UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIERES

LE LEADERSHIP POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PMEs : ÉTUDE DE CAS DE PMEs CHAMPIONNES EN LA MATIÈRE.

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA

MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
MARTINO VIDOT

FEVRIER 2023

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire, de cette thèse ou de cet essai a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire, de sa thèse ou de son essai.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire, cette thèse ou cet essai. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire, de cette thèse et de son essai requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

Le leadership et le développement durable sont des phénomènes incontournables au sein de toutes les organisations, notamment les PME. À travers l'évolution du concept du leadership au fil des années, celui-ci a rencontré les injonctions qu'impose le développement durable pour donner naissance au « leadership durable ». Dans le cadre, de notre recherche, nous nous attarderons sur les modèles existants de leadership durables qui se sont appliqués au sein des grandes entreprises et nous allons décrire les modes d'appropriation d'un modèle issu de la pyramide de la durabilité : « le leadership durable de l'abeille » au sein des PME. Pour ce faire, nous retracerons les grands courants de l'évolution du leadership, les principaux modèles de leadership durables et les spécificités de la PME. Par la suite, nous réaliserons et analyserons 4 études de cas en vue de dégager des similitudes et des différences émergentes lors de l'appropriation du leadership durable de l'abeille par les propriétaires-dirigeants des PME de l'étude. Les résultats de cette étude semblent aller dans la proposition du modèle théorique suggéré, à savoir que les dirigeants des PME adoptent un leadership durable de type abeille.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur, Monsieur François Labelle, pour ses encouragements, son professionnalisme et son regard éclairé tout au long de la rédaction de mon mémoire. Merci Cédric, Danny, Rahma, Mathias, Jérôme, mes compagnons de fortunes de cette belle aventure qu'est la formalisation de la recherche. Printemps, été, automne, hiver et pandémie, mes amis m'ont apporté leurs soutiens ! Une grande pensée pour toute ma Famille restée à l'île de la Réunion qui me soutient quotidiennement et me pousse à me dépasser : Fabienne, Mickaël, Petit papa, Nicolas, tonton Sylvano, matante Huguette, « John-John »,Yvan, tatie Mimose, Elsa, Mémé Luce « mémé Moomin », Pépé Justin, Maman, tonton Daniel, Vladimir et toutes les personnes qui me soutiennent de près comme de loin. Je suis arrivé là où j'en suis grâce à vous et c'est avec plaisir que je partage ma réussite avec vous. J'espère que mon travail pourra aider d'autres étudiant-e-s dans la réalisation d'un projet de recherche, d'une compréhension des enjeux qu'impose le développement durable. Mon humble connaissance s'est façonnée par l'exploration méthodique de mon ignorance et grâce aux regards bienveillants et aguerris de mes pairs.

TABLES DES MATIÈRES

RÉSUMÉ i
REMERCIEMENTS ii
TABLES DES MATIÈRES iii
LISTE DES TABLEAUX x
LISTE DES FIGURES xii
LISTE DES ABRÉVIATIONS xii
INTRODUCTION 1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUES MANAGÉRIALES ET SCIENTIFIQUES 3
1 PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE 3
2 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE 4
3 QUESTIONS DE RECHERCHE 5
3.1 QUESTION GÉNÉRALE 5
3.2 QUESTIONS SPÉCIFIQUES 5
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE 6
1 L'ÉVOLUTION DES DIFFÉRENTS STYLES DE LEADERSHIP ET LEURS CONTRIBUTIONS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN DES ORGANISATIONS 7
1.1 LA THÉORIE DES GRANDS HOMMES (CARLYLE, 1869) 7
1.2 UNE APPROCHE QUI SE CONCENTRE SUR L'EMPLOYÉ (LIKERT, 1967) 8
1.3 LA GRILLE MANAGÉRIALE DE BLAKE, MOUTON, ET BIDWELL (1962) 8
1.4 LE MODÈLE DE CONTINGENCE DE (FIEDLER, 1964) 11
1.5 LE LEADERSHIP SITUATIONNEL DE HERSEY ET BLANCHARD (1969) 12
1.6 UNE THÉORIE DE L'EFFICACITÉ DES DIRIGEANTS (HOUSE, 1971) 14
1.7 LE CONTINUUM DES STYLES DE LEADERSHIP (TANNENBAUM & SCHMIDT, 1973) 16
1.8 LE LEADERSHIP CHARISMATIQUE (BURNS, 1978 ; HOUSE, 1976) 18
1.9 LE LEADERSHIP TRANSACTIONNEL (BURNS, 1978) 19
1.10 LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL (BENNIS et NANUS, 1985 ; BURNS, 1978) 20
1.11 LE SELF-LEADERSHIP OU LEADERSHIP AUTONOMISANT (MANZ, 1986) 24
1.12 LE LEADERSHIP SERVANT FARLING, STONE, ET WINSTON (1999) 26
1.13 LE LEADERSHIP PATERNALISTE FARH ET CHENG (2000) 28
1.14 LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE (GOFFEE & JONES, 2009) 30

1.15 LIMITES DES MODÈLES EXISTANTS 33
1.16 RÉCAPITULATIF DES PRINCIPAUX MODÈLES DE LEADERSHIP 35
Le modèle de contingence de (Fiedler, 1964) 36
Une approche qui se concentre sur l'employé (Likert, 1967) 36
le leadership authentique (Goffee & Jones, 2009) 39
2 LE LEADERSHIP DURABLE 40
2.1 MODÈLE CONCEPTUEL VISSER ET COURTICE (2011) 40
2.1.1. Le contexte du leadership 43
2.1.2. Les caractéristiques individuelles du leader 43
2.1.3. Les actions du leader 44
2.1.4. Les 7 caractéristiques clés du leader durable 45
2.2 LE MODÈLE D'AKINS, BRIGHT, BRUNSON, ET WORTHAM (2013) 47
2.2.1. L'apprentissage 49
2.2.2. L'empowerment ou l'autonomisation 49
2.2.3. L'adaptabilité 49
2.2.4. Le développement 50
2.2.5. L'engagement 50
2.2.6. La réflexion 50
2.2.7. Le soutien 51
2.2.8. L'humilité 51
2.2.9. L'intégrité 51
2.2.10. Le savoir-faire 51
2.2.11. Synthèse du modèle de (Akins et al., 2013) 52
2.3 LA PYRAMIDE DE LA DURABILITÉ AVERY ET BERGSTEINER (2011A) 52
2.3.1. Les pratiques fondamentales 52
2.3.1.1. Pratique 1 : Le développement des personnes 52
2.3.1.2. Pratique 2 : Les relations de travail 53
2.3.1.3. Pratique 3 : La rétention du personnel 53
2.3.1.4. Pratique 4 : La planification de la succession 53
2.3.1.5. Pratique 5 : La valorisation des employés 54
2.3.1.6. Pratique 6 : Le président et équipe dirigeante 54
2.3.1.7. Pratique 7 : L'éthique 54
2.3.1.8. Pratique 8 : La perspective temporelle 55

2.3.1.9. Pratique 9 : Le changement organisationnel 55
2.3.1.10. Pratique 10 : L'indépendance financière vis-à-vis des marchés 56
2.3.1.11. Pratique 11 : La responsabilité environnementale 56
2.3.1.12. Pratique 12 : La responsabilité sociale 57
2.3.1.13. Pratique 13 : La considération pour les parties prenantes. 58
2.3.1.14. Pratique 14 : La vision 58
2.3.2. Les pratiques de haut niveau 59
2.3.2.1. Pratique 15 : Le processus décisionnel 59
2.3.2.2. Pratique 16 : Les employés autogérés 60
2.3.2.3. Pratique 17 : L'orientation de l'équipe 60
2.3.2.4. Pratique 18 : La culture organisationnelle. 61
2.3.2.5. Pratique 19 : Le partage de la connaissance et la rétention 62
2.3.2.6. Pratique 20 : La confiance 63
2.3.3. Les principaux facteurs de performances 64
2.3.3.1. Pratique 21 : L'innovation 64
2.3.3.2. Pratique 22 : L'engagement du personnel 65
2.3.3.3. Pratique 23 : La qualité 66
2.3.4. Le leadership durable des abeilles 67
2.3.5. Le leadership éphémère des criquets 69
2.3.6. Les applications de la pyramide de la durabilité (Avery et Bergsteiner, 2011a) 69
2.3.6.1. Des prémisses du leadership au leadership durable (Fien, 2014) 71
2.3.7. Comparaison des principaux modèles de leadership durable 73
2.3.7.1. Le leadership durable comme un prolongement du leadership transformationnel 73
2.3.7.2. Les auteurs qui s'inspirent de 3 sphères du développement durable (Économique, sociale et environnementale) pour construire le modèle (Scholar [L'érudit], Practioner [le praticien] et le leader) qui vise un leadership durable 75
2.3.7.3. Intégration des 2 modèles de leadership durable dans le leadership durable de l'abeille à miel 78
2.4 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES PME 85
2.4.1. Les PME et leurs portées conséquentes dans l'économie. 85
2.5 LES PARTICULARITÉS DE LA PME 86
2.5.1. Définitions quantitatives 86
2.5.2. Définitions qualitatives d'une PME 86

2.5.3. Les parties prenantes et les PME 89
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 91
1 OBJECTIF DE LA MÉTHODOLOGIE 91
1.1 LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE 91
1.1.1. Le postulat philosophique 91
1.1.2. Le type d'approche choisie 92
1.1.3. L'élaboration d'un guide d'entrevue 94
1.1.4. La validation de la compréhension du guide d'entrevue 95
1.1.5. La constitution d'un échantillon théorique 96
1.1.5.1. Définition et critères de sélection 96
1.1.5.2. La taille de l'échantillon 98
1.1.6. La collecte des données 99
1.1.6.1. La collecte des données secondaires 99
1.1.6.2. La collecte des données primaires 99
1.1.7. L'analyse des données 100
1.1.7.1. Les outils d'analyse des données, les sources d'informations et le codage des données 100
1.1.7.2. Le modèle de la grille d'analyse et profil des PME 101
1.1.8. La crédibilité de la recherche 103
1.1.9. Considération éthique 104
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS 105
1 PRÉSENTATION DES ENTREPRISES INTERVIEWÉES 105
1.1 RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES SUR LES PME ÉTUDIÉES 105
1.2 LA PME A 106
1.2.1. Contexte de la PME A 106
1.2.2. Les pratiques fondamentales de la PME A 107
1.2.3. Les pratiques compensatoires de la PME A 107
1.2.4. Les pratiques marginalisées de la PME A 107
1.2.5. L'histogramme de la PME A 109
1.3 LA PME B 109
1.3.1. Le contexte de la PME B 109
1.3.2. Les pratiques fondamentales de la PME B 110
1.3.3. Les pratiques compensatoires de la PME B 110

1.3.4. Les pratiques marginalisées de la PME B 110
1.3.5. L'histogramme de la PME B 111
1.4 LA PME C 111
1.4.1. Le contexte de la PME C 111
1.4.2. Les pratiques fondamentales de la PME C 112
1.4.3. Les pratiques compensatoires de la PME C 112
1.4.4. Les pratiques marginalisées de la PME C 112
1.4.5. L'histogramme de la PME C 113
1.5 LA PME D 113
1.5.1. Le contexte de la PME D 113
1.5.2. Les pratiques fondamentales de la PME D 114
1.5.3. Les pratiques compensatoires de la PME D 114
1.5.4. Les pratiques marginalisées de la PME D 114
1.5.5. L'histogramme de la PME D 115
2 ANALYSE INTERCAS DES PME DE L'ÉTUDE 115
2.1 ANALYSE DES PRATIQUES FONDAMENTALES DES PME DE L'ÉTUDE 117
2.1.1. Pratique 1 : Le développement du personnel 117
2.1.2. Pratique 11 : La responsabilité environnementale 118
2.1.3. Pratique 12 : La responsabilité sociale 119
2.2 ANALYSE DES PRATIQUES COMPENSATOIRES DES PME DE L'ÉTUDE 120
2.2.1. Pratique 13 : Les parties prenantes 120
2.2.2. Pratique 7 : Le comportement éthique 121
2.2.3. Pratique 5 : Le bien-être et la valorisation du personnel 123
2.2.4. Pratique 2 : Les relations de travail 124
2.2.5. Pratique 17 : L'orientation des équipes 125
2.2.6. Pratique 23 : La qualité du service / produit 127
2.2.7. Pratique 20 : La confiance 128
2.2.8. Pratique 15 : La prise de décision 129
2.2.9. Pratique 8 : La perspective temporelle 130
2.2.10. Pratique 22 : l'engagement et la motivation du personnel au travail 132
2.2.11. Pratique 18 : La culture organisationnelle 133
2.2.12. Pratique 14 : La vision 134
2.2.13. Pratique 3 : Le recrutement et la rétention du personnel 135

2.2.14. Pratique 21 : L'innovation 137
2.2.15. Pratique 16 : L'autogestion et la responsabilité des équipes 138
2.3 ANALYSE DES PRATIQUES MARGINALISÉES DES PME DE L'ÉTUDE 139
2.3.1. Pratique 19 : Le partage des connaissances 139
2.3.2. Pratique 4 : La planification de la succession 141
2.3.3. Pratique 9 : Le changement organisationnel 142
2.4 HISTOGRAMME DES MOYENNES DES PME DE L'ÉTUDE 145
CHAPITRE 5 : DISCUSSION 146
1 LES PRATIQUES FONDAMENTALES DES LEADERS DURABLES EN CONTEXTE DE PME. 146
1.1 LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL 147
1.2 LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE 147
1.3 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE 148
2 LES PRATIQUES COMPENSÉES AU SEIN DES PME DE L'ÉTUDE 148
2.1 LES PARTIES PRENANTES 148
2.2 LE COMPORTEMENT ÉTHIQUE 149
2.3 LE BIEN-ÊTRE ET LA VALORISATION DU PERSONNEL 149
2.4 LES RELATIONS DE TRAVAIL 150
2.5 L'ORIENTATION DES ÉQUIPES 150
2.6 LA QUALITÉ DU SERVICE / PRODUIT 151
2.7 LA CONFIANCE 151
2.8 LA PRISE DE DÉCISION 152
2.9 LA PERSPECTIVE TEMPORELLE 152
2.10 L'ENGAGEMENT ET LA MOTIVATION DU PERSONNEL AU TRAVAIL 153
2.11 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE 154
2.12 LA VISION 154
2.13 LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DU PERSONNEL 155
2.14 L'INNOVATION 156
2.15 L'AUTOGESTION ET LA RESPONSABILITÉ DES ÉQUIPES 156
3 LES PRATIQUES MARGINALISÉES AU SEIN DES PME DE L'ÉTUDE 157
3.1 LE PARTAGE DES CONNAISSANCES 157
3.2 LA PLANIFICATION DE LA SUCCESSION 158
3.3 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL 158
CONCLUSION 160

LISTE DES RÉFÉRENCES 163
ANNEXES 173
ANNEXE A-GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE 173
ANNEXE B — LETTRE D'INFORMATION 177
ANNEXE 1 — GRILLE D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE A 180
ANNEXE 2 — GRILLE D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE B 181
ANNEXE 3 — GRILLE D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE C 182
ANNEXE 4 — GRILLE D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE D 183
ANNEXE 7 — FORMULAIRE DE CERTIFICATION DE LA FONDATION TROIS-RIVIÈRES DURABLE . 184
ANNEXE 8 — FORMULAIRE DE CONSENTEMENT 193

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Caractéristiques de la personnalité, comportements et effets d'un leadership charismatique envers les partisans 18
Tableau 2 : Caractéristiques des trois types de leadership paternaliste 29
Tableau 3 : Grille d'auto-évaluation du leadership authentique 32
Tableau 4 : Récapitulatif des principaux modèles de leadership 35
Tableau 5 : Comparaison des pratiques du leadership de l'abeille avec les pratiques du leadership du criquet 70
Tableau 6 : Auteurs qui positionnent le leadership durable comme prolongement du leadership transformationnel 73
Tableau 7 : Le modèle SPL 75
Tableau 8 : Intégration des modèles de leadership durables dans les pratiques de leadership durable de l'abeille à miel. 79
Tableau 9 : Récapitulatif des caractéristiques qualitatives des PME 87
Tableau 10 : Pyramide de la durabilité adaptée à la PME 94
Tableau 11 : Grille d'évaluation des pratiques de LDA des PME de l'étude 102
Tableau 12 : Renseignements additionnels sur les PME étudiées 106
Tableau 13 : Les pratiques fondamentales (PME A) 107
Tableau 14 : Les pratiques compensatoires (PME A) 107
Tableau 15 : Les pratiques marginalisées (PME A) 107
Tableau 16 : Les pratiques fondamentales (PME B) 110
Tableau 17 : Les pratiques compensatoires (PME B) 110
Tableau 18 : Les pratiques marginalisées (PME B) 110
Tableau 19 : Les pratiques fondamentales (PME C) 112
Tableau 20 : Les pratiques compensatoires (PME C) 112
Tableau 21 : Les pratiques marginalisées (PME C) 112
Tableau 22 : Les pratiques fondamentales (PME D) 114
Tableau 23 : Les pratiques compensatoires (PME D) 114
Tableau 24 : Les pratiques marginalisées (PME D) 114
Tableau 25 : Le développement du personnel 117
Tableau 26 : La responsabilité environnementale 118
Tableau 27 : La responsabilité sociale 119
Tableau 28 : Les parties prenantes 120
Tableau 29 : Le comportement éthique 121
Tableau 30 : Le bien-être et la valorisation du personnel 123
Tableau 31 : Les relations de travail 124
Tableau 32 : L'orientation des équipes 125
Tableau 33 : La qualité du service / produit 127
Tableau 34 : La confiance 128
Tableau 35 : La prise de décision 129
Tableau 36 : La perspective temporelle 130
Tableau 37 : L'engagement et la motivation du personnel au travail 132
Tableau 38 : La culture organisationnelle 133

Tableau 39 : La vision 134
Tableau 40 : Le recrutement et la rétention du personnel 135
Tableau 41 : L'innovation 137
Tableau 42 : L'autogestion et la responsabilité des équipes 138
Tableau 43 : Le partage des connaissances 139
Tableau 44 : La planification de la succession 141
Tableau 45 : Le changement organisationnel 142

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La grille managériale de Blake et Mouton (1962)..... 10
Figure 2 : Le leadership transformationnel et ses implications (traduction libre)..... 22
Figure 3 : Le modèle de leadership pour la durabilité de l'université de Cambridge..... 42
Figure 4 : la pyramide de la durabilité du leadership durable 68
Figure 5 : Vagues de pratiques de leadership basées sur des théories sociales ou des discours de leadership..... 72
Figure 6 : Répartition des entreprises au Canada en 2019 85
Figure 7 : Interactions des parties prenantes avec l'entreprise 89
Figure 8 : Histogramme d'évaluation des pratiques de leadership durable de la PME A 109
Figure 9 : Histogramme d'évaluation des pratiques de leadership de la PME B 111
Figure 10 : Histogramme d'évaluation des pratiques de leadership de la PME C 113
Figure 11 : Grille d'évaluation des pratiques de leadership de la PME D 115
Figure 12 : Moyenne des pratiques de leadership durable des PME de l'étude..... 145

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CCI3R : Chambre de Commerce et d'Industrie de Trois-Rivières

DD : développement durable

GE : grandes entreprises

LD : leadership durable

LDA : leadership durable de l'abeille

LT : leadership transformationnel

PME : petites et moyennes entreprises

RH : relations humaines

RSE : responsabilité sociale des entreprises

INTRODUCTION

Il y a plus de trente ans que le concept de développement durable (DD) est apparu. Formalisé en 1987 lors de la commission Brundtland, le développement durable est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland & Khalid, 1988). Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de concilier les aspects économiques, sociaux et environnementaux et tous les acteurs socio-économiques doivent unir leurs efforts en vue de maximiser les chances d'un avenir possible pour toute l'humanité. Toutes les organisations, quelles que soient leurs formes, doivent participer à cet effort commun. Cependant, toutes ne sont pas outillées de la même façon. En effet, les grandes entreprises (GE) possèdent des moyens conséquents et peuvent affecter une partie de leurs ressources dans une orientation qui respecte le référent DD. À l'inverse, les PME disposent d'une plus petite capacité financière et de ressources humaines limitées. Pourtant, elles doivent répondre aux exigences des parties prenantes internes et externes sous peine de mettre en péril leurs activités à long terme.

