

## The Leadership Outlook, Leadership Driving Organizational Performance

Hall, Colin, Donna Burnett Vachon et Katie O'Brien. **The leadership Outlook, leadership Driving Organizational Performance**, Ottawa : *The Conference Board of Canada*, janvier 2016. Une synthèse proposée par Daniel Maltais, professeur ENAP, pour la Chaire La Capitale en leadership dans le secteur public (mai 2016).<sup>1</sup>

Ce rapport fait état des résultats d'un sondage effectué auprès de 3 500 gestionnaires œuvrant dans 441 organisations, dont 86 organisations gouvernementales. Le sondage a été administré entre janvier et juillet 2014. Le rapport d'un peu plus de 100 pages débute avec un sommaire exécutif et une introduction (ch.1) suivis de quatre chapitres présentant le Leadership Performance Index (ch.2), l'impact du leadership sur la performance organisationnelle (ch.3) et sur l'innovation (ch.4) ainsi que le développement du leadership (ch.5). Il se termine par une série de recommandations (ch.6).<sup>2</sup>

**Le chapitre 2. Le Leadership Performance Index** présente les **cinq facteurs clés du leadership**, résultant de l'analyse factorielle de 15 sous-facteurs. *Each of the five factors, combined, explains approximately 85% per cent of the variance of the items within leadership performance.*<sup>3</sup> (p.12) Ces cinq facteurs sont 1) la cohérence et une culture axée sur la performance organisationnelle (25%), 2) la capacité de changer et d'innover (22%), 3) l'établissement de relations de confiance (20%), 4) le développement personnel et professionnel des leaders (16%) ainsi que 5) l'identification et le développement des employés à haut potentiel (16%).<sup>4</sup> Une comparaison entre les organisations très performantes (**OTP**) et celles qui montrent une performance faible (**OFF**) sur chacun des facteurs permet d'en apprécier l'importance relative.

Ainsi, en ce qui a trait à **la cohérence et une culture axée sur la performance organisationnelle**, outre le fait que l'engagement régulier des leaders dans la planification stratégique constitue le comportement le plus important dans toutes les organisations, les auteurs notent des différences importantes quant à deux pratiques liées à ce facteur : alors que 93% des leaders des OTP communiquent clairement les orientations stratégiques et les objectifs d'affaire, seulement

---

<sup>1</sup> Nous avons pensé que ce rapport produit par cet organisme canadien prestigieux méritait d'être porté à l'attention de nos lecteurs et lectrices d'autant que nous n'avons pas pu obtenir la version française (apparemment inexistante) et que le rapport est disponible au coût remarquable de 1 270\$. Cette synthèse et la traduction libre de certaines expressions sont de Daniel Maltais, professeur à l'ENAP.

<sup>2</sup> S'ajoutent une annexe sur la méthodologie et le profil des répondants et une bibliographie.

<sup>3</sup> L'étude focalise sur la performance des organisations en ce qui a trait au développement du leadership de leurs cadres. Dans le chapitre 3 de l'étude, cette « variable » sera mise en lien avec la performance plus générale de l'organisation.

<sup>4</sup> Les % entre parenthèses indiquent l'importance relative de ces cinq éléments relativement à la performance des leaders.

11% des leaders des OFP adoptent cette pratique. Dans le même ordre d'idée, 94% des OTP ont des leaders qui établissent des buts et des objectifs sur la base d'une vision clairement définie alors que seulement 17% des OFP font état de cette pratique.

Le second facteur, **la capacité de changer et d'innover**, est présent chez les leaders de haut niveau. Ouverts aux nouvelles idées, ils trouvent de nouveaux moyens pour mieux réaliser ce qui doit l'être et sont prêts à mener des changements radicaux au besoin. (p.16) Ici aussi, les OTP se distinguent : 92% de leurs leaders comparativement à 11% de ceux œuvrant dans des OFP sont en mesure d'implanter des changements. De même, 80% des leaders des OTP comparativement à 7% des OFP identifient et agissent rapidement lorsqu'un besoin de changer est ressenti. Enfin, 91% des OTP comparativement à 3% des OFP font preuve d'une grande capacité à innover. (Graphique 3 de la page 17).

