également possible que d'autres lui reprochent d'être un peu vaporeux.

The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness n'est actuellement disponible qu'en version anglaise. Sur ce, bonne lecture!

Julie Bourbonnais

Psychologue organisationnelle

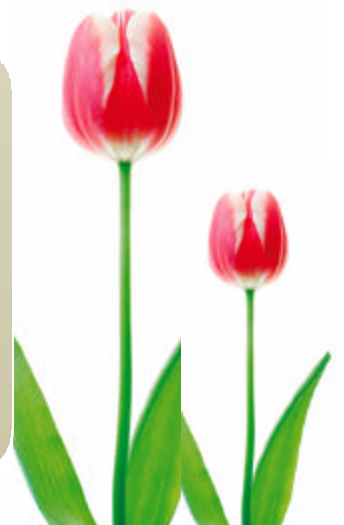
jbournais@spb.ca

Quand les pieds carrés ont de l'importance

Saviez-vous que...

- Les employés n'ayant pas beaucoup d'espace pour travailler ont une perception d'encombrement plus élevée, arrivent plus tard au travail et sont moins satisfaits que les employés qui ont plus d'espace pour travailler.
- Dans une situation où les employés auraient une charge de travail élevée et où ils devraient bouger régulièrement pour effectuer leur travail, la densité spatiale n'influencerait plus la perception d'encombrement ni la satisfaction des employés.

(May, Oldman & Rathert, 2005)



Service d'amélioration de climat et de résolution de conflits

Perdez-vous trop de temps et d'énergie à gérer des tensions interpersonnelles et des différends au sein de votre unité de travail? Sentez-vous que ces tensions font dévier vos efforts de la poursuite de vos objectifs d'affaires? Aimerez-vous voir vos employés miser davantage sur la complémentarité potentielle des membres de l'équipe que sur leurs différences? Savez-vous comment réduire les tensions temporaires ou permanentes qui minent l'énergie, la motivation et le moral de vos employés?

Dans nos organisations, tout bouge si vite et les attentes de tous – patrons, membres du syndicat, employés, actionnaires – sont immenses. La complexité des dynamiques interpersonnelles nous laisse souvent perplexes quant à la meilleure façon de rétablir des communications et des relations malmenées. Il devient souvent difficile de déterminer le moment opportun pour le faire. Enfin, peu de gens, se sentent à l'aise d'intervenir dans des situations tendues et conflictuelles, même les gestionnaires les plus habiles.

Au cours des dernières années, notre équipe de spécialistes en performance organisationnelle a développé une approche et une démarche qui aident à désamorcer les crises et à recentrer les travailleurs sur les enjeux organisationnels plutôt que personnels. Grâce à notre expertise en facilitation ainsi qu'à notre maîtrise d'outils concrets, simples et rigoureux, nous mettons en place des solutions efficaces et adaptées aux problématiques ciblées. Notre coffre à outils inclut notamment la formation, le coaching et l'accompagnement d'individus ou d'équipes, lesquels visent la mise en pratique :

- de techniques de communication efficace,
- de techniques d'expression de soi appropriées,
- de stratégies de gestion de ses émotions,
- d'outils d'analyse et de résolution de problèmes,
- d'outils permettant la clarification des rôles et des règles du jeu,
- d'outils de gestion de la performance.

Nos professionnels interviennent :

- En établissant une relation de confiance avec les parties impliquées;
- En discernant rapidement les causes et les dynamiques interpersonnelles en jeu ainsi que les leviers d'action;
- En mettant en place des conditions facilitant le rétablissement du climat et du dialogue;
- En amenant les parties à se mobiliser et à regarder la situation de façon à ce qu'elles en aient une compréhension commune et à ce qu'elles s'engagent à prendre des mesures concrètes;
- En amenant les parties à se concentrer sur les vrais enjeux;
- En vous accompagnant dans l'implantation de solutions.

Il n'existe pas de conflit sans importance! Les gestionnaires se demandent souvent s'il vaut mieux, dans certaines situations, laisser le temps arranger les choses. Plus souvent qu'autrement, éviter d'intervenir équivaut à envenimer une situation latente et à en retarder l'explosion! D'ailleurs, des études récentes soulignent que plus du tiers des victimes de harcèlement psychologique au travail attribuent la source du problème à un conflit mal géré.

Alors, n'hésitez pas. Si vous avez des questions à ce sujet ou si vous désirez demander conseil à propos d'une problématique du genre, contactez-nous.

Julie Bourbonnais, Ph.D.

Psychologue organisationnelle

Chef de pratique du Service de résolution de conflits

Quel type de leadership faut-il pour diriger un département de recherche et développement ?

Dans toute entreprise, le département de recherche et développement (R&D) doit être favorable à la création et à l'innovation. Le type de leadership exercé sur les membres des équipes R&D est considéré depuis longtemps comme un facteur important dans l'établissement d'un climat propice à la création. Berson & Linton (2005) ont cherché à savoir quel type de leadership convient le mieux à un département de R&D. Les résultats de leur étude indiquent que le leadership transformationnel est le seul type de leadership lié positivement à la qualité du climat, à la satisfaction générale des employés dans leur organisation et à la satisfaction liée à l'emploi dans des départements de R&D. Le leadership transformationnel inclut des comportements de nature charismatique tels que le modelage, le partage de risques, des attentes élevées et clairement communiquées concernant la vision de l'entreprise, ainsi que la considération individuelle et la stimulation intellectuelle encourageant la créativité et le changement.