Le pilote de la PME est le dirigeant principal qui est aussi souvent le propriétaire. Son influence est telle dans ces structures de petite taille qu'il oriente la trajectoire que prendra la PME. Aussi, la dimension de durabilité devrait être retenue par ce dernier pour que ses effets soient concrets. En effet, en incluant le triptyque qui compose le DD, soit un développement qui combine les dimensions économiques, sociales et environnementales dans ses opérations stratégiques et opérationnelles, le propriétaire-dirigeant devrait améliorer la viabilité de son organisation à long terme tout en répondant positivement aux pressions exercées par ses partenaires. Bien que le dirigeant de la PME soit souvent l'unique propriétaire de sa structure, il interagit dans un environnement composé de partenaires internes comme ses employés, les syndicats et aussi un conseil d'administration et il doit aussi tenir compte de ses partenaires externes comme ses fournisseurs, sa communauté, les pouvoirs publics et ses clients. Ainsi, si le chef d'entreprise veut maximiser ses chances de succès, il se voit confronter aux attentes des parties prenantes

internes et externes et il doit répondre au mieux à ses attentes en adaptant son style leadership dans ses opérations stratégiques et opérationnelles.

Pour inclure efficacement les concepts de développement durable au sein des PME, pour intégrer les attentes des parties prenantes et respecter les particularités des PME, un nouveau style de leadership devra être adopté par ce dirigeant. Shaw (2018) a réalisé des recherches auprès de coaches professionnels en leadership auprès de grands dirigeants permettant de mettre en lumière des concepts clés qui ont débouché sur le leadership durable, c'est-à-dire un style de leadership qui prend en compte les dimensions du développement durable et la conciliation des attentes des parties prenantes internes (employés, comité d'entreprise, conseil d'administration) et externes (communauté, pouvoirs publics, clients) dans le style de management des grands dirigeants tout en maintenant une vision à long terme. Les recherches de Shaw (2018) ont mis en avant l'évolution des styles de leadership et ainsi l'évolution du rôle du leader dans les grandes entreprises. En effet, les leaders doivent considérer dans l'exercice de leurs fonctions les éléments humains dans l'organisation comme l'autonomisation (empowerment), l'épanouissement, le sens du travail et l'évolution des missions organisationnelles qui sont passées d'un objectif axé uniquement sur le profit des actionnaires à des missions axées sur les attentes multiples des parties prenantes.

Ce concept émergent a été étudié au sein des grandes entreprises. Parmi les modèles de leadership durable les plus aboutis, il y a celui qui oppose l'abeille à miel et le criquet (Avery & Bergsteiner, 2011a). Bien que ce modèle précise de nombreuses pratiques pertinentes, il manque des éléments dans son opérationnalisation au sein des PME par l'entremise du propriétaire dirigeant. Ce mémoire a pour but d'enrichir les dimensions du leadership durable de l'abeille au sein des PME en vue d'assurer la pérennité à long terme de la PME, mais aussi du système dans lequel est assurée cette pérennité, tout en reflétant les nouvelles et évolutives attentes des parties prenantes.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUES MANAGÉRIALES ET SCIENTIFIQUES

La revue littérature se concentrera sur la recherche d'un style de leadership ou d'un ensemble de style qui peuvent cadrer avec le concept du développement durable.

1 PROBLÉMATIQUE MANAGÉRIALE

Les objectifs des organisations ont évolué. En effet, ils sont passés à la réalisation d'un profit à une finalité de bénéfice élargie qui inclut dorénavant une composante de création de valeur partagée avec les parties prenantes. Il s'agit maintenant de prospérer en tenant compte des attentes et des besoins de tous les partenaires de l'organisation. De plus, le développement durable à savoir « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland & Khalid, 1988) a apporté une nouvelle dynamique qui nécessite que les entreprises réalisent leurs activités en équilibrant les sphères économiques, sociales et environnementales. Pour ce faire, les organisations, particulièrement les PME, sont entrainées dans un nouveau style de management, de nouvelles façons de faire et elles sont amenées à explorer de nouveaux styles de leadership qui pourront faire en sorte qu'elles prospèrent tout en préservant leurs écosystèmes.

À travers l'histoire du concept, plusieurs styles de leadership suggérés ont centré leur attention sur l'atteinte des objectifs organisationnels comme le profit, l'efficience, l'efficacité, mais peu de styles se sont permis de considérer la prise en compte des attentes des parties prenantes et la conciliation des sphères économique, sociale et environnementale qui compose le triptyque du développement durable. Parmi ceux qui l'ont fait, Shaw (2018) a mis en avant le concept de leadership durable en s'intéressant à sa mise en application au sein des grandes entreprises. Cela dit, ce concept nécessaire dans le contexte actuel, marqué par des défis environnementaux urgents, reste encore peu étudié au sein des PME. En effet, les stratégies des PME sont souvent le reflet de la vision du propriétaire dirigeant, de sa sensibilité aux enjeux environnementaux. En revanche, les

grandes entreprises entretiennent des liens nécessaires avec un grand nombre de parties prenantes qui influencent directement leurs stratégies.

Avec l'évolution des façons de faire, les finalités organisationnelles changent, il est important que les gestionnaires/propriétaires-dirigeants soient conscients des nouvelles attentes de leurs écosystèmes organisationnels et des changements qui s'opèrent dans leurs filières respectives.

C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de comprendre les effets du leadership durable, phénomène qui prend une ampleur considérable au sein des grandes entreprises et qui nécessite un ajustement compte tenu des particularités propres aux petites structures. Cet ajustement peut se faire par une prise de conscience au sein des PME, d'autant qu'elles sont souvent liées à la vision du propriétaire dirigeant. De plus, les PME interfèrent avec de multiples parties prenantes et leurs activités ont un impact significatif avec leurs partenaires internes (les employés, les syndicats ou encore leur conseil d'administration) et leurs partenaires externes (les fournisseurs, les clients, la communauté, le territoire géographique).

2 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

En intégrant les sphères du développement durable dans leurs activités, les PME deviennent des acteurs produrables. Les PME ont déjà un effet significatif dans leur milieu et beaucoup d'entre elles atteignent des objectifs économiques appréciables. Avec l'ajout des paramètres qui composent le développement durable, les PME peuvent augmenter leurs influences positives auprès de leurs partenaires et de leurs communautés tout en étant viables à long terme. (Labelle & St-Pierre, 2015)

Les dirigeants des PME doivent donc ajuster leurs styles de leaderships qui devra intégrer non seulement la réalisation d'un profit et aussi la satisfaction des attentes de leurs partenaires ; ces mêmes dirigeants se doivent aussi de respecter et pérenniser le système dans lequel elles évoluent.

Cette recherche a pour but d'identifier un style ou ensemble de styles de leadership qui pourraient cadrer avec le concept et les pratiques de développement durable. Il nous faudra donc ainsi comprendre à partir de la littérature existante sur le sujet, de l'analyse de celle-ci, l'observation des comportements de leaders reconnus comme durables, ce que le leadership durable peut apporter de plus aux PME ou en quoi il peut devenir le style de management de prédilection afin de permettre à la PME d'être en phase avec les nouvelles attentes de son milieu.

En tenant compte de la particularité des PME, cette recherche a pour but d'identifier et possiblement d'enrichir les particularités du leadership durable de l'abeille au sein des PME, d'analyser ses applications et de vérifier ses apports éventuels.

3 QUESTIONS DE RECHERCHE

3.1 QUESTION GÉNÉRALE

Comment et quel type de leadership entre celui de l'abeille ou celui du criquet permet de générer des champions en développement durable au sein des PME. ?

3.2 QUESTIONS SPÉCIFIQUES

Quelles sont les particularités du leadership durable dans le contexte de la PME ?
Comment s'exerce le leadership dans la PME ?

Afin de répondre à ces questions, nous tenterons d'abord de situer les particularités du leadership durable en contexte de PME, analyserons les pratiques du phénomène dans l'environnement des petites entreprises, identifierons les similitudes et les particularités du leadership durable dans le contexte des PME et présenterons les apports de nouveau style de management.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

La revue littérature a pour but de mieux comprendre les particularités du leadership durable, d'analyser son application concrète et d'observer les impacts liés à l'exercice d'un leadership durable en contexte de PME. Le concept de leadership durable étant encore à ses balbutiements, nous allons donc présenter les modèles de leadership existants en vue de dresser une liste de dimensions pertinentes qui pourront être reconnues lors des futurs entretiens auprès de leaders durables reconnus comme tels dans leurs milieux. Ces dimensions pertinentes serviront donc de concepts sensibilisants (Prévost & Roy, 2015, p. 141) qui pourront être reconnus dans la pratique et si tel est le cas, elles seront identifiées.

Avant de définir le leadership durable en contexte de PME, il convient d'abord de s'intéresser à l'évolution du concept de leadership pour identifier les dimensions incontournables qui doivent être considérées. Puis nous lierons ces dimensions à l'idée du développement durable et au triptyque qui le représente. Finalement, nous considérerons les particularités des PME pour constater des dimensions du leadership durable qui peuvent être transférable dans ce contexte et d'autres qui doivent être redéfinies en fonction de leur particularité. Nous mettrons aussi en perspective le leadership et ses objectifs, un leadership pour qui ? Les propriétaires dirigeants des PME ? Les employés ? L'organisation ? La communauté ? De plus, nous étudierons le contexte des PME, le développement durable et la RSE dans les organisations ainsi que les attentes des parties prenantes.

1 L'ÉVOLUTION DES DIFFÉRENTS STYLES DE LEADERSHIP ET LEURS CONTRIBUTIONS AU DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN DES ORGANISATIONS

Le leadership est un phénomène vécu depuis longtemps au sein des organisations. Aussi, pour des fins de clarté, nous allons classer les grands modèles de leadership chronologiquement et effectuer un recensement des grandes dimensions du leadership afin de comprendre leurs apports, leurs limites et leurs exigences. Ainsi, nous serons plus à même d'apprécier, le cas échéant, leurs effets et dynamiques au sein des organisations.

Dans sa plus simple expression, le leadership est un processus où s'exerce des relations d'influences dans un contexte de groupes, avec des individus qui partagent des objectifs communs et qui se mobilisent pour réaliser les objectifs ou les changements souhaités inspirés de (Daft & Lane, 2005 ; Northouse, 2004 ; Yukl, Gordon, et Taber, 2002)

Plusieurs styles de leadership ont été reconnus depuis un siècle. Aussi, nous ferons un historique des différentes écoles et styles de leadership depuis le début du 20e siècle pour introduire et approfondir le concept de leadership durable.

1.1 LA THÉORIE DES GRANDS HOMMES (CARLYLE, 1869)

Selon l'auteur, les Grands Hommes naissent leader, ils sont des héros, des modèles que les autres doivent imiter, ils créent l'Histoire et ils la font avancer. L'Histoire devient ainsi la biographie des Grands Hommes. Pour Carlyle (1869), les Grands Hommes naissent leader, ils ont des qualités et compétences qui sont innées comme la capacité de diriger, d'assumer les risques et responsabilités. Le leader apparait lorsque le besoin de la société émerge. Par exemple, en temps de guerre, les leaders se révèlent aux autres. Ainsi le leader-héros centralise toutes les responsabilités, mais aussi les succès générés par ses actions, il est capable de composer avec les contradictions et d'en tirer avantage pour guider ses adeptes. C'est à l'identification des qualités innées de ces leaders que se concentre la recherche.

1.2 UNE APPROCHE QUI SE CONCENTRE SUR L'EMPLOYÉ (LIKERT, 1967)

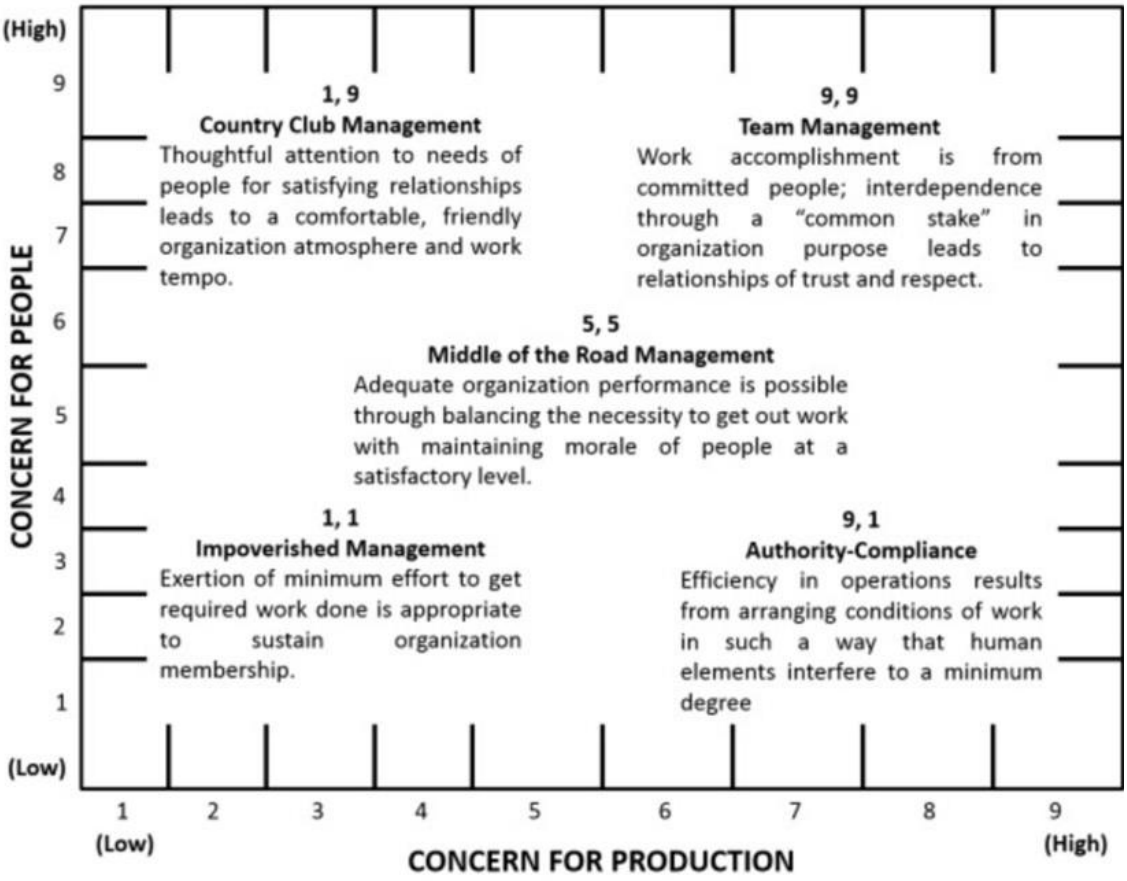
Grâce à des enquêtes auprès de propriétaires de compagnies d'assurance, Likert (1961) a dégagé une typologie des styles de direction (4 styles). D'abord, le style autoritariste met en scène un leader-tyran et exploiteur qui utilise des moyens de pression comme la menace, la punition afin d'obtenir de la conformité au regard d'une approche dictée par la haute hiérarchie (top-down). Ensuite, le style autoritaire, paternaliste et bienveillant. Le leader exerce une autorité bienveillante et dirigée, il vise l'obtention de la performance par la récompense tout en gardant le contrôle de la prise de décision. Il y a aussi le style consultatif qui applique la consultation de ses pairs, pour ensuite filtrer les informations en vue d'avoir l'approbation de la direction. Bien que ce style soit plus souple, la prise de décision reste centralisée. Enfin le style participatif qui encourage l'implication des membres à tous les paliers de l'organisation dans le processus de décision. Il y a une gradation dans la prise de décision dans les 4 styles. En effet, les deux premiers styles s'exercent avec un rapport de force qui maximise l'influence du leader par rapport à sa position hiérarchique envers ses poursuivants ; le leader donne des directives et les adeptes les mettent en exécution. Ces styles peuvent être adaptés à des tâches routinières et mécaniques nécessitant peu de réflexion. Quant aux deux derniers styles, il se concentre sur le partage du pouvoir décisionnel et la concertation en vue de prendre une décision concertée ; ceux-ci peuvent être adaptés à des tâches complexes nécessitant la concertation et l'adhésion en vue de prendre une décision éclairée et participative.

1.3 LA GRILLE MANAGÉRIALE DE BLAKE, MOUTON, ET BIDWELL (1962)

La grille de Blake et Mouton positionne cinq styles de leadership à partir de deux axes. Le premier axe positionne les préoccupations du leader envers les relations humaines et l'autre vers les tâches. Le premier style est autocratique situé en bas à droite (faible en relations humaines et fort vers les tâches) sur le schéma ci-dessous ; les décisions sont prises par le leader afin que les employés effectuent les tâches conformément aux exigences de la haute hiérarchie. Ce style se caractérise par le fait que les subordonnés ne sont que des exécutants, ils sont écartés du processus décisionnel, la communication est donc

verticale. De plus, il s'agit d'un leader qui garde le contrôle du processus par absence de confiance des employés. Le second style est qualifié de paternaliste, situé au milieu du schéma, moyen en RH et moyen envers les tâches, le leader est ici plus sensible et il adopte une attitude bienveillante par rapport à ses subalternes, mais il impose l'obéissance. Il se concentre sur la tâche en construisant parallèlement de bonnes conditions de travail. Le troisième style est qualifié de démocratique, situé en haut à droite sur le schéma, donc fort en RH et fort vers les tâches. En effet, contrairement aux styles précédents, les subordonnés participent au processus décisionnel et le leader délègue une partie de son autorité. Les sphères humaines et fonctionnelles (les tâches) sont prises en considération. Un climat de confiance est mis en place et le travail d'équipe occupe une place importante. Le quatrième style est le style collégial, situé en haut à gauche sur le schéma, faible envers les tâches et fort en RH, il s'apparente au style démocratique, mais il approfondit l'aspect humain dans la gestion des groupes, les membres passent d'un statut d'employés ou subordonnés à un statut de collègues et d'associés. C'est dans ce style que le rapport hiérarchique est aplani, les valeurs comme l'autonomie, la loyauté et l'esprit d'équipe sont prépondérantes. Le dernier style est le nommé laisser-faire, situé en bas à gauche sur le schéma, faible en RH et faible envers les tâches. Dans ce dernier style, le leader abandonne ses responsabilités et les transfère aux employés. L'indifférence par rapport aux tâches peut être préjudiciable à l'organisation si les employés n'adhèrent pas à la vision de l'organisation. Le modèle de Blake et Mouton (1966) approfondit le modèle de Likert (1961) dans la transmission du pouvoir et la confiance placée auprès des subordonnées qui deviennent des associés. Il y a clairement un transfert de pouvoir qui s'établit dans les deux modèles, car l'auteur propose 4 styles de leadership en fonction de la complexité des tâches et du niveau de réflexions qu'elles exigent. Ces éléments sont à garder, car ils contribuent à un leadership positif et partagé.