Les OTP se distinguent également au chapitre de la **confiance**. Ainsi, alors que 72% des employés des OTP font preuve d'un haut degré d'engagement dû à l'établissement de relations fortes entre eux et leurs leaders, c'est le cas de seulement 20% des OFP. On observe un écart encore plus significatif entre les deux catégories d'organisations au chapitre de l'établissement de relations efficaces des leaders, tant à l'interne qu'à l'externe : c'est une pratique présente dans 94% des OTP mais dans seulement 10% des OFP. Enfin, la confiance des clients ou des parties prenantes dans le leadership organisationnel caractérise 90% des OTP contre 7% des OFP.

Au chapitre de leur développement **personnel**, les leaders s'y engagent activement dans 97% des OTP. Aucune OFP ne témoigne de cette pratique. Quant au développement **professionnel** de leurs habiletés à conduire le changement, on l'observe dans 81% des OTP et dans seulement 1% des OFP.

**L'identification et le développement des employés à haut potentiel** est le cinquième élément de l'index. Dans 95% des OTP, les leaders positionnés aux échelons supérieurs considèrent l'identification de ces employés à haut potentiel comme une priorité de premier ordre alors que c'est le cas de 4% seulement des OFP. Pour ce qui est du développement de ces employés à haut potentiel, il constitue une priorité dans 89% des OTP et dans 3% des OFP.

Les auteurs regroupent par la suite les organisations en **trois catégories**, chacune « *representing different levels of organizational leadership performance* ». (p. 22) La première catégorie regroupe 40 % des 441 organisations étudiées, celles qui ont obtenu un haut score au chapitre du *Leadership Performance Index (OHLP)*. Quarante-trois pour cent (43%) des organisations étudiées ont plutôt démontré un niveau modéré de performance au chapitre du leadership (**OMLP**). Enfin, une dernière catégorie, celle des organisations ayant témoigné d'un niveau faible de leadership (**OFLP**), regroupe 17% des organisations. (p. 23) L'analyse de ces catégories permet tout d'abord d'observer que la taille des organisations compte : « *... leadership in smaller organizations (moins de 500 employés) tend to place greater emphasis on change and innovation, trust and relationship-building, and the identification and development of top talent, compared with that of larger organizations* ». (p.23) De même, les auteurs établissent que de passer de la troisième catégorie (OFLP) à la seconde (OMLP) exige de travailler en priorité sur quatre éléments: le renforcement du leadership, le développement des talents, l'engagement des employés et l'habileté à établir des buts et objectifs liés à une vision claire et articulée. (p. 29-30) Passer de la seconde catégorie

(OMLP) à la catégorie supérieure (OHLP) serait moins exigeant et devrait faire porter prioritairement les efforts sur les trois éléments suivants: le développement des habiletés à conduire le changement chez les leaders des niveaux supérieurs, le renforcement d'une culture du leadership et celui de la capacité de l'organisation à innover. (p. 30-31). Enfin, les auteurs notent que « *higher-level employees, such as executives and VPs, tended to rate their organizations considerably better along dimensions of the Leadership Performance Index, compared with leaders at lower management ranks.* » (p. 24)

Une autre analyse des données recueillies permet aux auteurs d'identifier parmi les cinq facteurs préalablement identifiés ceux qui expliquent le mieux les différences entre les trois regroupements évoqués. Ainsi les quatre facteurs qui expliquent le plus l'écart entre les OFLP et les OMLP, facteurs sur lesquels elles doivent accentuer leurs efforts, sont (1) la cohérence et une culture axée sur la performance organisationnelle, (2) la capacité de changer et d'innover, (3) l'établissement de relations de confiance et (4) le développement des employés à haut potentiel. Et pour ces mêmes OFLP qui envisagent de passer au niveau de celles qui ont obtenu un haut score, elles doivent s'investir massivement au chapitre de deux facteurs en particulier : (1) la cohérence et une culture axée sur la performance organisationnelle et (2) la capacité de changer et d'innover. Pour ce qui est des OMLP qui veulent atteindre le niveau des OHLP, ce sont sur (1) la capacité de changer et d'innover et (2) le développement personnel et professionnel des leaders qu'elles doivent davantage miser. (p. 31-34)