Une soirée au théâtre

au profit du centre de répit-dépannage Aux Quatre Poches inc.

La Société Pierre Boucher vous convie à une soirée bénéfice qui se tiendra le 8 juin prochain au théâtre La Marjolaine d'Eastman au profit du Centre de répit-dépannage Aux Quatre Poches inc. de Boucherville. Cet organisme vient en aide aux familles d'enfants handicapés. Il est actuellement en pleine campagne de financement afin d'agrandir ses locaux.

La Société Pierre Boucher est fière de soutenir le Centre de répit dépannage Aux Quatre Poches qui est né de la générosité des gens et des bénévoles.

Marie-Michèle Desrosiers, Nathalie Coupal, Martine Francke, Diane Garneau et Pierre Potvin vous feront passer une soirée tout en chansons avec la pièce à succès *Les Nonnes*.

Voici donc une belle occasion de faire d'une pierre deux coups : passer une agréable soirée tout en contribuant à une bonne cause!

Marc-André Coallier vous y attend!

Il est possible de recevoir un reçu pour fins d'impôt, en contactant madame Suzie Prince au (514) 233-9038.

AU PROGRAMME :

Les Nonnes de Dan Goggin

DATE : 8 juin

LIEU : Théâtre La Marjolaine,
55 ch. du Théâtre, Eastman

19 h : cocktail

20 h : spectacle

COÛT DU BILLET : 50 \$

POUR VOUS PROCURER DES BILLETS :

Claudine Patry-Boucher

ou Diane Gravel

450-646-1022

La gestion de carrière comme outil d'engagement?

Liens entre, d'une part, le soutien du superviseur, la participation aux prises de décisions et l'autonomie et, d'autre part, l'engagement et l'intention de quitter de l'employé.

Une étude canadienne récente (Ito & Brotheridge, 2005) révèle que plus un supérieur soutient ses employés dans le développement de leur carrière, plus ces derniers s'adaptent facilement à leur carrière, plus ils se sentent engagés affectivement et moins ils ont l'intention de quitter leur emploi. De la même façon, selon cette étude, plus les employés participent aux prises de décisions, plus ils s'adapteraient facilement à leur carrière, plus ils se sentiraient engagés affectivement et moins ils auraient l'intention de quitter leur emploi. De plus, l'autonomie accordée aux employés serait liée positivement à l'engagement affectif et négativement aux intentions de quitter l'emploi. Jusqu'ici, rien de surprenant... Toutefois, l'étude présente un bémol : plus l'adaptabilité à la carrière augmenterait, plus les intentions de quitter augmenteraient...

Du golf pour une bonne cause

La **Société Pierre Boucher**, en collaboration avec la **Société canadienne du cancer**, organise présentement la cinquième édition de son tournoi de golf annuel. Le tournoi se tiendra le 20 juin prochain au magnifique Country Club de Montréal (situé à Saint-Lambert), sous la présidence d'honneur de madame Ève-Lyne Biron, présidente et chef de la direction de Laboratoire Biron et de monsieur Stéphane Robert, directeur général de la Maison Darce. Comme par les années passées, tous les profits amassés seront versés à la Société canadienne du cancer, dont la mission est d'éradiquer le cancer et d'améliorer la qualité de vie des personnes touchées par cette maladie. Au cours des quatre premières éditions, grâce à la collaboration de nos précieux partenaires et commanditaires, nous avons récolté **150 000 \$** qui furent offerts en don à la Société canadienne du cancer.

N'hésitez donc pas à communiquer avec Diane Gravel au (450) 646-1022 ou par courriel à dgravel@spb.ca pour vous inscrire à cette journée de bienfaisance et de réseautage.

Au plaisir de collaborer ensemble au succès de cet événement!

Caractéristiques des entreprises où il fait bon travailler... un rappel

Un auteur néerlandais (van Marrewijk, 2004) a récemment révisé les critères utilisés pour évaluer les meilleures entreprises pour lesquelles travailler. Voici les 5 dimensions principales :

1. **La crédibilité** de l'entreprise, incluant la communication à double sens, la compétence et l'intégrité;
2. **Le respect**, comprenant le soutien, la collaboration et le fait de prendre soin de gens;
3. **La justice**, c'est-à-dire l'équité et l'impartialité;
4. **La fierté** des employés à l'égard de leur propre emploi et du travail effectué par leur équipe;
5. **La camaraderie**, caractérisée par le niveau d'intimité entre les employés, la possibilité qu'ils ont d'être eux-mêmes et la mesure dans laquelle les employés sentent qu'ils forment une équipe ou une famille.

SOCIÉTÉ PIERRE BOUCHER

RÉGION DE MONTRÉAL :
555, boul. Roland-Therrien
Bureau 300
Longueuil, Québec
J4H 4E7

Téléphone
(450) 646-1022
(800) 798-1022

Télécopieur
(450) 646-5184

RÉGION DE QUÉBEC :
2 600, boul. Laurier
bureau 2 700
7^e étage
Sainte-Foy, Québec
G1V 4M6

Téléphone
(418) 658-7887
(800) 798-1022

Télécopieur
(418) 658-5225

RÉGION DE TORONTO :
161 Bay Street
27^e étage
Toronto, Ontario
M5J 2S1

Téléphone
(416) 572-2030
(800) 798-1022

Télécopieur
(416) 572-2201