Figure 1 : La grille managériale de Blake et Mouton (1962)



Source : Blake et Mouton (1966, p. 31)

À partir de ses deux axes, la grille de Blake et Mouton (1966) prend en compte l'attention du manager pour l'humain (bien-être, relations interpersonnelles et besoins des collaborateurs) et l'intérêt du management pour la production (résultats, rentabilité et atteinte des objectifs). Parmi les cinq modèles de leadership proposés, le style démocratique pose les prémisses à l'autonomisation des individus, car il valorise le travail d'équipe, le transfert de pouvoir du leader et la confiance envers les pairs. Nous verrons par la suite si certains de ces éléments se retrouvent dans les modèles de leadership durable.

1.4 LE MODÈLE DE CONTINGENCE DE (FIEDLER, 1964)

Ce modèle coïncide avec la théorie de la contingence en stratégie, à savoir que les entreprises doivent adapter leur structure aux contextes dans lesquels elles opèrent pour être performantes. Adapté au leadership, Fiedler (1964) suggère que le leader doit s'adapter à la situation pour être performant. Pour identifier ce type de leader, il a élaboré le questionnaire LPC (Least Preferred Co-Worker) qui mesure l'orientation de l'individu envers la tâche et/ou les relations humaines à partir de seize attitudes opposées comme (cf. « l'assurance — l'hésitation », « la morosité — l'enthousiasme », etc.). Selon ces continuums proposés, les répondants, des employés devaient positionner la personne la moins agréable avec laquelle ils ont travaillé en les notant sur une échelle de 1 à 8. Un score élevé est synonyme d'un leader perçu positivement et à l'inverse un score faible qualifie un leader perçu négativement.

Ainsi Fiedler (1964) a créé une approche de contingence du leadership où la réussite du leader est fonction de sa capacité à adapter son style de leadership à la situation, celle vécue par les employés. Le leader est par la suite évalué sur un baromètre qui précise ses orientations en fonction du score moyen attribué par son équipe. Un score inférieur ou égal 64 signifie que le leader est orienté vers la tâche tandis qu'un score supérieur ou égal à 73 considère que le leader est orienté vers les relations humaines, quand l'individu possède un score compris entre les deux paliers, il doit choisir le style qui convient. L'évaluation sert de baromètre au leader, qui par la suite modifiera une ou plusieurs variables afin d'améliorer la performance du groupe et d'atteindre les objectifs organisationnels. En fonction des objectifs organisationnels, le leader peut adapter ses comportements en vue de se concentrer sur les tâches ou favoriser l'ambiance de travail du groupe.

Pour Fiedler (1964), les bons résultats d'un groupe sont influencés par les comportements du leader et surtout par sa capacité à contrôler et influencer les variables contingentes de la situation. Les variables qui composent le modèle de contingence sont l'ambiance du groupe qui peut être bonne ou mauvaise, cette variable est définie par son

groupe. Ensuite, il y a la structure de la tâche variant sur un continuum d'ordonné et d'absence de structure. Enfin, la force de la position du leader variant de faible à fort. En fonction de la combinaison des variables de contingence (ambiance du groupe, structure de la tâche et force de la position du leader), le leader s'adaptera à la situation en adoptant un style de leadership axé sur la tâche ou sur les relations interpersonnelles en vue d'atteindre la performance souhaitée. Au-delà de ses compétences techniques, un bon leader doit aussi modifier son style de gestion afin de s'adapter à des situations différentes que vivent au quotidien les organisations.

1.5 LE LEADERSHIP SITUATIONNEL DE HERSEY ET BLANCHARD (1969)

Le leadership situationnel d'Hersey et Blanchard (1969) fait suite au modèle de contingence de Fiedler (1964) et suggère que le leader doit adapter son style en fonction des situations. Dans ce cas, les situations sont liées au niveau de compétence et à la motivation des individus qui sont dirigés. Par compétence, nous entendons le degré de professionnalisme d'un employé dans l'exercice de ses fonctions. L'employé doit avoir une certaine maîtrise de ses savoirs, savoir-faire et savoir-être dans l'exécution de ses tâches. Est-il capable de les réaliser sans supervision ? Par motivation, il s'agit de l'importance de l'énergie que l'employé est prêt à fournir dans une situation professionnelle.

Les auteurs ont distingué quatre styles de leadership différenciés selon des comportements « diriger — persuader — participer — déléguer ». D'abord, le style directif organise l'équipe avec des objectifs, il planifie et garde le contrôle du pouvoir décisionnel, l'autonomie conférée aux employés est très faible, car les employés ont un faible niveau de maturité, ils possèdent peu de connaissances, de compétences ou de confiance pour être autonomes ; c'est pour cette raison qu'ils ont besoin d'être motivés et poussés pour réaliser leurs tâches. Le style persuasif fédère et mobilise son équipe autour d'un objectif commun. Bien qu'il garde le pouvoir effectif en donnant des directives, il prend aussi la peine d'expliquer la logique de ses décisions. La prise en compte des aspects organisationnels et relationnels sont équilibrés. Le style persuasif est un entraineur qui mobilise son équipe, il

répond aux questions et il met son énergie dans la persuasion collective en vue l'atteinte de l'objectif fixé. Ensuite, le style participatif place sur un même pied d'égalité l'équipe ou les collaborateurs. Il construit la décision de façon collective. Il associe ses collaborateurs à la solution. Enfin, le style délégatif est orienté vers la responsabilisation des membres de l'équipe, le leader stimule l'implication, il s'efface pour permettre l'expression des initiatives individuelles, il reste en support pour répondre aux éventuelles questions et la responsabilité de la décision est transférée à l'équipe qui possède une forte autonomie.

Un leader situationnel doit être capable de prendre le pouls de son équipe en mesurant leurs niveaux de compétences, de leurs degrés d'autonomie et leurs motivations afin d'adopter la bonne posture de leadership.

Le style directif est utilisé dans des situations où les employés ont peu de motivation et une très faible autonomie liée à la tâche qu'ils doivent exercer, c'est dans ces situations que le leader structure, planifie, donne des instructions claires et contrôle la réalisation des tâches.

Le style persuasif est utilisé quand les employés sont plus ou moins compétents pour effectuer leur tâche, leur motivation est qualifiée de moyenne et ils possèdent une faible autonomie. Dans cette situation, le leader joue le rôle d'entraineur, il persuade, mobilise, répond aux interrogations et il motive son équipe.

Le style participatif est préconisé quand les employés font preuve d'une bonne motivation et d'un degré d'autonomie modéré. Dans cette situation, le leader vient en support, il associe son équipe à la prise de décision, il fait preuve d'écoute, il utilise la négociation pour arriver à un consensus et construire la solution ensemble.

Le style délégatif est utilisé quand les employés ont un degré de motivation et de compétence élevées. Ils sont volontaires et engagés dans la réalisation de leurs tâches tout en possédant une forte autonomie. Dans cette situation, le leader responsabilise et délègue

la réalisation des tâches, il implique son équipe et reste à l'écart pour augmenter leur niveau de responsabilité.

Un leader situationnel comprend les problèmes actuels liés au travail et fait ce qui est nécessaire pour résoudre le problème. Il peut par exemple attribuer un travail à la personne la plus compétente pour une tâche spécifique, car il a validé préalablement les habiletés de cet employé lors de la réalisation de sa tâche et comment il se démarque par rapport aux autres membres de l'équipe (Jones, Chandler, Németh, Szarucki, et Kubica, 2018). De ce fait, la particularité de ce style de leadership est de s'adapter aux situations. Un leader situationnel se concentre sur le court terme en se concentrant sur l'aspect opérationnel de son organisation, il sait reconnaitre les habiletés de ses partenaires et ils les affectent à la tâche au moment opportun. Le leader situationnel s'adapte dans un premier temps et par la suite il fait évoluer les compétences des membres de son équipe et renforce leur autonomie.

1.6 UNE THÉORIE DE L'EFFICACITÉ DES DIRIGEANTS (HOUSE, 1971)

House (1971) développe un modèle de leadership qui s'appuie aussi sur la motivation et les compétences des collaborateurs comme Hersey et Blanchard (1969) et il approfondit les dimensions déjà étudiées.

Selon l'auteur, le leader efficace interagit continuellement avec ses collègues. Sa théorie du path-goal leadership (chemin, but et leadership) se concentre sur la motivation des employés avec pour objectif d'améliorer le rendement et la satisfaction des subordonnés. Le leader aide les employés à identifier leurs efforts qui conduisent à la performance et il travaille simultanément à augmenter leurs croyances que leurs efforts seront bonifiés. Ainsi, il clarifie les tâches, réduit les obstacles et offre des récompenses pour célébrer les petits succès nécessaires à l'atteinte de grands objectifs. Pour ce faire, le leader utilise des styles de leadership en fonction de la motivation des employés.

D'abord, un style « accompagnateur ou de soutien » qui a pour but d'augmenter l'estime de soi des collaborateurs. Pour ce faire, les besoins des subordonnés sont considérés ainsi que leurs bien-être et un environnement de travail convivial est créé. Ce style convient aux tâches risquées, stressantes et répétitives. Le leader-accompagnateur est présent à toutes les étapes et il valide après analyse les décisions et initiatives des collaborateurs qui deviennent à terme confiants et savent que le leader est un pilier sur lequel s'appuyer quand vient le moment de trancher et d'aller de l'avant dans des situations délicates. Ce style est adapté aux tâches délicates et nécessitant une réflexion avant leurs exécutions.

Ensuite, le style directif est celui qui structure la réalisation des tâches en donnant des objectifs précis et des conseils appropriés pendant tout le processus de travail. Ce style utilise comme moyens la précision des horaires de travail, des tâches spécifiques à des moments opportuns dans le processus de travail. Il convient aux tâches complexes et ambiguës. Le style directif a pour effet d'augmenter le sentiment de sécurité des collaborateurs.

Le style participatif qui fait appel à la connaissance approfondie des collaborateurs quand cela est nécessaire en vue de réaliser les objectifs ; le leader participatif donne le pouvoir décisionnel aux membres les plus expérimentés de son équipe, car le défi managérial l'impose. Pour ce faire, le leader organise des consultations auprès de ses employés et le processus décisionnel inclut les idées des membres les plus expérimentés. Ce style convient aux tâches non structurées et il s'appuie sur les subordonnées ayant une forte expertise dans leurs domaines et sur la qualité de leurs conseils qui apportent des avancées significatives dans la réalisation des tâches.

Enfin, le style dirigé vers des objectifs ambitieux tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. Pour ce faire, le leader augmente de façon conséquente le niveau des attentes. Ce style est adapté aux employés qui expriment un besoin d'exceller dans leurs domaines. Pour ce faire, le leader met en place des défis au sein de son équipe en vue de

tirer le meilleur de leurs compétences et d'atteindre des performances élevées. Ce style convient aux tâches complexes et ambiguës.

Certains styles sont plus adaptés à des filières et organisations. Il y a des activités qui nécessitent une grande expertise, par exemple les domaines architecturaux. Un leader qui évolue dans ce genre d'activité doit concilier les attentes liées au projet, respecter les délais du projet, stimuler son équipe et prendre des risques conséquents aux besoins.

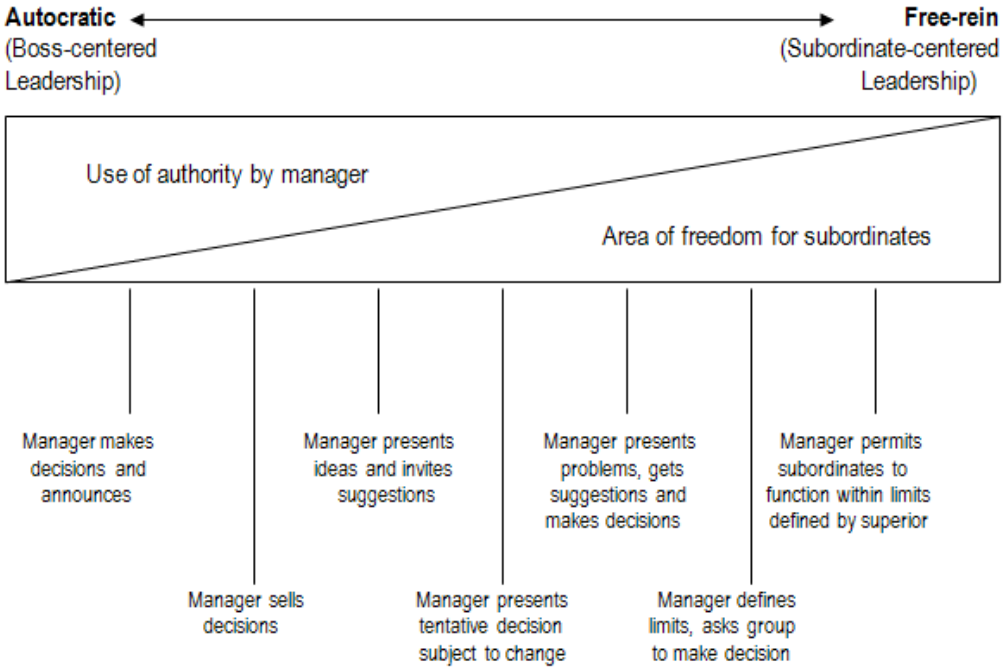
Le modèle de House (1971) intègre l'aspect situationnel tout en insistant sur la motivation et les attentes des employés. Le leader est un individu connaissant qui en plus de s'adapter aux situations, comprend les besoins, les motivations, les compétences et les aspirations des membres de son équipe et il utilise le style adéquat en vue de soutenir, encourager, motiver ses employés. Il travaille avant tout sur la satisfaction des employés et il crée un environnement organisationnel exempt de facteurs perturbateurs.

1.7 LE CONTINUUM DES STYLES DE LEADERSHIP (TANNENBAUM & SCHMIDT, 1973)

Tannenbaum et Schmidt (1973) ont approfondi le modèle de Likert (1961) en présentant un modèle à 7 catégories (voir figure ci-dessous) qui positionne le leader sur un continuum de comportement du leadership, allant d'un exercice d'autorité important par le supérieur à un partage de l'autorité avec ses subalternes. Dans les trois premiers paliers, les décisions sont prises par le leader et elles sont subies (niveau 1), vendues (niveau 2) et soumises à des suggestions (niveau 3) aux employés ; le leader autocratique base donc sa légitimité sur son autorité. Dans les quatre derniers paliers, le leader transfère son pouvoir décisionnel en accordant de plus en plus d'importance à l'avis des employés, des options sont offertes aux subordonnés et ils choisissent celles qui les conviennent davantage. Ainsi au niveau 4, il présente les problèmes, obtient des suggestions et prend les décisions en conséquence. Au niveau 5, il définit les limites. Au niveau 6, il demande au groupe de prendre les décisions et finalement au niveau 7, le leader permet aux subordonnées de fonctionner avec plus de latitudes et des limites minimes.

Nous pouvons constater que la notion de subordonné apparait même dans le niveau 7. Il y a toujours un rapport de force entre les employés et la hiérarchie ; nous restons dans une vision verticale du leadership, car le leader choisit de façon délibérée de transférer le pouvoir en ayant préalablement obtenu l'aval de la direction. C'est un point important qui limite les potentialités de ce modèle. Dans les PME, le propriétaire-dirigeant a le choix de donner ou garder le pouvoir décisionnel, le continuum de Tannenbaum et Schmidt (1973) ne précise pas le contexte de la prise de décision ou encore les attentes des parties prenantes.

Figure 2 : Continuum de Tannenbaum et Schmidt (1973)



Source : Tannenbaum et Schmidt (1973, p. 164)

1.8 LE LEADERSHIP CHARISMATIQUE (BURNS, 1978 ; HOUSE, 1976)

D'abord, Weber (1947) définit le charisme comme une caractéristique particulière de la personnalité qui donne à une personne des pouvoirs surhumains et exceptionnels. (Bryman, 1992 ; House, 1976) ont reconnu le rôle important des partisans dans la validation du charisme auprès de leurs dirigeants.

Selon House (1976), les leaders charismatiques sont des puissants modèles pour les valeurs et les croyances qu'ils veulent faire adopter à leurs partisans. Le leader charismatique communique des attentes élevées à ses collègues et il leur fait confiance pour y répondre. Il suscite auprès des employés des motivations pour la tâche à accomplir, provoque l'adhésion et améliore l'estime de soi de ses pairs. Ce qui a pour conséquence d'accroitre le sentiment de compétence, d'augmenter l'efficacité personnelle des partisans et d'améliorer leurs performances. Le tableau suivant décrit les caractéristiques de la personnalité, les comportements et les effets du leader qui adopte un leadership charismatique envers ses partisans.

Tableau 1 : Caractéristiques de la personnalité, comportements et effets d'un leadership charismatique envers les partisans

caractéristique de la personnalité du leader charismatique	**Comportements du leader charismatique**	**Effets sur les partisans**
	Établis un modèle fort	
Désir d'influencer	Montre sa compétence	Similitude de croyance entre le leader et les suiveurs
Confiance en soi	Articulation des objectifs	Acceptation inconditionnelle
Des valeurs morales fortes	Communiquer des attentes élevées	Affection envers le leader
	Exprime sa confiance	Obéissance
	Suscite des motivations	Identification avec le leader
		Implication émotionnelle
		Objectifs plus ambitieux
		Une confiance accrue

Source inspirée de Northouse (2018, pp. 266-267)

1.9 LE LEADERSHIP TRANSACTIONNEL (BURNS, 1978)

Selon Bass (1985, p. 123) « le leader transactionnel reconnait ce que les poursuivants veulent retirer de leur travail, il met en place un système de récompenses à leurs profits et des réponses aux intérêts immédiats en échange de gratifications »

Dans cette forme de management, le leader utilise la récompense et la punition en vue d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Les décisions sont prises par peu d'individus et elles doivent être appliquées par tous. Les moyens utilisés sont les politiques et procédures.

Selon Burns (1978, p. 425), le leadership transactionnel se définit de la façon suivante : « Le leadership est un processus de mobilisation des employés par le leader, des personnes ayant certains motifs économiques, politiques et des valeurs communes ; il s'exerce dans un contexte de concurrence pour réaliser des objectifs organisationnels tout en répondant aux intérêts personnels des employés. »

Ainsi, le leadership est vu comme une série de transactions dans le but d'atteindre certains objectifs cruciaux. Le salarié réalise une tâche qu'il n'aime pas nécessairement et le leader transactionnel utilise la récompense que le salarié valorise ou la punition afin que la tâche soit effectuée. Quand l'employé aime son travail, il adhère à la vision organisationnelle. L'octroi de la récompense par le leader sera un levier qui motivera davantage l'employé. Et quand l'employé démontre peu d'intérêt pour sa tâche de travail et l'exécute par nécessité, en usant de la punition ou de la récompense comme moyens de transactions, le leader améliore les chances d'atteindre les objectifs fixés par sa structure.

En effet, les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise peuvent être séparés : d'un côté l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation en matière de productivité, de qualité des produits fabriqués ou encore de la rapidité de la qualité des services rendus et de l'autre la nécessité d'avoir un salaire pour les employés. L'employé travaille pour avoir un salaire

et l'organisation s'attend à ce que l'employé offre le meilleur de son potentiel en vue d'atteindre des niveaux de performances supérieures. D'un autre côté, ces mêmes intérêts différents sont liés, car sans force de travail volontaire ou contrainte, il n'y a pas de création de valeur. Le leadership transactionnel est une passerelle usant de moyens comme la récompense ou la punition en vue d'atteindre des objectifs stratégiques.