**Le chapitre 3 : Est-ce que le développement du leadership contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle?** La réponse des auteurs est claire : il s'agit d'un ingrédient important même s'il ne s'agit pas du seul. En effet, selon les répondants invités à indiquer dans quelle mesure ils jugeaient que la performance de leur organisation, déclinée à partir de 10 critères (p. 39), s'était améliorée par rapport à l'année précédente et par rapport à leurs concurrents, la performance des OHLP se serait améliorée de 11% par rapport à l'année précédente lorsque comparée à l'amélioration moyenne (la totalité des organisations consultées) et de 40% lorsque comparée aux OFLP sur le *Leadership Performance Index*. Par rapport à la performance de leurs concurrents, la performance des OHLP serait supérieure de 12% par rapport à l'ensemble des organisations sondées et de 46% par rapport aux OFLP sur le *Leadership Performance Index*. (p. 40) Lorsque la performance des organisations sondées est comparée sur huit des 10 critères de performance retenus, il apparaît que les OHLP surclassent de manière appréciable les organisations des deux autres catégories (tableau 3 de la page 42) : « *The results reveal the profound impact that strong leadership performance can have on organizational performance.* » (p. 41) Il en serait de même pour ce qui est de l'impact d'un leadership « fort » sur les deux autres critères que sont l'atteinte des objectifs financiers et l'amélioration (*enhancing*) de la performance organisationnelle en général.

Par ailleurs, les auteurs se sont intéressés à l'impact du leadership sur la culture de leadership dans l'organisation, cette dernière étant définie à partir de 13 caractéristiques. (p. 44) L'analyse des données recueillies les amène à conclure que : « *Overall, survey findings suggest that the organizations which exhibit high levels of leadership performance are those that achieve high levels of competitiveness and have foundationally strong leadership cultures in place.* » (p. 46)

Quant aux **stratégies** utilisées par les organisations performantes **pour développer leurs capacités en terme de leadership**, les auteurs en présentent huit, les trois plus importantes du point de vue des organisations consultées étant (1) l'identification et le développement des employés à haut potentiel, (2) leur assignation à des mandats stratégiques (*strategic work assignments*) et (3) la rétention des employés.

Enfin, les auteurs ont aussi été en mesure d'établir que les OHLP sont aussi celles qui sont les plus efficaces au chapitre des systèmes et des pratiques permettant d'anticiper les changements et de les gérer. Parmi les dix systèmes et pratiques soumis à l'appréciation des répondants, les quatre suivants ressortent comme les plus efficaces : la vision, l'établissement d'objectifs stratégiques, la mission et le partage de valeurs. (p. 49)

**Le chapitre 4 : Le leadership et la capacité d'une organisation à innover.** D'entrée de jeu, les auteurs rappellent l'importance cruciale de l'innovation dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises dans des marchés mondialisés et le retard relatif des entreprises canadiennes en termes d'innovation. **Dans quelle mesure et comment le leadership peut contribuer à améliorer la capacité d'innover des organisations**, l'innovation étant définie par le *Conference Board* comme « un processus de création de valeur économique et sociale à partir de connaissances qui se traduit par la génération, le développement et la réalisation d'idées permettant de produire ou d'améliorer des stratégies, des capacités (*capabilities*), des produits, des services ou des processus organisationnels »? (p. 55) On ne sera pas surpris qu'au départ, on présume de la nécessité d'avoir au sein des organisations un leadership « fort et efficace » qui, au niveau supérieur, « *openly encourages and supports innovative activities throughout their organizations... and reasonable risk-taking...* ». (p. 56-57) Après avoir rappelé que les grandes organisations sont souvent plus réfractaires à la prise de risques que les plus petites et que c'est dans ces dernières que les dirigeants peuvent plus facilement s'impliquer dans les opérations quotidiennes et influencer la culture de l'organisation à cet égard, les auteurs proposent de « soumettre » les trois regroupements d'organisations évoqués plus haut à dix items identifiés dans une étude antérieure et qui témoignent des dispositions d'une organisation à innover. L'exercice leur permet d'établir une parenté étroite entre les organisations innovantes et celles qui appartiennent au groupe des OHLP. De même, ces organisations ont en commun d'anticiper une croissance modérée ou importante au cours des mois à venir ainsi que des bénéfices en découlant. À l'inverse 98% des OFLP ne sont que peu, ou pas du tout, innovantes. (p. 59 et le tableau de la p. 60)

Questionnés sur leurs suggestions quant aux moyens d'accroître la capacité d'innover de leur organisation, les répondants au Leadership Outlook, peu importe le groupe auquel appartient leur organisation, soulignent « *the need for organizations to take more risks and have support from senior leadership to encourage that behaviour.* » (p. 63 et le tableau de la page 64) Les répondants des organisations démontrant une forte culture de leadership ont insisté sur l'importance « *to integrate innovation as part of the larger strategic model... that is, innovation should be viewed as a key corporate priority* » et sur une meilleure interconnexion entre les cadres-leaders des niveaux supérieur et subalterne. (p. 65)

**Le chapitre 5 : La priorité accordée au développement du leadership et les moyens de le développer.** L'étude nous apprend que, si près de 60% des répondants en moyenne disent accorder une **priorité** au développement du leadership, ce pourcentage varie sensiblement selon

les trois regroupements d'organisations. En effet, 83% des OHLP contre 19% des OFLP considèrent le développement du leadership comme une priorité. Par ailleurs, lorsque cette priorité est confrontée aux autres priorités organisationnelles, elle « gagne » sur les autres dans 55% des OHLP et dans seulement 7% des OFLP. (p. 70) Comme quoi, il peut s'agir d'une priorité toute relative... Dans le même ordre d'idées, 64% des cadres supérieurs indiquent qu'il s'agit effectivement d'une priorité alors que c'est l'opinion de moins de 54% des cadres intermédiaires ou de premier niveau. (p. 71)

Si la majorité des répondants jugent prioritaire le développement du leadership, seulement 37% en moyenne indique qu'une **stratégie** appuie ce développement dans leur organisation. Ici encore les OHLP se distinguent, 48% d'entre elles ayant une telle stratégie contre 16% des OFLP. (p.

72) Les OHLP cherchent à développer leurs cadres à tous les niveaux de gestion et plus particulièrement ceux à haut potentiel, ce qui contraste fortement avec les OFLP. L'étude évoque les principales raisons qui compliquent, dans les trois regroupements d'organisations, les efforts de développement des employés à haut potentiel. (Tableau 5, p. 75). L'identification de ces employés à haut potentiel s'appuie principalement sur les approches suivantes : les observations des cadres ou superviseurs, un processus de gestion de la performance, le repérage de résultats liés à la performance, l'identification et la revue des talents recherchés chez les gestionnaires de niveau supérieur et l'appréciation « 3600 ». (p. 76) Seulement 27% des organisations étudiées ont mis en place un programme permettant d'identifier les employés à haut potentiel et un peu plus du tiers (36%) font la promotion de ce programme dans l'organisation, cette pratique comportant des risques pour plusieurs. (p. 77-78)

Questionnées sur les **aspects** de leur stratégie de développement du leadership qui fonctionnent bien, les OFLP ont peu à dire alors que les OHLP et les OMLP convergent sur les aspects suivants : la communication d'une vision claire et articulée dans toute l'organisation, le support de la haute direction et du conseil d'administration, le cas échéant, en appui au développement du leadership, l'identification et le développement des employés à haut potentiel, des programmes qui visent principalement les superviseurs et gestionnaires de première ligne, faire en sorte que le talent est développé au moment où il est requis par l'organisation, une approche globale relativement à la planification de la relève et l'utilisation de plusieurs stratégies de développement (coaching, mentorat, etc.), un engagement de toutes les équipes de cadres à explorer les pratiques et principes en cours en leadership, l'assurance de programmes continus de développement, de l'autonomie consentie et des responsabilités claires attribuées aux leaders, une stratégie de développement du leadership alignée sur les stratégies de l'organisation, des sondages sur l'engagement des employés et sur le climat organisationnel menés régulièrement et des évaluations de la performance conduites régulièrement. (p. 80-81)

Quant aux défis à relever dans l'organisation au chapitre du développement du leadership, ils varient selon le type d'organisation. Ainsi, les OMLP citent, entre autres, le support accru et la durabilité de leur programme, alors que les OHLP évoquent le besoin d'établir des résultats mesurables que doit produire un programme de leadership et la réconciliation des employés plus âgés avec l'utilisation de certaines technologies. (p. 81)

Bien que l'évaluation de l'impact (*outcomes*) du développement du leadership soit une composante critique de la stratégie, 58% des organisations consultées disent ne pas la mesurer. Seulement 30% des OHLP disent mesurer cet impact alors que 50% d'entre elles ne le font pas et 20% disent ne pas le savoir ou ne pas en être certaines (!) Les **outils** pour mesurer cet impact sont variés mais les plus utilisés sont les enquêtes portant sur la satisfaction, l'engagement des employés et les évaluations « 3600 ». Parmi les indicateurs (*metrics*) utilisés, on note les degrés de satisfaction et d'engagement mais aussi les coûts des programmes et leur taux de réalisation (*completion*) (tableaux 37 et 38, p. 84). Enfin, on peut noter que seulement 35% des organisations précisent des **cibles** que doivent atteindre leurs programmes de développement du leadership. Le *Conference Board* fait quelques propositions aux organisations qui souhaitent concrétiser l'évaluation de leurs programmes.