1.10 LE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL (BENNIS et NANUS, 1985 ; BURNS, 1978)

Au sein d'une PME, les styles de leadership sont étroitement liés au propriétaire dirigeant. Ce qui distingue le leader transformationnel est qu'il agit à l'interne en vue de partager la vision de l'organisation, il considère les employés comme des partenaires nécessaires au succès de l'organisation, il les encourage à faire preuve d'initiative et d'innovation. Le leader transformationnel insiste sur l'autonomisation (empowerment) de ses pairs.

D'abord, Burns (1978, p. 4) définit le leadership transformationnel comme suit : « Une relation de stimulation mutuelle et d'élévation qui convertit les suiveurs en leaders… » Ensuite, Bennis et Nanus (1985) ont défini le leader transformationnel comme le porte-étendard de son entreprise en y incarnant sa vision, il formalise ainsi par son attitude, ses comportements envers ses collègues et ses actions la culture d'entreprise. Il est aussi un agent de changement, car il favorise les changements positifs d'attitudes de ses collègues. Pour ce faire, il propose une vision attrayante du futur auprès de son équipe et après adhésion, elle deviendra une vision partagée. De plus, il suscite la confiance de ses pairs par sa transparence et il croit aux potentiels de ses collègues et il les incite à s'épanouir professionnellement en les aidant à développer leur confiance personnelle.

Yukl (1989, p. 269) propose une définition du leader transformationnel où le leader donne un sens collectif aux efforts et développements des employés au profit de toute l'organisation : « le processus consiste à influencer des changements majeurs dans

les attitudes et les hypothèses des membres de l'organisation et à susciter un engagement en faveur de la mission, des objectifs et des stratégies de l'organisation ».

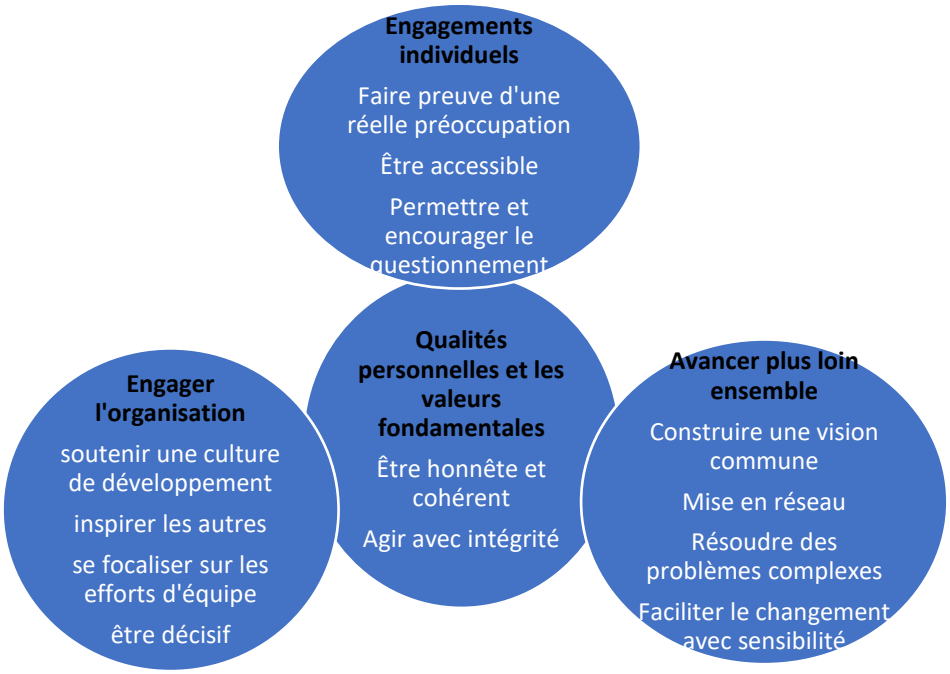
Bass et Avolio (1993, p. 2) donnent des pistes pour reconnaitre le leadership transformationnel au sein de l'organisation par l'influence des dirigeants qui : « stimulent l'intérêt de leurs collègues et de leurs partisans qui voient leur travail sous un angle nouveau, développent les capacités et le potentiel de leurs collègues et de leurs partisans, et les motivent à regarder au-delà de leurs propres intérêts pour se tourner vers ceux qui bénéficieront au groupe » (Bass & Avolio, 1993, p. 2)

Et d'autres auteurs comme Oxborrow et Brindley (2013) ont annexé d'autres facteurs comme la définition d'objectifs atteignable, une vision partagée par tous les membres de la structure interne, la considération des employés comme une force et un potentiel de pensée innovante à condition qu'elle soit orientée vers la vision de l'organisation.

Clay (2010) ajoute des éléments pour enrichir le concept, la confiance envers les collaborateurs, une certaine tolérance au risque ou encore une capacité à faire preuve d'ouverture d'esprit. Nous pouvons dire que ces qualités facilitent la gestion du changement.

Fien (2014) précise les implications du leadership transformationnel dans la figure suivante :

Figure 2 : Le leadership transformationnel et ses implications (traduction libre)



Source : tirée de Fien (2014, p. 8)

Nous pouvons comprendre que le leader transformationnel influence positivement la perception des employés ainsi que leurs croyances par son enthousiasme, sa bienveillance et son ouverture d'esprit. Le leader transformationnel met son potentiel au profit du collectif et donc toute son organisation. C'est un défi de taille, car les individus arrivent avec un bagage de croyance et de valeurs qui leur sont propres. Pour mener à bien sa mission, le leader doit être charismatique, inspirant, dynamique et optimiste afin de partager sa vision au reste de l'organisation.

De plus, il développe des qualités intrinsèques comme la bienveillance, une curiosité constante qui s'accompagnent de sa capacité à faire preuve d'ouverture d'esprit, il fait preuve d'empathie et inspire en étant un courageux visionnaire.

La définition du leadership se précise en se basant sur les travaux de (Northouse, 2018) : « Le leadership est un processus éthique par lequel un individu influence un groupe d'individus à mettre en œuvre les changements nécessaires pour atteindre un objectif commun au sein d'un cadre de responsabilité et d'intégrité » (d'après Northouse 2010, p. 3).

Selon Bryman (1992), le leadership transformationnel fait partie du paradigme du nouveau leadership, car il donne une plus grande importance aux éléments charismatiques et affectifs du leadership.

Bass et Riggio (2006) suggèrent que la popularité du leader transformationnel pourrait être due à l'accent qu'il met sur la motivation intrinsèque et le développement de ses partisans. En effet, ces particularités font écho aux besoins des groupes de travail d'aujourd'hui, qui veulent être inspirés et habilités à réussir en période d'incertitude.

House (1976) rappelle que le LT est un processus qui transforme les individus, car il s'attarde sur les aspects émotionnels, les valeurs, l'éthique, les normes et les objectifs à long terme. Il évalue les émotions des partisans, tend à satisfaire leurs besoins et à les traiter comme des êtres dotés d'émotions au-delà de la force de travail qu'ils déploient dans leurs milieux de travail respectif. Le LT implique une forme exceptionnelle d'influence qui pousse les employés à accomplir une charge de travail supérieure à ce que l'on attend d'eux habituellement.

En matière d'approche globale, le LT comprend un large éventail de leadership qui part de l'influence individuelle des partisans à des tentatives plus larges qui influence les organisations et même des cultures entières.

Le leader transformationnel est un agent de changement et il joue un rôle essentiel dans la précipitation du changement et il faut garder en tête que le leader et les partisans sont inextricablement liés dans le processus de transformation.

Burns (1978) rappelle que le leadership transformationnel est différent du pouvoir, car il est inséparable des besoins des subordonnés. Le LT est un processus par lequel un individu (le leader) s'engage auprès des autres (les partisans) et il crée un lien qui augmente simultanément les niveaux de moralités du leader et des partisans.

Mason, Griffin, et Parker (2014) ont démontré que grâce à la formation au LT, les dirigeants étaient capables d'améliorer leur efficacité personnelle, leur influence positive et leur capacité à prendre en compte de multiples perspectives.

1.11 LE SELF-LEADERSHIP OU LEADERSHIP AUTONOMISANT (MANZ, 1986)

Ce style de leadership apporte l'élément autonomisant du leadership auprès des collaborateurs. Au lieu de s'intéresser à l'influence des dirigeants et managers sur les employés, l'auteur oriente son analyse sur la manière dont les employés se gèrent et se dirigent eux-mêmes dans l'exécution de leurs tâches. Manz (1986) met en avant le concept d'autodétermination. En effet, au-delà de l'influence externe représentée par le manager, les actions des employés sont régies par leurs forces internes, leurs motivations et ils sont ainsi les premiers artisans de leurs actions. Ainsi les employés fixent leurs propres objectifs pour atteindre leurs performances, ils pratiquent l'autorécompense qui peut être tangible, par exemple un repas de gratification au restaurant ou psychologique qui peut se traduire par une image mentale de la valorisation de soi. L'autodétermination est la conduite de soi et elle fait appel aux motivations intrinsèques des individus. Au lieu de demander du soutien aux autres, les autoleaders en devenir cherchent et trouvent un support en eux-mêmes en faisant preuve d'automotivation,

L'auteur traite du concept d'autoleadership qui conduit les autres à se diriger eux-mêmes en travaillant avec ses collaborateurs sur les trois dimensions de l'auto-influence : l'authenticité, la responsabilité et le développement de leurs capacités.

Selon l'auteur, chaque individu possède son propre système de valeurs, de croyance et de vision indépendamment des valeurs et des normes formelles que prône l'organisation. Le leader travaille sur l'autodétermination, perspective globale d'influence sur soi-même, qui consiste à se diriger vers des tâches naturellement motivantes et à se gérer soi-même pour effectuer un travail qui doit être fait, mais qui n'est pas naturellement motivant. Les employés définissent avec le leader-accompagnateur leurs propres objectifs.

Selon Locke, Shaw, Saari, et Latham (1981, p. 125), les objectifs orientent l'attention, mobilisent l'effort, augmentent la persistance et motivent le développement de la stratégie. L'autoleadership est un ensemble de stratégies qui aide les employés à structurer leur environnement de travail, à établir une motivation personnelle.

Le leader met en place des formations afin que les employés aient connaissance de leur auto-efficacité, il travaille à renforcer leurs sentiments de compétence, de contrôle de soi et d'utilité. Il mise sur l'autogestion qui se caractérise par le fait de laisser aux employés la liberté de gérer leurs façons de réaliser leur travail.

Il aide les employés à découvrir les activités professionnelles qui leur procurent une motivation intrinsèque et les intègrent dans la mesure du possible dans l'exécution de leurs tâches. Il travaille sur les trois éléments de la récompense naturelle : le sentiment de compétence, la maîtrise de soi et l'objectif. Le sentiment de compétences se concentre sur les capacités de l'individu à réaliser les tâches qui lui sont confiées, il est à la bonne place et il possède toutes les qualités nécessaires pour accomplir la mission qui lui est confiée. La maîtrise de soi est orientée sur une attitude positive à l'égard de la réalisation de son travail et l'objectif devient un but propre aux employés avant toutes incitations organisationnelles.

Concernant l'aspect psychologique, le leader-autonomisant aide les employés à avoir une image positive de leurs tâches et de leurs rôles dans la réalisation de cette même tâche. Il les aide à forger une image positive de leurs fonctions, il travaille sur la pensée constructive, c'est-à-dire privilégier les solutions et il les aide à avoir une attitude positive à l'égard de leurs rôles.

Il est intéressant de noter que ce style accorde une importance prépondérante à l'auto-influence du travail des salariés qui font preuve d'un engagement psychologique lors de la réalisation de leurs tâches sans pour autant être contrôlés par la haute hiérarchie. Le leader est avant tout un accompagnateur qui se donne pour objectif de développer l'autonomie de ses pairs. Le leader donne l'espace nécessaire à l'apprentissage et l'autonomie en donnant une grande liberté d'action, d'essai et d'apprentissage à ses collaborateurs.

Le leader autonomisant est au service du développement de l'autonomie des employés, il les aide à donner un sens à leur travail et à se motiver tout en leur laissant le soin de prendre leurs propres décisions et de choisir la manière avec laquelle ils vont atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Le leader autonomisant fait prendre conscience aux employés de leurs pouvoirs de faire partie de la solution en usant du renforcement positif, de la valorisation des efforts de chacun, il fait grandir la confiance et l'autonomie de ses collègues et le cercle vertueux ainsi créé profite à toute l'organisation. C'est en sens qu'il fait de l'empowerment psychologique. Le leadership autonomisant mise sur un leadership distribué qui profite à toute l'organisation.

1.12 LE LEADERSHIP SERVANT FARLING, STONE, ET WINSTON (1999)

Selon Greenleaf (1977, p. 14), les leaders-servants assimilent le fait qu'ils sont des serviteurs d'abord. Ils définissent les besoins prioritaires des autres et s'efforcent d'y répondre. Ainsi, le leader-servant fait preuve d'écoute active et d'attention constante envers ses collaborateurs. Il mobilise ses efforts pour comprendre leurs idées, besoins et inquiétudes. Il agit avec discernement afin d'aider la recherche d'un consensus créatif. Il

travaille de pair avec ses collaborateurs et essaie de trouver un équilibre entre les points vus différents et mêmes contraires. Quand vient le moment de trancher, il dépasse le compromis pour mettre en avant une solution perçue comme juste et équitable par tous. Le leader-servant vient d'une motivation intrinsèque pour aider, enrichir et propulser les autres vers de nouvelles possibilités perspectives d'accomplissements professionnels comme individu et partenaire.

Les principes d'actions du leadership consistent à fournir les informations fondamentales qui permettent une compréhension totale de la mission organisationnelle par tous les collaborateurs. Il encourage la coopération entre tous les acteurs de l'organisation et précise leur interdépendance dans une perspective systémique. Il construit une vision partagée avec le plus grand nombre de collaborateurs. Il adopte une posture humble, simple et servant avec ses pairs afin de faciliter la réalisation de leurs tâches.

Snodgrass (1993, p. 14) ajoute que pour devenir un leader au service des autres, il faut transcender la perspective humaine et les choix, c'est-à-dire qu'au-delà de la réalisation d'une tâche, il y a un individu avec un potentiel d'épanouissement et de possibilité qu'il faut prendre en compte. Le leadership servant est un avant tout un style de management aux profits des autres. Ainsi, le leader-servant accompagne et partage son pouvoir décisionnel, la délégation n'est pas une abdication, elle implique à la fois confiance et responsabilité (Miller, 1995, pp. 160-161).

Le leader-servant est avant tout altruiste et il place l'éthique au centre de ses priorités, oriente ses actions afin de permettre un équilibre entre l'utilisation et l'affectation des ressources en réduisant dans la mesure du possible les inégalités entre les individus. Le leader-servant vise ainsi par son comportement une certaine équité dans son organisation, il est avant tout un exemple et il est au service des autres afin de promouvoir la réussite collective (Farling et al., 1999). Dans le prolongement de Burns (1978), Farling et al. (1999) perçoivent le leadership servant comme faisant partie du leadership transformationnel. Cela se traduit dans les organisations par un modèle de leadership qui

se met au service du développement des employés, préfère la collaboration en faisant preuve d'empathie. Les individus d'abord et les tâches ensuite.

1.13 LE LEADERSHIP PATERNALISTE FARH ET CHENG (2000)

Le leader joue son rôle comme « un bon père de famille » qui représente à la fois l'autorité, mais aussi la discipline et la justice entre les membres de son organisation. Il délègue peu l'autorité et partage peu l'information. Selon Farh et Cheng (2000, p. 91) : « c'est un style qui combine une forte discipline et une autorité avec des bienveillances ». Bing (2004) rajoute que le leader rappelle la figure d'autorité parentale. D'autres auteurs comme Gelfand, Erez, et Aycan (2007) soutiennent que les dirigeants paternalistes peuvent s'impliquer dans la vie professionnelle et personnelle des employés. En complément, Pellegrini et Scandura (2008) soulignent que l'implication du leader paternaliste ne doit pas être considérée comme une intervention gênante, mais plutôt comme un souci constant du bien-être du personnel.

Par la suite, Zeynep (2006) et Aycan (2006) ont fait la distinction entre trois styles de leadership paternalistes avec leurs caractéristiques. D'abord, le leadership paternaliste bienveillant ; par cette approche, le leader démontre une approche individualisée, il se soucie comme dans une famille du bien-être de ses employés. Ensuite, le leadership paternaliste autoritaire ; le leader exerce une forte autorité et un contrôle absolu, il attend de ses subordonnées une performance élevée. Enfin, le leadership paternaliste moral ; le comportement du leader respecte le droit de ses employés et il permet ainsi le développement de l'organisation. Le leader adopte un comportement influencé par des valeurs morales fortes, des vertus personnelles et une autodiscipline.

Tableau 2 : Caractéristiques des trois types de leadership paternaliste

	Leadership paternaliste		
	Leadership paternaliste bienveillant	Leadership paternaliste autoritaire	Leadership moral et paternaliste
Caractéristiques	Le dirigeant fait preuve d'une préoccupation individualisée et holistique pour le bien-être de la famille et des subordonnés.	Le chef affirme une autorité et un contrôle absolus ; il attend de ses subordonnés qu'ils fassent preuve d'une grande performance.	Le comportement du dirigeant n'entrave pas les droits et le développement des subordonnés ni ne nuit à l'organisation. Le comportement du dirigeant fait preuve de valeurs morales, de vertus personnelles supérieures, d'autodiscipline.

Source : tiré de Jones et al. (2018, p. 57) traduction libre

Le leadership paternaliste peut se retrouver dans les PME avec des effets contrastés. D'une part, Lubatkin, Durand, et Ling (2007, p. 1025) perçoivent des conséquences négatives compte tenu des actions paternalistes susceptibles d'être calculatrices, coercitives et transactionnelles et ces actions peuvent éroder le lien familial et affaiblir toute l'organisation. D'autre part, Rehman et Afsar (2012, p. 9) perçoivent des effets positifs au leadership paternaliste, car il favorise l'engagement des employés par la prise en charge individualisée du dirigeant attentif, de ce fait le leader paternaliste se fait bienveillant et crée un lien entre l'organisation et les employés. Nous pouvons conclure que le leader paternaliste doit trouver un juste milieu entre bienveillance et contrôle afin d'assurer le succès de son organisation. Le leadership paternaliste possède des similitudes avec le leadership servant comme l'altruisme, l'écoute et l'attention.

1.14 LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE (GOFFEE & JONES, 2009)

Les auteurs partent du constat que les leaders héroïques de Carlyle (1869) sont toujours mis de l'avant et par corollaire les cadres des organisations essaient de suivre leurs modèles de gestion afin de les ressembler. Bien que cette approche puisse paraître intéressante, elle présente une lacune majeure, car les dirigeants s'intéressent aux individus et non au processus qu'est le leadership. Il faut se rappeler que le leader est avant tout une relation d'influence Burns (1978) ; (Daft, 2008 ; House, 1971) entre un individu : le leader envers des partisans, partenaires et collaborateurs. Sans partisans, le leadership est inexistant. Pour Goffee et Jones (2009), un grand leadership incite les gens à des performances individuelles et organisationnelles exceptionnelles. Il présente ainsi trois principes pour atteindre ses performances exceptionnelles. D'abord le principe relationnel qui précise que le leadership se construit avec les gens et non pour les gens ; pas de leaders sans partisans. Le leadership est une relation fragile plurilatérale qui implique plusieurs parties prenantes et il convient de l'entretenir.

Ensuite, le leadership est non hiérarchique, car l'autorité formelle ou le titre ne font pas d'un individu vous un leader. Au-delà du titre, le leader doit avoir une légitimité auprès de ses pairs et cette légitimité valide le rapport d'influence.

Enfin, le leadership est contextuel. En effet, le leader hérite de circonstances organisationnelles, un historique, une mémoire institutionnelle ou encore une culture d'entreprise : ces éléments sont le point de départ et le leader authentique doit les exploiter afin d'ajouter plus d'éléments positifs aux différentes parties prenantes. Les vrais leaders modifient leurs comportements pour répondre aux besoins de leurs partisans, pour s'adapter aux situations qu'ils rencontrent tout en restant fidèles à leurs valeurs et en répondant aux quatre besoins critiques de leurs poursuivants : la communauté, l'authenticité, la signification, l'enthousiasme.

La communauté qualifie l'interconnexion des êtres humains par la sociabilité et leur désir de solidarité. Le leader authentique assimile le fait que les adhérents priorisent le

sentiment d'appartenance et ont le désir de faire partie de quelque chose de plus grand. Ainsi, il aide ses partenaires à se connecter aux autres ainsi qu'aux objectifs organisationnels. Il permet à ses collaborateurs de répondre aux questions suivantes : pourquoi sommes-nous ici et de quoi faisons-nous partie ?

L'authenticité qui caractérise le fait que les adhérents choisissent d'être guidés par des humains et non des titres, des références ou encore des clones de gestion fabriqués. Le leader authentique identifie et déploie ses différences personnelles, ses forces et ses faiblesses qui rappellent à son entourage qu'il est humain et qu'il a lui aussi besoin d'aide. C'est la différence assumée du leader authentique qui éveille chez ses collaborateurs l'envie de le suivre.

La signification démontre l'importance pour les adhérents de percevoir que les efforts qu'ils fournissent ont de l'importance. Le leader authentique reconnait leurs rôles et contributions de manière significative. Il donne des retours d'informations, valorise l'effort par des attentions sincères et partage la réussite avec ses collaborateurs.

L'enthousiasme, le leader reconnait que les poursuivants ont besoin d'être inspirés, l'inspiration est un trampoline qui permet aux collaborateurs d'atteindre des niveaux d'efforts et de réussite élevés. Le leader authentique exprime ses passions, ses valeurs et sa vision pour énergiser et enthousiasmer ses partenaires. Les auteurs proposent une grille d'auto-évaluation du leader authentique à partir des quatre besoins critiques des adhérents.

Tableau 3 : Grille d'auto-évaluation du leadership authentique

Grille d'auto-évaluation du leadership authentique	
Réfléchissez à votre comportement et examinez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chaque déclaration ci-dessous …	Tout à fait d'accord Fortement en désaccord
COMMUNAUTÉ	
1. Je m'assure que les employés savent qu'ils sont des membres appréciés de l'équipe.	① ② ③ ④ ⑤
2. J'établis des traditions qui rassemblent les membres de l'équipe	① ② ③ ④ ⑤
3. Je construis une forte identité d'équipe sans créer de silos.	① ② ③ ④ ⑤
4. Je renforce la force de notre équipe en exploitant les talents uniques de chacun	① ② ③ ④ ⑤
AUTHENTICITÉ	
5. Mes actions sont conformes aux valeurs que j'ai énoncées.	① ② ③ ④ ⑤
6. Je partage des lacunes personnelles.	① ② ③ ④ ⑤
7. Je "me présente" de manière cohérente et appropriée dans différentes situations	① ② ③ ④ ⑤
8. Je me fais connaître à un niveau personnel, au-delà de mon titre ou de mon rôle	① ② ③ ④ ⑤
SIGNIFICATION	
9. J'aide les individus à voir comment leur travail est lié à des objectifs plus larges.	① ② ③ ④ ⑤
10. Je demande souvent aux membres de l'équipe d'apporter leur contribution et j'agis en conséquence.	① ② ③ ④ ⑤
11. Je reconnais les contributions individuelles au succès de notre équipe.	① ② ③ ④ ⑤
12. Je donne un retour d'information spécifique et personnalisé aux membres de l'équipe sur la façon de de maximiser leurs talents.	① ② ③ ④ ⑤
ENTHOUSIASME	
13. Je transmets ma passion personnelle pour les projets d'équipe et le travail que nous faisons.	① ② ③ ④ ⑤
14. J'affiche une intensité qui incite les membres de l'équipe à atteindre des niveaux plus élevés de de la réalisation.	① ② ③ ④ ⑤
15. Je célèbre les réalisations individuelles et collectives importantes.	① ② ③ ④ ⑤
16. Je fais preuve d'une connaissance approfondie de nos entreprises/industries.	① ② ③ ④ ⑤
PARTICIPATION : Comptez vos 4 et 5 ci-dessus. Ne les additionnez pas ; comptez simplement combien vous en avez.	
# DE 4S ET 5S	**GRADE**
12 ou plus	Félicitations. Ne vous asseyez pas sur vos lauriers. Le leadership est une relation qui doit être constante. Vous devez construire votre CAS tous les jours.
7 à 11	Regardez les tendances. Savez-vous mieux répondre à certains besoins qu'à d'autres ? Comment pouvez-vous répondre aux besoins de votre équipe tout en pilotant les priorités de l'organisation ?
6 ou moins	Faites le point. Êtes-vous un leader connu pour ses résultats mais aussi pour les échecs de ses employés grillés ? Avez-vous du mal à obtenir les résultats que l'on attend de vous ? Voulez-vous vraiment être un leader ? Qu'est-ce qui vous empêche d'adopter les comportements de leadership ci-dessus ? Si vous ne parvenez pas à entretenir vos relations avec vos partisans, vous risquez davantage d'échouer.

Source : inspirée de Goffee et Jones (2009)

1.15 LIMITES DES MODÈLES EXISTANTS

Les modèles et styles de leadership précités ont bonifié le concept. Toutefois, ils présentent des limites que nous mettrons en avant de façon non exhaustive.

Par exemple, la théorie des Grands Hommes (Carlyle, 1869) met en avant un modèle type de leader avec des qualités mobilisatrices. Toutefois, elle se bute rapidement aux limites des prémisses de départ, à savoir qu'il existe un modèle type de leader, avec des caractéristiques aisément identifiables (p. ex. la taille, le genre et la physionomie). Par ailleurs, comme l'ont précisé Nawaz et Khan_ PhD (2016), la théorie des Grands Hommes présente des limites, car, elle évolue dans un contexte où les individus sont totalement dépendants du leader-héros, l'influence est unidirectionnelle, car elle va du leader aux adeptes qui jouent le rôle de simple exécutant. De plus, si les Grands Hommes leaders agissent en tenant compte de leurs propres intérêts et en ignorant le bénéfice collectif, de graves conséquences peuvent impacter toute la société.

Ensuite, l'élément important du modèle de contingence de Fiedler (1964) met en avant un leader qui fait preuve d'adaptabilité. Cependant, cette qualité est limitée dans le présent modèle aux objectifs organisationnel et une orientation à court terme : chaque situation nécessite son style de leadership.

De plus, le leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1969) met en avant un style de leadership qui s'adapte aux situations en se concentrant sur le court terme. Toutefois, afin qu'une entreprise vive longtemps, il faut aussi une vision stratégique, ce qui pourrait être une des lacunes de ce style de leadership. C'est la compréhension de la situation, la bonne affectation des ressources, le développement des capacités des membres de son équipe qui définissent le leader situationnel, mais pas nécessairement la compréhension des contextes. Certes, il est important de s'adapter à la situation à l'interne, mais il faut aussi tenir compte de l'environnement externe, ce qui pourrait être une autre faiblesse de ce modèle.

Il y a aussi le leadership transactionnel Burns (1978) qui utilise la récompense et la punition auprès des employés en vue d'atteindre les objectifs organisationnels. Ce style fonctionne bien quand les attentes des salariés se limitent à l'aspect financier, mais il fait défaut quand les employés ont d'autres attentes comme la qualité de leur environnement de travail ou encore la flexibilité de leurs horaires en vue de profiter de leurs vies privées. Une autre limite du leadership transactionnel est la temporalité, car le système de récompense peut atteindre un niveau de saturation auprès des employés, c'est-à-dire qu'ils peuvent ne plus répondre aux incitatifs suggérés lorsqu'ils ont comblé leurs besoins visés par les récompenses. Ainsi les employés démotivés par la tâche et insensibles aux incitatifs ne seront plus productifs. À la vue des facteurs qui définissent le leadership transactionnel, nous pouvons remarquer que ce style omet les motivations supérieures des employés. Certes, ils sont motivés par la récompense, mais qu'en est-il de leurs autres aspirations ? Au-delà de l'échange contractuel, il faut aussi tenir compte de l'épanouissement de l'individu, c'est ce que considère le leadership transformationnel.

Il est intéressant de remarquer que le leadership transformationnel Bennis et Nanus (1985) apporte plusieurs caractéristiques qui se retrouveront dans les modèles de leadership durable, comme la vision partagée, la considération et l'inspiration des employés ou encore la confiance envers les collaborateurs. Cependant, une des limites de ce style leader serait la concentration des efforts auprès des parties prenantes internes. Les entreprises, et en particulier les PME qui n'ont pas toutes les ressources en interne, doivent aussi considérer les parties prenantes externes dans leur mode de prise de décision. La vision partagée doit dépasser les frontières limitrophes de l'organisation pour épouser une vision holistique du leadership.

Quant au leadership servant Farling et al. (1999), il positionne le leader comme un serviteur au service de ses collègues, ce n'est plus l'individu qui est mis en avant, mais l'individu qui met les autres en avant. Au-delà cette caractéristique, une critique que l'on peut émettre au leadership servant, c'est la perte des objectifs autres que sociaux. Par conséquent, la notion de durabilité est compromise par un déséquilibre entre les sphères sociales, économiques et environnementales.

1.16 RÉCAPITULATIF DES PRINCIPAUX MODÈLES DE LEADERSHIP

Tableau 4 : Récapitulatif des principaux modèles de leadership

Théories, styles et modèles	Caractéristiques	Effets
La théorie des Grands Hommes (Carlyle, 1869)	- Le leader-héros - Il possède des qualités et compétences innées - Il possède la capacité de diriger - Il est un modèle à suivre, un exemple	- Le leader centralise les responsabilités et les succès - Il compose avec les contradictions - Il crée une forte dépendance des poursuivants à ses habiletés.
***La grille managériale de* Blake, Mouton, et Bidwell (1962)**	5 styles à partir d'un axe qui se préoccupe des relations humaines et d'un autre orienté vers les tâches Style autocratique - Le leader est directif, il définit les tâches des employés en fonction des exigences de la haute direction Style paternaliste - Il est attentif aux besoins des employés. - Il a une attitude bienveillante - Il impose l'obéissance Style démocratique - Il délègue une partie de son autorité - Il prend en compte de sphères humaines et fonctionnelles (les tâches) Style collégial - Il donne une considération prépondérante aux ressources humaines. - Il approfondit l'aspect humain dans la gestion de groupe - Il aplanit les rapports de la hiérarchie envers les employés. - Il valorise des valeurs comme l'autonomie, la loyauté et l'esprit d'équipe Style laisser-faire	Style autocratique - Les subordonnés ne sont que des exécutants - Les subordonnés sont écartés du processus décisionnel. - La communication est verticale Style paternaliste - Le leader construit de bonnes relations de travail Style démocratique - Les subordonnées participent au processus décisionnel - Le leader met en place un climat de confiance au sein de l'équipe. - Il accorde une place importante au travail d'équipe Style collégial - Il y a une évolution du statut des salariés qui passe d'employés à un statut de collègues et d'associés. - Il prend en considération le potentiel de ses collègues Style laisser-faire - Les employés sont laissés à eux même pour exécuter leurs tâches - Le style peut être préjudiciable à l'organisation

	- Le leader abandonne et transfère ses responsabilités aux employés. - Il ne supervise pas les employés.	

Le modèle de contingence de (Fiedler, 1964)	- Le leader adapte les variables contingentes à la situation pour viser la performance
	- La réussite du leader dépend de sa capacité d'adaptation aux variables contingentes
	- Le leader est évalué par son équipe
	- Les éléments des variables contingentes
	  - L'ambiance du groupe
	  - La structure de la tâche sur un continuum allant de tâche ordonnée à absence de structure
	  - La force de la position du leader au sein du groupe
		- Le résultat du groupe est influencé par les comportements du leader et surtout par sa capacité à contrôler les variables contingentes de la situation
		.

Une approche qui se concentre sur l'employé (Likert, 1967)	Style autoritariste - Le leader est perçu comme un tyran et un exploiteur - Il exige la conformité Style autoritaire paternaliste et bienveillant - Il exerce une autorité bienveillante et dirigée - Il garde le contrôle du pouvoir décisionnaire Style consultatif - Il consulte ses pairs - Il filtre les informations pour obtenir l'approbation de la direction Style participatif - Il fait participer ses pairs dans le processus décisionnel - Il prend en considération les avis et les opinions des pairs	Style autoritariste - Il obtient des résultats par la menace et les sanctions - Il contrôle la totalité du pouvoir décisionnaire Style autoritaire paternaliste et bienveillant - Il obtient la performance par la récompense - Les employés mettent en application les décisions du leader Style consultatif - Le leader partage partiellement son pouvoir décisionnaire - Le style est plus souple, mais le leader contrôle de la prise de décision. Style participatif - Il partage totalement son pouvoir décisionnaire
Le leadership situationnel de Hersey et Blanchard (1969)	Le leader adapte son style en fonctions des situations qui sont corrélées par les compétences et la motivation des individus Style directif	Style directif - Une très faible autonomie est conférée aux employés Style persuasif - Le leader mobilise l'équipe autour d'un objectif commun

	- Il organise l'équipe avec des objectifs - Planifie et garde le contrôle décisionnel Style persuasif - Explique la logique de ses décisions - Il donne des directives - Il prend en compte des aspects organisationnels et relationnels. - Il entraine et mobilise son équipe Style participatif - Il construit la décision de façon collective Style délégatif - Il stimule l'implication - Il joue le rôle de support pour répondre aux questions et permettre la prise de décision. - Il transfert la responsabilité décisionnelle à l'équipe	- Il donne du soutien à son équipe - IL met de l'énergie dans la persuasion collective pour atteindre les objectifs fixés Style participatif - Le leader et l'équipe sont sur un même pied d'égalité. - Il associe ses collaborateurs à la solution Style délégatif - Le leader accorde une forte autonomie à l'équipe - Il responsabilise les membres de l'équipe
Une théorie de l'efficacité des dirigeants (House, 1971)	Modèle de leadership qui intègre la motivation et les compétences des collaborateurs - Il se concentre sur la motivation des employés - Il clarifie les tâches - Il réduit les obstacles - Il offre des récompenses pour célébrer les petits succès. Style accompagnateur ou de soutien - Il considère les besoins et le bien-être des employés - Après analyse, il valide les décisions et les initiatives des collaborateurs Style directif - Il structure la réalisation de la tâche - Il donne des objectifs précis et des conseils appropriés Style participatif - Il fait appel `à la connaissance approfondie des collaborateurs au besoin pour atteindre les objectifs	- Il aide les employés à se représenter leurs efforts qui conduisent à la performance - Il travaille à augmenter la croyance que les efforts des employés seront récompensés. Style accompagnateur ou de soutien - Il a pour objectif d'augmenter l'estime de soi - Il crée un environnement de travail convivial - Il augmente la confiance des employées - Il est présent à toutes les étapes Style directif - Il augmente le sentiment de sécurité des collaborateurs Style participatif - Il apporte des avancées significatives à la réalisation des tâches en s'appuyant sur l'expertise des membres les plus expérimentés.

	- Il délègue le pouvoir décisionnel aux membres expérimentés - Il organise des consultations auprès des employés Style dirigé vers des objectifs ambitieux - Il augmente le niveau des attentes personnelles et professionnelles des employés - Il met en place des défis au sein de l'équipe	Style dirigé vers des objectifs ambitieux - Il permet aux employés d'exceller dans leurs domaines.
Le continuum des styles de leadership (Tannenbaum & Schmidt, 1973)	Modèle à 7 catégories prolongement de l'approche de (Likert, 1961)	-
Le leadership transactionnel (Burns, 1978)	Il mobilise les employés par un système de récompense Il répond aux intérêts immédiats des employés Il utilise la punition ou la récompense afin que les tâches soient réalisées.	Il fonctionne quand les employés accordent de l'importance à l'aspect financier Il concilie les attentes organisationnelles et salariales par un ensemble de transactions. Le leadership est une série de transactions dans le but d'atteindre des objectifs cruciaux -
Le leadership transformationnel (Bennis & Nanus, 1985 ; Burns, 1978)	Il partage la vision de l'organisation Il considère les employés comme des partenaires du succès organisationnel Il insiste sur l'empowerment des pairs Il convertit les suiveurs en leaders Il suscite la confiance des pairs par la transparence Il mise sur le potentiel des pairs Il propose une vision attractive du futur organisationnel Il donne un sens collectif aux efforts et aux développements des employés au profit de l'organisation Il fait preuve de bienveillance et d'empathie Il fait preuve d'ouverture d'esprit	Il influence positivement la perception des employés et leurs croyances par son enthousiasme Il augmente la confiance et l'autonomisation des employés Il augmente l'indépendance des employés Il améliore la performance organisationnelle en misant sur le capital humain. -
L'autoleadership ou leadership autonomisant (Manz, 1986)	Il mise sur l'autogestion des employés Il met en avant l'autodétermination chez les employés Les employés sont premiers artisans de leurs actions Il fait appel aux motivations intrinsèques des individus Il mise sur l'autoleadership qui conduit les employés à se diriger eux-mêmes	Les employés pratiquent l'autorécompense Les employés deviennent des autoleaders - Les employés définissent leurs propres objectifs avec l'accompagnement du leader

	Il met en place des formations pour développer l'auto-efficacité	
Le leadership servant Farling, Stone, et Winston (1999)	- Il est au service des autres - Il fait preuve d'attention et d'écoute active - Il mobilise ses efforts pour comprendre les idées, besoins et inquiétudes des employés - Il est à la recherche d'un consensus créatif - Il se met au service du développement des employés - Il valorise la collaboration	- Il accompagne les employés - Il partage son pouvoir décisionnel - Il délègue en misant sur la confiance et la responsabilité - Il donne la priorité aux individus et les tâches viennent après
Le leadership paternaliste Farh et Cheng (2000)	- Il agit en bon père de famille en combinant autorité, discipline et justice envers les membres de l'organisation - Il a un souci constant du bien-être du personnel - Il adopte un comportement influencé par des valeurs morales fortes, des vertus personnelles et une autodiscipline	- Il s'implique dans la vie personnelle et professionnelle des employés - Il attend des employés une performance élevée
le leadership authentique (Goffee & Jones, 2009)	- Il implique plusieurs parties prenantes - Il doit avoir la légitimité de ses pairs pour valider son rapport d'influence. - Il répond aux 4 besoins critiques des partisans : la communauté, l'authenticité, la signification, l'enthousiasme - Il exprime ses passions, ses valeurs et sa vision pour énergiser et enthousiasmer ses partenaires. - Il reconnait les rôles et les contributions des employés de manière significative	- Il permet à ses collaborateurs de répondre aux questions suivantes : pourquoi sommes-nous ici et de quoi faisons-nous partie ? - Il éveille chez ses collaborateurs l'envie de le suivre - Il incite les gens à des performances individuelles et organisationnelles exceptionnelles - Partage la réussite avec ses collaborateurs

Source : Revue de littérature

2 LE LEADERSHIP DURABLE

Les modèles de leadership durable sont tous basés sur la conviction que les leaders durables se concentrent sur de multiples parties prenantes aussi bien internes et externes (1-2) ; les impacts de l'organisation sur l'environnement (3) ; et un désir pour l'organisation de rester financièrement responsable (4) (Swanson et Zhang, 2011), ce qui peut être identifié comme les quatre piliers du leadership durable lorsque les parties prenantes sont considérées indépendamment les uns des autres ; c'est-à-dire, externe et interne séparément (Tideman, Arts, et Zandee, 2013 ; Visser et Courtice, 2011). Ces quatre piliers doivent idéalement être équilibrés pour obtenir le meilleur résultat possible à long terme pour l'organisation, la direction de l'organisation et les parties prenantes (Tideman et al., 2013). Plusieurs modèles ont ainsi vu le jour et nous les présenterons dans les prochaines sections.