Lorsque l'ensemble des organisations ont été invitées à évaluer **l'efficacité générale** de leur stratégie de développement du leadership, seulement 55% l'ont jugé très efficace ou efficace alors que 33% la croient ni efficace ni inefficace et que 12% sont d'avis qu'elle n'est pas très ou pas du tout efficace. Ces données varient selon les trois regroupements d'organisations : ainsi 76% des OHLP jugent leur stratégie très efficace ou efficace alors que c'est le cas de seulement 37% des OMLP. Aucune OFLP n'est de cet avis concernant la stratégie! Questionnées sur les améliorations souhaitées, elles répètent ce qui a déjà été mentionné : la mise en œuvre d'un programme formel de développement du leadership, l'identification et le développement des employés à haut potentiel, la mise sur pied d'une stratégie, de programmes de coaching et de mentorat et le développement de l'engagement des employés. (p. 88-89)

Lorsque les organisations évaluent l'efficacité de leurs pratiques de développement du leadership (plutôt que l'efficacité générale de leurs stratégies en la matière), plus de 80% jugent efficaces ou très efficaces les pratiques axées sur les interactions et les expériences vécues. (p. 89) Du même coup, elles sont nombreuses à déplorer que ces pratiques soient moins offertes ou utilisées qu'elles ne le devraient. L'examen des données recueillies montre en effet que les pratiques jugées les plus efficaces, dont les changements d'emplois (*job rotations*), les échanges sur le leadership (*facilitated leadership conversations*) et l'apprentissage dans l'action (*action learning*), sont moins répandues qu'on ne le souhaite. Une observation qui vaut pour tous les niveaux de gestion. (p. 90-91) Pour ce qui est des différences entre les trois regroupements d'organisations, il appert que si les OHLP n'utilisent pas autant qu'on le souhaiterait les pratiques évoquées, elles les utilisent davantage que les autres organisations. Les pratiques les plus utilisées sont le mentorat, les assignations spéciales (*stretch assignments*) et le coaching. Celles qui gagneraient à être utilisées davantage sont les changements d'emplois (*job rotations*), l'apprentissage dans l'action (*action learning*), les échanges sur le leadership (*facilitated leadership conversations*) et des assignations conformes au plan de carrière. (p. 93) Ce qui expliquerait que les OHLP font mieux serait qu'elles possèdent « *more information on the effectiveness of their leadership development practices.* » (p. 94) Le tableau de la page 96 nous informe sur les pratiques de développement du leadership qui sont les plus utilisées par les OHLP, en comparaison des OFLP, et dans quelle mesure cette plus grande utilisation permet d'obtenir de meilleurs résultats en termes d'impact pour l'organisation, ses employés et ses clients, entre autres.

**La conclusion et cinq recommandations.** Les auteurs rappellent les principaux constats qu'a permis de faire leur étude de 441 organisations canadiennes à partir de leur **Leadership**

**Performance Index.** Ces constats montrent l'importance du leadership et proposent plusieurs moyens de le renforcer, une priorité dans un contexte marqué par plusieurs changements de toutes sortes. Nous rappelons ici leurs cinq recommandations : **premièrement**, il faut que le développement du leadership fasse partie de la stratégie d'affaire de l'organisation. **Deuxièmement**, il faut que les grandes organisations prennent exemple sur les plus petites organisations en ce qui a trait au développement du leadership. **Troisièmement**, le développement du leadership doit faire l'objet d'évaluations formelles et régulières. **Quatrièmement**, les ressources doivent viser surtout l'identification et le développement des employés à haut potentiel. Enfin, **cinquièmement**, tout comme le développement du leadership, l'innovation doit constituer un élément crucial du plan d'affaire.



Chaire La Capitale  
en leadership dans le secteur public