2.1 MODÈLE CONCEPTUEL VISSER ET COURTICE (2011)

Pour définir le leadership durable, Visser et Courtice (2011) se sont appuyés sur les défis qu'impose la durabilité. Par la suite, ils ont dressé un cadre qui s'appuie sur trois éléments : le contexte du leadership, les caractéristiques individuelles du leader et les actions du leader. Les variables ont été mises en lumière au moyen d'une série d'entretiens menés auprès de 8 CEO ou cadres supérieurs de grandes entreprises (Chief Executive Officer), Visser et Courtice (2011, p. 2), des dirigeants de grandes entreprises qui accordent une place prépondérante à la durabilité au sein de leur organisation.

Comme les deux auteurs jouent un rôle actif et sont des chercheurs au sein de l'université de Cambridge, ils ont appelé leur modèle, le modèle de leadership pour la durabilité de Cambridge. Ils se sont appuyés sur la définition du leadership transformationnel (Bass & Avolio, 1993 ; Burns, 1978 ; Oxborrow & Brindley, 2013 ; Yukl, 1989) « Un leader est quelqu'un qui peut élaborer une vision et inspirer les gens à

agir collectivement pour la réaliser, en répondant à tous les changements et défis qui se présentent en cours de route ».

Les aspects théoriques et pratiques ont servi de base pour la compréhension du leadership durable qui se définit ainsi : « Un leader durable est une personne qui inspire et soutient l'action en faveur d'un monde meilleur ». (Visser & Courtice, 2011)

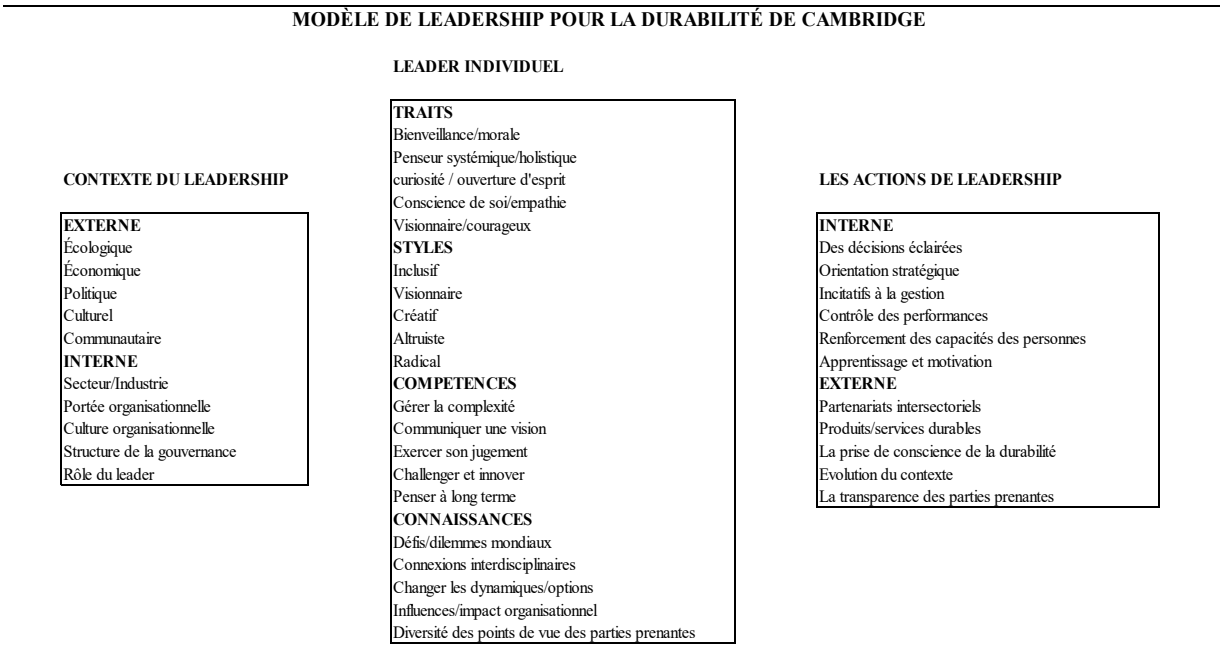
L'institut pour le Leadership Soutenable propose une définition plus complète : « Des individus qui sont obligés de faire une différence en approfondissant la conscience qu'ils ont d'eux-mêmes par rapport au monde qui les entoure. Ce faisant, ils adoptent de nouvelles façons de voir, de penser et d'interagir qui débouchent sur des solutions innovantes et durables ». Tirée de (Visser & Courtice, 2011, p. 3).

Pour des fins de compréhension, nous traiterons respectivement toutes les variables. L'objectif du modèle de leadership pour la durabilité de Cambridge a pour objectif d'apporter de profonds changements dans les toutes les sphères décisionnelles aussi bien dans les systèmes politiques, économiques, les modèles et pratiques commerciales et d'établir un nouveau contrat social avec les parties prenantes et la société.

Pour établir un cadre au leadership en matière de durabilité, les auteurs se sont appuyés sur les trois grandes approches qui classent le leadership d'un point de vue théorique. D'abord l'école des traits qui accorde une importance significative aux caractéristiques individuelles des dirigeants (McCall & Lombardo, 1983 ; Tannenbaum & Schmidt, 1973). Ensuite, l'école situationnelle qui met en parallèle la façon dont l'environnement externe oriente les actions du leader (Hersey & Blanchard, 1999 ; Vroom et Yetton, 1973). Enfin l'école de la contingence ou interactionniste qui se rapporte à l'interaction entre le dirigeant individuel et son contexte d'encadrement, donc du modèle de contingence de (Fiedler, 1971; Kets de Vries, 2001)

Par la suite, ils ont bonifié le cadre en ajoutant les trois principes pratiques du leadership authentique de Goffee et Jones (2009) qui précisent que le leadership est relationnel. C'est quelque chose que vous faites avec les gens et non pour les gens. Sans partisans, le leadership est inexistant. Ensuite, le leadership ne s'appuie pas sur la hiérarchie, car une autorité formelle ou un titre ne font pas de vous un leader. Enfin, le leadership est contextuel. Vous devez prendre la mesure et exploiter ce qui existe autour de vous, puis en apporter davantage au parti. Le cadre conceptuel comprend six dimensions, trois dimensions représentatives des grandes écoles de leadership et les 3 dimensions du leadership authentique de (Goffee & Jones, 2009).

Figure 3 : Le modèle de leadership pour la durabilité de l'université de Cambridge



Source : Tirée de Visser et Courtice (2011, p. 4) traduction libre

2.1.1. Le contexte du leadership

Le contexte a trait aux conditions ou à l'environnement dans lesquels les dirigeants exercent leurs fonctions et qui ont une incidence directe ou indirecte au sein de leurs organisations et leurs prises de décisions. Ainsi, le contexte se divise en deux catégories.

D'abord le contexte interne à l'organisation et au secteur sur lequel les dirigeants exercent une influence plus élevée étant donné leur proximité avec leur environnement immédiat, par exemple la culture organisationnelle, la structure de gouvernance ou encore le rôle des dirigeants. Pour préciser les éléments du secteur interne, le secteur dans lequel évolue l'entreprise ; le leader doit avoir une bonne connaissance de son secteur d'activité afin de prendre des décisions éclairées qui seront bénéfiques pour son organisation. Ensuite, la portée organisationnelle qui qualifie l'influence de l'entreprise dans son milieu par exemple si l'organisation est un employeur dans le milieu local, elle joue par la même un rôle central dans l'économie locale. Nous pouvons encore citer la culture organisationnelle, soit l'ensemble des valeurs, des croyances et des attentes partagées par les employés et qui influencent leurs comportements au travail. La structure de gouvernance et le rôle du leader que joue le leader dans son organisation.

Ensuite, le contexte externe à l'organisation où le leader exerce une influence faible ; par exemple les contextes écologique, économique, politique, culturel et communautaire. Ces éléments peuvent se résumer à l'environnement externe de l'organisation, ils doivent être perçus comme des éléments qui exercent une pression externe sur le leader qui doit en tenir compte et avoir une bonne connaissance de ces éléments afin de les inclure dans l'orientation de ses actions.

2.1.2. Les caractéristiques individuelles du leader

Plusieurs aspects et valeurs du leader transformationnel (Bennis & Nanus, 1985 ; Burns, 1978 ; Deluga, 1990) se retrouvent dans le leadership durable. D'abord, le leader

consolide constamment des traits comme la bienveillance, une pensée systémique ou holistique, il fait preuve de curiosité et d'ouverture d'esprit, il possède une bonne conscience de soi et fait preuve d'empathie et il est un courageux visionnaire.

Ensuite, il agit de façon inclusive, il est créatif ou encore altruiste et il reste souverain dans ses décisions.

De plus, le leader possède des compétences diverses et polyvalentes. En effet, il est capable de gérer la complexité, c'est un bon communicateur qui sait partager sa vision, il sait exercer son jugement en temps utile, il aime les défis et il sait innover et il valorise une pensée à long terme.

Les connaissances du leader individuel sont des éléments qu'il faut prendre en compte. Il possède grâce à son expérience à une compréhension limpide des défis mondiaux, il est capable de faire des liens interdisciplinaires, il a la capacité de changer les dynamiques existantes en respectant ses partenaires. Il arrive aussi à prendre en compte la diversité de points de vue des parties prenantes.

2.1.3. Les actions du leader

Les actions se divisent en deux catégories. À l'interne ; le leader oriente ses agissements de façon éclairés, il tient compte de l'orientation stratégique, il procure à son équipe des incitatifs à la gestion, il est capable de mesurer sa performance, il contribue aux renforcements ainsi qu'à l'autonomie des individus (empowerment) des individus, il favorise l'apprentissage et la motivation.

À l'externe, le leader agit en faisant des partenariats intersectoriels, il favorise les fournisseurs qui offrent des produits et/ou services durables, il encourage auprès de ses partenaires la notion fondamentale de durabilité, il tient compte de l'évolution du contexte d'affaires et il est transparent auprès des parties prenantes.

2.1.4. Les 7 caractéristiques clés du leader durable

Les entretiens menés par Visser et Courtice (2011) ont révélé que le leadership durable compose avec une multiplicité de paradoxe compte tenu des enjeux mondiaux qui meuvent dans un contexte dynamique. Aussi, ils ont mis en lumière ces contradictions dans le rapport Programme for Sustainability Leadership (CPSL, 2011), de l'Université de Cambridge, qui travaille avec les entreprises, les gouvernements et la société civile afin de renforcer les capacités des dirigeants, à la fois pour répondre aux besoins de leurs parties prenantes et pour relever les défis mondiaux complexes. Par exemple, les hauts dirigeants expliquent qu'ils remettent en cause la croissance actuelle qui menace la pérennité des ressources, des organisations et des écosystèmes. Il s'agit de faire croitre leurs activités tout en émettant la plus faible intensité de carbones ou encore de construire une coalition d'intérêt, mais en étant dans un contexte de concurrence globale (CPSL, 2011, p. 8).

Malgré ces contradictions, ils ont dégagé 7 caractéristiques clés pour guider le leader durable notamment, la compréhension systémique, l'intelligence émotionnelle, l'orientation des valeurs du leader, une vision convaincante, un style de management inclusif, une approche innovante, une perspective définitivement orientée vers le long terme.

Premièrement, la compréhension systémique et interdisciplinaire invite à identifier les éléments en faveur de la durabilité et à rejeter les éléments qui l'entravent. Elle suggère par exemple d'éliminer les comportements non durables dans les sphères stratégiques et opérationnelles. Elle fait prévaloir l'éthique dans toutes les disciplines qui entourent la création de valeur. (CPSL, 2011, p. 13) Le défi du leadership d'aujourd'hui est qu'il doit prévaloir dans le schéma de l'interconnectivité mondiale et de responsabilité partagée pour notre avenir collectif.

Deuxièmement, le leader durable est guidé par l'intelligence émotionnelle et une attitude bienveillante. Salovey et Mayer (1990) définissent l'intelligence émotionnelle comme : « un type d'intelligence sociale qui implique la capacité de surveiller ses propres

émotions et celles des autres, de les distinguer et d'utiliser les informations pour guider sa pensée et ses actions ». Les mêmes auteurs précisent que : « Le champ d'application de l'intelligence émotionnelle comprend l'évaluation verbale et non verbale et l'expression des émotions, la régulation des émotions chez soi et chez les autres, et l'utilisation du contenu émotionnel dans la résolution des problèmes » (Mayer & Salovey, 1993, p. 433). Comme le rappelle Jan Muehfeit 2010, PDG de Microsoft Europe : « vous pouvez motiver les mains ou le cerveau des gens, mais pas leur cœur — il faut une véritable inspiration. » (CPSL, 2011, p. 13). Le leader durable est inspirant, il fait preuve d'intelligence émotionnelle afin de rejoindre les valeurs intrinsèques de ses partenaires d'affaires et de susciter leurs engagements dans le processus opérationnel.

Troisièmement, les orientations vers les valeurs qui façonnent la culture organisationnelle. En effet, les porte-voix de l'organisation sont les dirigeants leaders, ils clarifient et traduisent les valeurs de l'organisation en formulant des questions pertinentes et en contribuant à créer une vision d'avenir attrayante même s'ils ne savent pas comment s'y prendre au départ. Ceux-ci font preuve de courage et n'hésitent pas à remettre en cause les croyances et les hypothèses idéologiques détenues par leurs pairs. Ils font preuve de perspicacité, aiguisent leurs compétences pour penser de manière systémique et intensifier la capacité d'adaptation de l'organisation. Ils inspirent les autres à développer de nouvelles stratégies et à apprendre de nouvelles façons de faire. Le leader durable agit avec détermination, effectue un travail acharné afin d'intégrer la durabilité au sein dans l'ADN de l'organisation (CPSL, 2011, pp. 13-14).

Quatrièmement, une vision forte qui fait la différence. Elle comprend aussi bien la gestion des activités quotidienne (Day to Day) que la vision proprement dite en tant qu'horizon futur de l'organisation. Les dirigeants ont la possibilité de créer des opportunités pour les autres, d'appliquer de nouvelles pratiques et connaissances dans la résolution de problème, d'innover et de faire une utilisation efficace de leurs influences dans le monde des affaires. (CPSL, 2011, p. 14)

Cinquièmement, un style inclusif qui engendre la confiance. En effet, les avis de tous les collaborateurs sont importants et le leader durable en tient compte afin de coconstruire les solutions avec toutes les parties prenantes. La pierre angulaire s'établit à partir de valeurs comme la transparence ou encore le respect des droits de l'homme. (CPSL, 2011, p. 15)

Sixièmement, une volonté d'innover et d'être radical est mise à profit en faveur de la durabilité. En mettant en avant des innovations durables et radicales, Visser et Courtice (2011) nous invite à penser plus que le cycle de vie des produits plus communément nommer « du berceau au tombeau » (CPSL, 2011, p. 16). Il s'agit de repenser le processus de création de valeur en y incorporant les dimensions environnementales et sociales.

Enfin, une perspective à long terme qui mesure les impacts de l'organisation. Il y a ici un paradoxe intéressant à explorer. En effet, le marché exerce une pression sur la rentabilité à court terme et la durabilité impose aux entreprises de penser à long terme. Il y a une nécessité à établir des liens entre la durabilité et les intérêts commerciaux. La réconciliation de ces deux dimensions contraires peut se faire par le biais des entreprises qui peuvent devenir des catalyseurs pour repenser le progrès. (CPSL, 2011, p. 19)

2.2 LE MODÈLE D'AKINS, BRIGHT, BRUNSON, ET WORTHAM (2013)

Akins et al. (2013) ont interrogé 13 étudiants (dirigeants, cadres et propriétaires d'organisations) en troisième année de doctorat afin d'avoir leurs perspectives sur les qualités que doivent dégager les leaders qui concourent au triptyque du développement durable, soit les sphères environnementales, sociales et économiques. Les auteurs militent en faveur de l'importance de l'influence des hauts dirigeants, car ils doivent être capables de motiver et inspirer aussi bien leurs supérieurs que leurs collègues en vue d'atteindre collectivement la durabilité.

Pour construire leur modèle, Akins et al. (2013) se sont inspirés du modèle de développement durable le plus reconnaissable soit celui des 3 piliers (Strange et Bayley, 2008) et celui de l'équilibre nécessaire entre ceux-ci, quand l'un des éléments est affecté, les autres éléments en sont directement impactés, avec pour conséquence de mettre en péril la mission de durabilité au sein des organisations.

Les modèles de développement durable et SPL sont des représentations dynamiques qui ont un noyau central affecté par trois éléments périphériques (Akins et al., 2013, p. 2). D'une part, dans le modèle à trois sphères du développement durable, il est nécessaire de concilier les sphères économique, sociale et environnementale afin de tendre vers un développement durable. D'autre part, dans le modèle SPL (Scholar, Practioner, Leader), il est important d'équilibrer la sphère érudite, praticien et leader afin de soutenir un style de leadership durable. C'est en orientant les qualités de leadership des dirigeants actuels et futurs que les attentes sociales, économiques et environnementales pourront être atteintes.

Donc, pour mettre en place et maintenir à long terme un leadership efficace et durable, les leaders durables travaillent sur trois sphères tout au long de leurs carrières : l'érudit, le praticien et le leader.

L'érudition est la première composante du modèle qui se concentre sur l'apprentissage continu tout au long de sa carrière ; cet apprentissage se fait aussi bien dans le milieu professionnel que dans les milieux scolaires et communautaires.

Ensuite, le praticien donne une forte importance à l'action en faisant des contributions sociales et professionnelles concrètes. Enfin, le leader focalise ses efforts à exercer une influence positive dans sa vie universitaire, professionnelle et personnelle ; cette influence inspirante rassemble ainsi des partisans qui vont à leur tour impacter positivement dans leurs milieux respectifs. C'est par la synergie de ces trois éléments que les dirigeants peuvent exercer un leadership efficace à long terme qui introduit une dimension de durabilité au leadership. Pour créer leur modèle, Akins et al. (2013) se sont

aidés de leur modèle théorique et ont mené des entretiens à partir dix qualités que doivent posséder les leaders durables d'aujourd'hui et de demain.

2.2.1. L'apprentissage

Les leaders doivent être des apprentis tout au long de leurs vies et faire preuve d'ouverture d'esprit. Cette qualité d'apprentis permet aux leaders de composer avec l'incertitude et de soutenir la durabilité dans son organisation.

2.2.2. L'empowerment ou l'autonomisation

Le leader joue ici le rôle de courroie de distribution dans le véhicule organisationnel en partageant les pouvoirs et les responsabilités à toute son équipe. Il confère ainsi à tous une grande autonomie, fait confiance aux capacités et habiletés de ses collègues qui contribuent à des solutions partagées aux succès de leurs structures. Ainsi l'empowerment part du partage du pouvoir décisionnel, de l'accentuation de l'autonomie et de la confiance envers les pairs qui soutiennent de façon consciente la mission organisationnelle. En misant sur l'empowerment, le leadership durable renforce le travail d'équipe et accroit la motivation. Le leader durable est avant tout un agent de changement et comme précisés par Leban, Leban, Klein, et Stone (2005), le changement qui s'opère grâce à la communication et la responsabilisation des employés générera des petites victoires de changement de comportement et d'acceptation. L'empowerment met en avant la sphère sociale du développement durable à l'interne avec des suiveurs qui deviennent des leaders autonomes et authentiques (Goffee & Jones, 2009 ; Manz, 1986).

2.2.3. L'adaptabilité

Cette notion se traduit par l'instauration d'une culture organisationnelle modulable et évolutive, c'est-à-dire la capacité de s'adapter à la situation existante tout en soutenant

un changement futur désirable. L'adaptabilité qu'instaure le leader durable génère une flexibilité organisationnelle garante de durabilité dans sa structure.

2.2.4. Le développement

Pour aider le développement des futurs leaders, les leaders durables leur offrent des formations pertinentes, un retour d'information, du mentorat, une communication efficace, de la reconnaissance et des récompenses. Ainsi, le leader durable soutient la progression de son équipe par le développement de leurs compétences.

2.2.5. L'engagement

Le leader durable doit soutenir l'engagement en prenant en compte tous les intervenants, partenaires organisationnels avec lesquels il exerce son leadership. Il prend la responsabilité de tenir ses promesses auprès de tous, il instaure et perpétue d'une confiance réciproque entre toutes les parties prenantes en s'appuyant sur l'éthique organisationnelle.

2.2.6. La réflexion

La réflexion orientée vers la pérennité soutenable permet au leader durable d'autoévaluer ses performances, de valider ou d'infirmer l'attente de ses objectifs personnels au sein de son organisation. La réflexion met en perspective les comportements quotidiens et les hypothèses pour atteindre les objectifs futurs. Cette qualité se retrouve dans plusieurs écoles de leadership (Bass & Avolio, 1993 ; Burns, 1978 ; Hersey & Blanchard, 1999) et elle est reprise dans le modèle d'Akins et al. (2013)

2.2.7. Le soutien

Au-delà de son comportement, l'importance du leader se révèle par sa capacité à inspirer ses poursuivants (Ulrich et Smallwood, 2012). Le leader durable démontre sa passion pour le DD par sa capacité à motiver son équipe et à l'engager dans sa démarche et l'impliquer dans son désir d'apporter du changement positif. Les leaders durables font preuve de passion pour le changement positif.

2.2.8. L'humilité

L'humilité est une qualité qui démontre le côté humain du leader durable, son degré de préoccupation et d'attention envers les membres de son équipe. Grâce à son humilité envers son rôle dans son organisation et la place de l'entreprise dans l'écosystème, le leader durable crée et consolide des liens avec son équipe, il perçoit l'erreur comme un moyen d'apprentissage collectif pour son équipe (Kark et Van Dijk, 2019). Un leader durable accepte les erreurs et s'efforce de les corriger.

2.2.9. L'intégrité

Un leader durable croit en l'intégrité personnelle et en la fidélité à soi-même (Palanski et Yammarino, 2009). Il agit avec honnêteté et transparence, demeure responsable de ses actions, adopte des comportements conformes à ses valeurs et il accorde ses pratiques avec ses idéaux. Cette qualité permet au leader durable de poser les bonnes bases pour entreprendre des actions bénéfiques en faveur du développement durable.

2.2.10. Le savoir-faire

Un leader durable est immergé dans la réalité, il travaille continuellement pour accroitre ses performances managériales et il vise l'obtention de résultats positifs.

2.2.11. Synthèse du modèle de (Akins et al., 2013)

À partir du modèle conceptuel, Akins et al. (2013) ont mené une série d'entretien qui a révélé que les qualités les plus importantes pour le leader durable sont l'engagement, l'intégrité et l'humilité. Ces qualités peuvent servir de bases à un modèle de leadership durable et être des pistes pour les recherches futures.

2.3 LA PYRAMIDE DE LA DURABILITÉ AVERY ET BERGSTEINER (2011A)

Pour établir un modèle, les auteurs ont utilisé une métaphore mettant en perspective les fonctions respectives des abeilles et des criquets. Comme nous le verrons par la suite, leurs activités ont un impact diamétralement opposé et significatif dans leurs milieux. Aussi, en fonctions de 23 pratiques de leadership, les leaders adoptent l'une ou l'autre des positions. Les paragraphes suivants décrivent les pratiques fondamentales, les pratiques de haut niveau ainsi que les principaux facteurs de performances sous la perspective du leadership durable de l'abeille (LDA), car elle se veut vertueuse pour les organisations.

2.3.1. Les pratiques fondamentales

Les pratiques fondamentales forment la base de la pyramide de la durabilité et elles peuvent être introduites en tout temps dans l'organisation.

2.3.1.1. Pratique 1 : Le développement des personnes

Le LDA apprécie une main-d'œuvre qualifiée et investit massivement dans la formation et le développement du personnel. Les programmes sont planifiés et mis à jour pour assurer le développement des compétences sociales et techniques nécessaires pour poursuivre l'évolution des objectifs commerciaux. La formation n'est pas seulement réservée à une élite choisie, mais elle est répandue dans toute l'organisation.

2.3.1.2. Pratique 2 : Les relations de travail

Les employeurs de type abeille comptent beaucoup sur leur main-d'œuvre qualifiée. De ce fait, des relations coopératives sont primordiales entre l'employeur, les employés et/ou les représentants des employés quand ils existent. De plus, la collaboration avec les syndicats est une part importante dans le modèle du leadership de l'abeille. Avec la collaboration, les représentants syndicaux permettent de mieux instaurer des changements.

2.3.1.3. Pratique 3 : La rétention du personnel

Avant tout, il est recommandé de recruter des personnes qui ont des valeurs similaires à celle de l'entreprise. Sous la philosophie de l'abeille, les employés sont le cœur et l'âme de l'entreprise. Les entreprises de type abeille retiennent leurs employés, même dans des temps difficiles. La loyauté des employés est aussi récompensée par l'octroi d'un emploi sécuritaire et évolutif. Le roulement du personnel est faible sous la philosophie de l'abeille. La rétention du personnel bien formé et loyal améliore les performances organisationnelles. La rétention du personnel soutient d'autres pratiques comme la confiance, l'innovation, la qualité ainsi que l'engagement du personnel.

2.3.1.4. Pratique 4 : La planification de la succession

Sous la philosophie du leadership de l'abeille, les organisations planifient la succession à l'interne. Les cadres ont pour mission de veiller à ce que la culture, les pratiques et le système organisationnel favorisent l'innovation généralisée et continue. Afin de promouvoir la succession à l'interne, l'organisation formalise un plan de développement de carrière, les employés sont détectés et formés pour devenir les futurs dirigeants stratégiques.

2.3.1.5. Pratique 5 : La valorisation des employés

Les exemples incluent la sécurité de l'emploi, le recrutement en fonction de la culture, le partage de l'information, la participation et l'autonomisation des employés, le travail en équipe autogéré, la polyvalence et la formation du personnel dans différentes activités. D'autres pratiques importantes en matière de ressources humaines consistent à favoriser une culture relativement non hiérarchique, à veiller à ce que les différences de salaire ne soient pas extrêmes et à promouvoir les employés au sein de l'entreprise chaque fois que cela est possible. Les facteurs intangibles tels qu'un travail intéressant et des possibilités de développement personnel et de reconnaissance peuvent être encore plus attrayants pour les employés que l'argent. La valorisation des employés se traduit en surpassant les standards de bien-être offerts par les autres entreprises. En même temps, les employés sont sélectionnés en fonction de leur adéquation avec les valeurs organisationnelles.

2.3.1.6. Pratique 6 : Le président et équipe dirigeante

Les présidents ou dirigeants de compagnies sont perçus comme les haut-parleurs de leurs organisations. Ils gardent un profil bas et partent du principe que le succès est une conséquence du travail d'équipe. Ils adoptent ainsi un leadership partagé. Le leadership durable de l'abeille repose sur une équipe de leaders. La complexité du monde des affaires exige de partager les données financières, les ressources ainsi que le processus de résolution de problème. Le partage des responsabilités est une question de bon sens. Le leadership collaboratif devient le défi de tous les managers.

2.3.1.7. Pratique 7 : L'éthique

Les organisations cherchent à décourager les actes répréhensibles en intégrant un comportement éthique dans la culture de l'organisation. Ils exigent de leurs collaborateurs

de faire ce qui est juste, en les liant à un ensemble de principes, de codes de conduite et de valeurs qui soutiennent un comportement éthique.

2.3.1.8. Pratique 8 : La perspective temporelle

La perspective temporelle est une des différences majeures entre l'approche de l'abeille à miel et celle du criquet. En effet, l'approche du criquet se concentre sur la création de valeur à court terme quand l'approche de l'abeille se focalise sur la création de valeur à long terme. Il est essentiel pour toutes les organisations d'équilibrer ces deux horizons temporels, mais cet équilibre est difficile à atteindre lorsque les pressions à court terme compromettent les objectifs à long terme. Les leaders de type abeille doivent résister à la pression de la croissance du profit à court terme, car ils ont une connaissance de la performance globale qui est meilleure quand elle est calculée sur des périodes plus longues. Être soutenable et prospère à long terme est virtuellement impossible quand toutes les décisions sont conduites par des pressions à court terme. Par exemple, le leader abeille établit des relations à long terme avec les parties prenantes.

2.3.1.9. Pratique 9 : Le changement organisationnel

Comme le rappel Peter Drucker, le changement doit être perçu comme une opportunité et non une menace. Dans un contexte de mondialisation, donc de concurrence mondialisée, le changement est inévitable pour une entreprise qui désire prospérer. Les leaders de type abeille évitent les bouleversements révolutionnaires et préférant les changements incrémentaux. Aussi, quand l'organisation doit faire face à des changements majeurs, les entreprises de type abeille planifient et gèrent le processus autant que possible. Une vision partagée est une feuille de route essentielle pour agir. Le leadership de l'abeille encourage et récompense l'amélioration continue. Le changement se fait dans le but de renforcer et de protéger une forte notoriété et une forte culture organisationnelle.

2.3.1.10. Pratique 10 : L'indépendance financière vis-à-vis des marchés

La maximisation du profit et différente de la maximisation de la santé d'une organisation. Entre 50 et 80 % de la valeur d'une organisation peut être attribué à des actifs non financiers comme l'humain, la marque ou encore le capital intellectuel. L'accent est mis sur le calcul des actifs financiers, car ils sont tous simplement plus faciles à calculer et interpréter par rapport au capital humain ou intellectuel par exemple. Le marché actuel est dicté par les actionnaires qui demandent des dividendes à court terme. Pourtant, il faut évoluer vers des actionnaires qui font preuve de patience et adoptent une vision à long terme. Le leadership de l'abeille à miel défie les marchés financiers en préconisant une stratégie d'indépendance financière. Cette stratégie a pour effet d'éviter les fluctuations du marché et d'utiliser des outils de prévisions à l'interne pour garantir la pérennité de l'organisation. Les innovations incrémentales sont privilégiées. L'indépendance financière vis-à-vis des marchés doit être différenciée du profit et des bons retours sur investissements de l'entreprise, car ces mêmes éléments garantissent la solidité et la mise en place d'une stratégie à long terme au sein de l'organisation. Les leaders abeilles font valoir l'intérêt de l'organisation aux dépens des exigences des marchés financiers.

2.3.1.11. Pratique 11 : La responsabilité environnementale

La responsabilité environnementale est au cœur du leadership de l'abeille à miel. Celle-ci se base sur deux considérations : l'une éthique et l'autre pragmatique. La considération éthique part du postulat qu'un certain groupe de personnes n'a pas le droit d'endommager la santé, les moyens de subsistance et la qualité de vie des autres personnes. Aucune génération n'a le droit de vivre sur ce qui appartient aux générations futures.

La considération pragmatique est que la dégradation du contexte au sein de laquelle une entreprise opère une menace à long terme pour la soutenabilité de l'organisation. La destruction des ressources de la planète ne crée pas de valeur à long terme pour l'entreprise. L'impulsion pour la protection de l'environnement peut venir des investisseurs, des compagnies d'assurances, des prêteurs, des clients, du personnel ou encore des relations

publiques. Le leadership de l'abeille prend en compte les considérations éthiques et pragmatiques et s'engage dans la protection de l'environnement. Elle établit des standards dans son milieu d'affaires et s'attend à ce que ses partenaires adoptent la même attitude. Les entreprises de types abeilles publient des rapports environnementaux, elles démontrent clairement par des graphiques clairs les quantités d'eau et d'énergies économisées. Certaines compagnies abeilles utilisent les 3 R (Réduire, Réutiliser et Recycler) dans leurs activités courantes.

De plus, de nouvelles pressions pour le respect de l'environnement viennent du secteur financier. Les investisseurs et les financiers évaluent régulièrement les profils de risque des entreprises. Les prêteurs imposent des conditions environnementales aux demandeurs de prêts. Les compagnies d'assurance peuvent refuser d'assurer les entreprises dont le bilan environnemental est médiocre. Comme toutes les autres pratiques de bases, cette pratique peut être implémentée en tout temps dans une organisation qui désire instaurer un leadership durable dans sa structure.

2.3.1.12. Pratique 12 : La responsabilité sociale

Les entreprises qui apportent une contribution positive à la société, au-delà de l'emploi, du rendement des investissements, des services et des biens qu'elles fournissent, sont réputées faire preuve de responsabilité sociale. Il y a beaucoup de raisons qui sont en faveur de l'engagement d'une entreprise en matière de responsabilités sociales. L'engagement dans la RSE contribue à la pérennité de l'entreprise. Avec une RSE élevée, les parties prenantes savent qu'elles soutiennent une bonne entreprise et elles sont plus enclines à protéger sa réputation. De ce fait, l'engagement dans la RSE est aussi générateur d'avantages concurrentiels. La responsabilité sociale se traduit par une citoyenneté corporative, elle s'effectue au sein de l'organisation en offrant des emplois stables et sécuritaires, une rémunération équitable pour tous, un souci constant du bien-être des employés. À l'externe, la RSE prend la forme de dons et commandites, de bénévolats de la part des membres de l'entreprise ou encore de l'embauche de personnes issues de la communauté locale. Pour les grandes entreprises, la GRI (Global reporting initiative) offre

un bon guide pour les entreprises qui désirent mesurer et rapporter leurs initiatives concernant leurs efforts en matière de durabilité et elle permet de leur faire de façon transparente avec un langage compréhensible par tous. La RSE est aussi un bon élément d'attraction de la main-d'œuvre qualifiée au sein des entreprises.

2.3.1.13. Pratique 13 : La considération pour les parties prenantes.

L'approche des parties prenantes promeut activement les intérêts d'un large éventail d'individus et de groupes à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise. La différence majeure entre la philosophie du leadership de l'abeille à miel et la philosophie du leadership du criquet réside dans les perceptions : qui a des obligations envers qui ? Ceux dont les intérêts sont affectés par les actions de l'entreprise, et comment ces obligations et intérêts peuvent être conciliés de manière mutuellement bénéfique. Le leadership du criquet se concentre sur les intérêts des propriétaires et celles des actionnaires. La seule responsabilité de l'entreprise est d'offrir de bons retours sur investissement tous les trimestres. La vision du leadership de l'abeille contraste avec la vision du leadership du criquet. En effet, le LDA estime que les intérêts des actionnaires et des propriétaires peuvent être mieux satisfaits lorsque les intérêts de tous ceux qui doivent contribuer à la tâche d'enrichissement des actionnaires sont simultanément pris en charge. Les parties qui sont prises en compte sont les employés, les clients, les fournisseurs, les gestionnaires, les membres du conseil d'administration, les mécènes, les médias, les gouvernements et les politiciens, les syndicats et même les générations futures. Le leadership de l'abeille part du principe que le succès de l'entreprise est imputable à plusieurs parties et pas seulement aux actionnaires. La prise en compte des intérêts des parties prenantes a pour effet d'augmenter la confiance de toutes les parties et permet de tisser des liens durables.

2.3.1.14. Pratique 14 : La vision

La vision fait référence à ce qui fournit une orientation claire ou un objectif supérieur pour l'avenir d'une organisation. Une vision convaincante et plausible est largement considérée comme essentielle aux activités de leadership telles que la mise en

œuvre d'une stratégie et l'orientation vers le changement. Le leadership de l'abeille épouse une vision forte que les employés sont censés partager. Seuls les employés qui correspondent parfaitement aux valeurs fondamentales, aux croyances et aux normes exigeantes d'une entreprise visionnaire y trouveront un lieu de travail idéal. C'est pour cette raison que l'entreprise doit s'assurer lors du recrutement de sélectionner des employés qui partagent la vision organisationnelle. La satisfaction des clients et du personnel est améliorée lorsque la vision des employés correspond à celle de l'entreprise.

Les 14 pratiques peuvent être mises en place à n'importe quel moment. Elles sont à la base de la pyramide afin d'amorcer les pratiques du leadership de l'abeille à miel. De plus, les entreprises de type abeille à miel se perçoivent comme faisant partie d'une communauté plus large, dont la survie et le bien-être légitiment et permettent leur propre existence. Ces 14 pratiques fondamentales permettent d'accéder au niveau supérieur de la pyramide de la durabilité.

2.3.2. Les pratiques de haut niveau

Les pratiques de haut niveau demandent un degré d'engagement plus élevé et ne peuvent être atteintes qu'après que l'organisation est mise en place dans les pratiques fondamentales. Les paragraphes suivants en font une brève description.

2.3.2.1. Pratique 15 : Le processus décisionnel

Sous le leadership de l'abeille à miel, le processus décisionnel tend à être dévolu à l'échelle le plus bas de l'organisation et à rechercher le consensus. Ainsi, le processus décisionnel est fortement participatif et déconcentré. Cela est possible parce que le pouvoir tend à être dispersé dans l'entreprise, et non concentré au sommet. Le fait de permettre aux gens de prendre des décisions concernant leur travail est souvent appelé « autonomisation ». Une forme d'autonomisation provient de la capacité des employés à contribuer à la prise de décisions importantes sur une base permanente, plutôt qu'à des

décisions ponctuelles. Le consensus consiste à faire accepter une décision au sein d'un groupe, même si cette décision ne fait pas l'unanimité. Si les personnes qui n'étaient pas initialement favorables à une décision acceptent de la suivre, le consensus est atteint. Le consensus peut être atteint rapidement dans les PME qui fonctionnent en utilisant le leadership de l'abeille. De plus, le fait de discuter des problèmes régulièrement améliore la qualité en partageant les connaissances sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Le Leadership de l'abeille à miel encourage la prise de décision collaborative pour améliorer, entre autres, la qualité et l'acceptation d'une décision. La prise de décision consensuelle et décentralisée renforce plusieurs des autres pratiques de haut niveau du leadership de l'abeille, en plus des résultats financiers et de la satisfaction des employés. Il s'agit notamment de la capacité à travailler en équipe et à collaborer, d'une culture cohésive favorable, de l'autogestion des employés et de la confiance dans les personnes à tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, ces personnes prendront des décisions informées et éthiques.

2.3.2.2. Pratique 16 : Les employés autogérés

L'autogestion des employés se réfère aux employés qui contrôlent leurs propres comportements, leurs propres initiatives et se dirigent en faisant preuve d'autonomie. L'autogestion se construit dès le recrutement, la sélection et l'introduction des procédures pour s'assurer que les nouvelles recrues correspondent au profil souhaité de l'employé pour l'autogestion. Pour adapter cette pratique, les organisations doivent être capables de gérer un haut niveau d'incertitude. Les employés autogérés s'épanouissent dans une organisation ayant une forte culture organisationnelle, une vision convaincante véhiculée par tous au sein de l'organisation. La formation continue vue au niveau inférieur de la pyramide de la durabilité permet aux employés d'améliorer leur niveau d'autogestion et d'autonomie.

2.3.2.3. Pratique 17 : L'orientation de l'équipe

Le travail d'équipe et la collaboration sont de plus en plus considérés comme essentiels pour atteindre les objectifs de l'entreprise et développer un avantage compétitif

pour une entreprise. C'est particulièrement vrai pour les entreprises mondiales en évolution rapide et fondée sur la connaissance. Les équipes fournissent une plus grande flexibilité et une réponse rapide aux changements que font de nombreux individus. En conséquence, les employés capables de se gérer de façon autonome, de communiquer avec les autres, de travailler en équipe et de prendre des responsabilités deviennent de plus en plus précieux. Cela est particulièrement vrai dans les entreprises abeilles où la culture favorise le travail d'équipe. Le travail d'équipe efficace exige une perspective à long terme. Sous le leadership de l'abeille, l'organisation récompense et sanctionne l'équipe afin que tous les membres soient responsabilisés. Les employés sont encouragés à parler au pluriel « nous ». Enfin, le travail d'équipe efficient n'est pas une pratique acquise. En effet, il dépend des pratiques fondamentales de rétentions du personnel, de formation continue, du développement des habiletés techniques et sociales ou encore de l'exemplarité de la part de l'équipe de direction.

Les équipes peuvent s'appuyer sur des personnes hautement qualifiées qui se connaissent bien, sont attachées à une vision et une culture d'entreprise fortes, sont disposées à partager des informations et des connaissances et sont donc très fiables et confiantes les unes envers les autres.

2.3.2.4. Pratique 18 : La culture organisationnelle.

La culture fait référence aux normes et règles informelles qui régissent le comportement des gens. Elle comprend des sentiments, des croyances et des valeurs partagés. Aussi, les entreprises dotées d'une culture dynamique énoncent clairement leurs valeurs, qu'il s'agisse du travail d'équipe, de la confiance, de l'innovation, de la qualité, de l'excellence, du service à la clientèle, de la plus ou moins grande importance accordée aux cadres par rapport aux travailleurs ou de la nécessité de satisfaire les employés. Les entreprises abeilles savent clairement ce qu'elles représentent et/ou elles vont, même si leurs cultures diffèrent dans le détail. Une culture partagée a pour effet que les employés vantent auprès de personnes extérieures de la qualité de leur lieu de travail. La création et le maintien d'une culture organisationnelle cohérente prennent du temps et exigent une

perspective à long terme. Pour s'assurer que les nouveaux venus s'adaptent à la culture organisationnelle, les recruteurs des entreprises abeilles recherchent et sélectionnent des personnes partageant les mêmes valeurs de l'entreprise. Ils mettent l'emphase sur l'attitude et les compétences sociales au-delà des compétences techniques. En effet, les compétences techniques peuvent se développer, mais les habiletés sociales et l'attitude sont difficilement modifiables.

2.3.2.5. Pratique 19 : Le partage de la connaissance et la rétention

De plus en plus d'entreprises sont devenues dépendantes de la capacité et de la volonté de leurs travailleurs de partager leurs connaissances. De ce fait, il est important de faire la promotion de l'apprentissage au sein de l'entreprise. Bien que la technologie puisse faire un gros travail de classement et de mémorisation d'information importante, elle atteint ses limites dans le transfert des façons de faire. Et la bonne entente et le partage d'informations relationnelles doivent se faire à l'échelle humaine. Pour ce faire, les entreprises doivent créer un environnement propice à la communication afin d'encourager les individus à partager la connaissance par des moyens informels. Par exemple, autour d'un café ou encore dans les salles à manger communes de l'entreprise. Le partage de connaissance est intangible et en même temps, il crée de la motivation et participe à la création d'un capital social. Le partage de connaissance se fait aisément au sein des entreprises de types abeilles par la rétention et la valorisation des employés, le développement continu du personnel, une grande confiance dans la culture d'entreprise, la promotion des activités informelles ou encore l'emphase sur le travail d'équipe. De plus, dans les organisations de types abeilles, le contact est gardé avec les anciens employés et ceux-ci sont sollicités au besoin pour transmettre leurs savoirs aux nouveaux employés. Pour ce faire, ils sont invités aux activités sociales de l'organisation. Le partage des connaissances s'appuie sur les pratiques fondamentales comme la perspective à long terme, la formation, la rétention et le développement du personnel. D'autres pratiques de haut niveau sont aussi mises à contribution comme l'orientation vers le travail d'équipe, la confiance, la culture organisationnelle et le partage des connaissances.

2.3.2.6. Pratique 20 : La confiance

Le moyen conventionnel pour garantir la confiance est un contrat qui lie les parties par des obligations réciproques. Toutefois, le leadership de type abeille va au-delà des moyens conventionnels et du rapport donnant-donnant en préconisant un second modèle de confiance construit sur des relations de confiance obligatoires (RCO). Les RCO se basent sur la bonne volonté plutôt que sur des contrats, des règlements et des standards. Les RCO supposent que les parties dans une relation d'affaires s'engagent mutuellement à travailler ensemble et qu'elles sont prêtes à faire plus que ce qu'elles ont établi contractuellement. Les partenaires qui adoptent des RCO se considèrent mutuellement comme dépendants et fiables et elles entretiennent leurs engagements à long terme. La confiance est difficile à mesurer, toutefois elle peut s'observer quand les organisations font preuve de transparence en partageant par exemple les données financières de leur organisation avec tous les employés. La confiance doit être entretenue et se positionne naturellement dans une perspective à long terme. L'antithèse de la confiance est le contrôle et la gestion par la peur. Et le contrôle et la gestion par la peur bloquent les initiatives et le processus d'innovation. Les relations de confiance obligatoires ancrées sur la bonne volonté sont plus flexibles, agiles et adaptatives que la conformité imposée par des politiques et procédures formelles. Enfin, la confiance est un outil de compétitivité des entreprises, car elles limitent les dépenses dans les procédures de contrôles. La compétitivité se construit avec la confiance, le respect et les valeurs partagées par les employés et l'entreprise. La confiance crée la loyauté et la loyauté permet à l'entreprise de traverser des périodes difficiles avec des employés qui ont de l'expérience et qui travaillent de façon efficiente sous le leadership de l'abeille. La confiance peut être obtenue par une entreprise qui investit dans la rétention du personnel, un système de gestion de performance équitable pour tous ainsi que la promotion à l'interne des employés désirant s'élever dans la hiérarchie de l'organisation. Les employés sont aussi sensibles aux bons traitements des parties prenantes : l'environnement et la communauté.

2.3.3. Les principaux facteurs de performances

Les trois dernières pratiques émergent des pratiques fondamentales et de haut niveau et permettent à l'organisation de rester compétitive et d'offrir une expérience client de qualité qui permet de pérenniser la durabilité de l'organisation.

2.3.3.1. Pratique 21 : L'innovation

Avec la philosophie du leadership de l'abeille, l'innovation est un outil stratégique, c'est aussi un noyau primordial qui doit se faire au niveau des produits, des services et même dans les processus de gestion. En somme, une capacité généralisée au sein de l'entreprise. Le leadership de l'abeille privilégie les innovations incrémentales ou successives à la place des innovations radicales. Les innovations peuvent provenir des ateliers de production, des clients, des fournisseurs et aussi des parties prenantes. Elles peuvent être enrichies par les médias et les réseaux sociaux. Afin que l'innovation se fasse, elle passe par un processus d'évaluation formel au lieu de laisser agir la bonne fortune. Pour que l'innovation se fasse dans tous les départements de l'entreprise, elle doit faire partie de la stratégie, de l'ADN et de la culture organisationnelle en adoptant une perspective à long terme. Pour ce faire, l'entreprise doit consacrer un budget récurrent dans la recherche et le développement. Tous les employés qui proposent une innovation pertinente se voient récompenser. Dans les entreprises de types abeilles, le retour et les idées des clients sont intégrés dans les solutions futures. La proximité relationnelle avec les clients fait partie du processus d'innovation. La création de richesse par l'innovation peut être soutenue de sept façons : vision et stratégie, compétences des employés, structures et systèmes organisationnels, culture et climat, et technologie. De plus, un support de l'entreprise pour l'apprentissage et l'innovation encourage l'autonomisation des employés. L'innovation dans les entreprises abeilles est appréciée en tant que compétence de base. Enfin, la pratique innovation découle des 14 pratiques fondamentales de durabilité et des pratiques de haut niveau. Parmi ces pratiques est incluse une perspective à long terme soutenu par une vision forte, ainsi que le maintien, la qualification et la valorisation des employés. L'atteinte de l'innovation systémique se fait par l'ajout des 6 pratiques de hauts

niveaux et grâce à l'inclusion des pratiques des 2 niveaux inférieurs, un des nombreux cercles vertueux du leadership de l'abeille à miel est créé.

2.3.3.2. Pratique 22 : L'engagement du personnel

D'abord, l'engagement du personnel est un facteur de performance clé lié à la motivation et à la satisfaction du personnel. Il reflète la mesure dans laquelle les travailleurs sont émotionnellement attachés à leur lieu de travail, ont l'intention de rester chez cet employeur et sont motivés pour donner le meilleur d'eux-mêmes. Selon un point de vue appliqué, l'engagement se manifeste par trois facteurs : les employés disent des choses positives sur leur employeur, expriment leur intention de rester avec cet employeur et s'efforcent d'atteindre les objectifs organisationnels. Dans cette mesure, l'engagement reflète la loyauté et l'engagement du personnel envers un employeur. Les entreprises abeilles s'efforcent d'impliquer émotionnellement leur personnel dans le lieu de travail, alors que le leadership du criquet exige seulement que les employés aient un rapport cognitif et rationnel avec le lieu de travail, ils sont juste là pour travailler, connaître leurs fonctions et l'exercer. L'autonomisation contribue à l'engagement du personnel. Les structures, systèmes et processus organisationnels créent un climat d'autonomisation qui affecte les performances des unités de travail individuelles. La décentralisation de la prise de décision et l'autogestion, qualités qui caractérisent les lieux de travail des entreprises abeilles, sont des composantes de l'autonomisation.

Ensuite, la satisfaction du personnel, parfois liée à l'engagement du personnel, est considérée comme importante, car elle est étroitement liée à la satisfaction du client, un résultat majeur de la performance. Les employés satisfaits traitent mieux les clients et transfèrent leurs humeurs positives à leurs entourages immédiats et améliorent globalement la qualité des produits et services. Les attitudes et comportements du personnel sont influencés par l'environnement de travail créé par la combinaison de nombreuses pratiques de base et d'ordre supérieur opérant sur un lieu de travail donné.

Enfin, l'engagement du personnel résulte de nombreuses pratiques fondamentales, mais plus particulièrement des pratiques de niveau supérieur que sont la prise de décision déconcentrée et consensuelle, l'autogestion, l'esprit d'équipe, une culture habilitante, le partage des connaissances et la confiance.

2.3.3.3. Pratique 23 : La qualité

Atteindre la meilleure qualité possible et promouvoir l'excellence est au cœur de la culture organisationnelle des entreprises abeilles. Pour les entreprises qui exercent sous le leadership de l'abeille, la qualité ne doit pas faire l'objet d'un débat, mais elle doit se traduire en action. La norme ISO 9000, aussi appelée management de la qualité totale, définit un cadre avec des exigences précises pour mettre en place un système de management de la qualité. Cette norme a pour but d'améliorer la satisfaction des clients. Pour fournir des produits et des services de qualités, 7 principes peuvent guider les organisations : l'orientation client, le leadership, l'importance de la direction, l'engagement des personnes, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décision basée sur des preuves, la gestion des relations. Le leadership de l'abeille s'inspire de ces principes en incluant la perspective à long terme. En effet, les employés loyaux sont garants de la qualité des produits et services par leurs connaissances du processus. Les équipes qui fonctionnent longtemps ensemble se connaissent, se font confiance et apportent aussi une plus-value notable dans la réalisation des produits et des services. Bien que la technique et l'automatisation aident pour l'obtention de produits et/ou services de qualités, le facteur humain apporte un regard et une précision significative et elle doit prévaloir dans la réalisation de produits et services de qualités. Dans les entreprises abeilles, les employés sont encouragés à démontrer de la passion envers leur travail, d'utiliser leurs talents et leurs meilleurs jugements dans l'intérêt des clients. Le personnel est responsabilisé et il est fait preuve de créativité pour atteindre la qualité de service légendaire de l'entreprise. La qualité exige des employés compétents, engagés et éthiques. Les organisations de qualité visent l'excellence en poursuivant la coopération, le travail d'équipe, l'attention portée aux clients et aux employés, ainsi que l'apprentissage et l'amélioration continus.

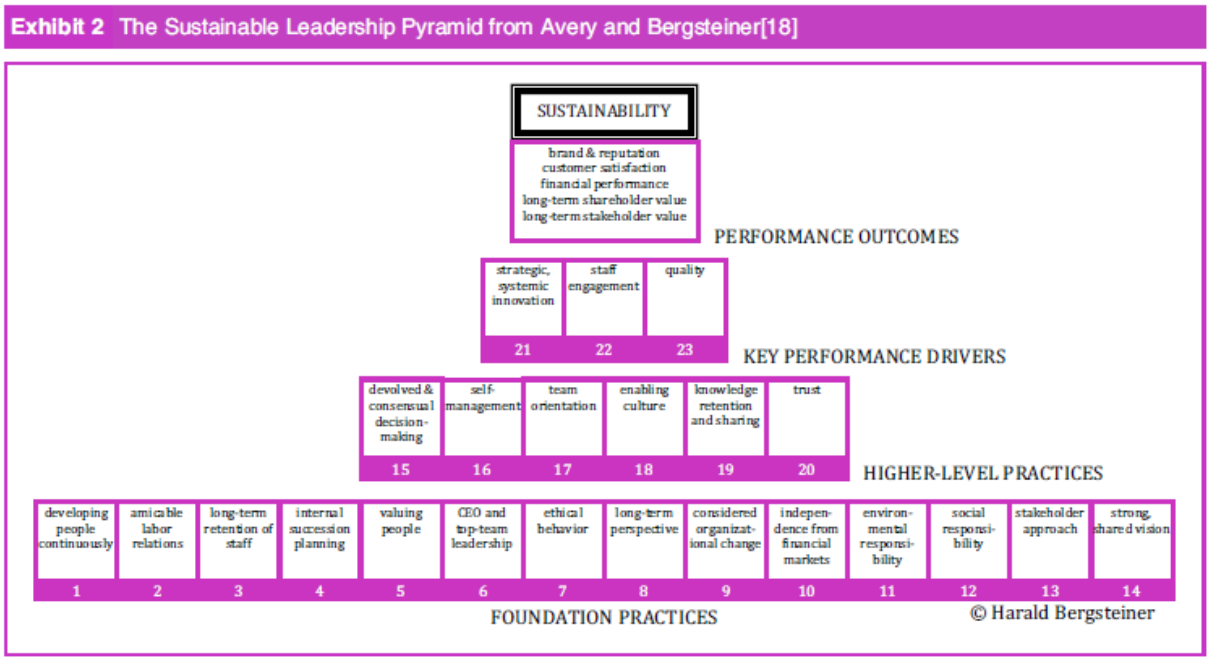
Enfin, le leadership de l'abeille instaure la pratique qualité en s'appuyant sur les 14 pratiques fondamentales de durabilité et les 6 pratiques de haut niveau. Parmi les pratiques qui contribuent à la pratique qualité, nous pouvons inclure la perspective à long terme, la valorisation et la rétention du personnel et le développement des compétences des employés. En d'autres termes, une série de pratiques de base et de niveau supérieur, ainsi que trois facteurs de performance clé influencent ensemble les résultats importants de la performance organisationnelle. Ces résultats comprennent la réputation et la marque, la satisfaction du client, la performance financière, la valeur actionnariale à long terme, ainsi que la durabilité et son corollaire, la valeur pour toutes les parties prenantes.

2.3.4. Le leadership durable des abeilles

Les auteurs soutiennent qu'une entreprise doit être consciente de sa position dans son milieu, elle est une partie interdépendante d'une communauté composée de multiples parties prenantes qui ont des intérêts et les intérêts des parties prenantes font partie intégrante de la réussite de l'entreprise. L'entreprise peut être perçue comme un système de relation à long terme entre les parties prenantes. Ces parties prenantes comprennent les dirigeants et employées de l'organisation, ses clients, ses investisseurs, ses fournisseurs et s'étendent vers les états, les nations et mêmes les générations futures où non seulement l'entreprise se situe, mais aussi là où elle vend des biens et services. Les parties prenantes exercent une pression qui oriente l'organisation à se comporter de manière éthique en tenant compte des sphères environnementales et sociales. En retour, cette interdépendance aide l'entreprise à être durable et résiliente. Ainsi, ils suggèrent une approche alternative du leadership qui s'inspire de l'abeille appelée leadership durable. La notion de durabilité nécessite que l'entreprise adopte une perspective à long terme dans la prise de décision, encourage les innovations systémiques visant à augmenter la valeur pour les clients, développe une main-d'œuvre qualifiée, loyale et fortement engagée et offre des produits et des services de qualités. L'organisation pourra ainsi prospérer et perdurer. Le leadership durable consiste à créer des liens solides qui unissent toutes les parties prenantes. L'objectif du leadership durable est de maintenir l'équilibre entre les personnes, les bénéfices et la planète tout au long de la vie de l'entreprise (Avery et Bergsteiner, 2011a, p. 2).

Les auteurs ont élaboré 23 pratiques qu'ils ont classées sous forme de pyramide afin d'atteindre un leadership durable comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 4 : la pyramide de la durabilité du leadership durable



Source : tirée d'Avery et Bergsteiner (2011a, p. 4)

Au-delà de leurs fonctions productives, les abeilles contribuent à maintenir une grande partie des écosystèmes. Nous pouvons penser aux productions agricoles qui dépendent directement de la pollinisation des abeilles, par la suite il y a un effet cascade qui impacte toute l'activité humaine qui débute en amont avec l'abeille et qui se reflète dans l'assiette d'un individu. L'abeille devient donc un symbole de coopération, d'économie, de diligence et de prévoyance. Le leadership des abeilles est inéluctablement orienté vers le long terme et donne des bénéfices durables pour toutes les parties prenantes. Le leadership des abeilles suppose que la durabilité d'une entreprise est conditionnée à son contexte opérationnel qui doit être aussi durable et vers la prise en compte des besoins fondamentaux de toutes les parties prenantes. En plus de tenir compte de ses membres, une entreprise orientée vers la durabilité prend en considération les intérêts des générations

futures. Sous la philosophie de l'abeille, l'entreprise durable conduit ses activités pour sa communauté, pour la planète. De plus, elle utilise l'éthique pour protéger sa notoriété.

2.3.5. Le leadership éphémère des criquets

Le criquet semble inoffensif individuellement, mais quand ils se rassemblent et forment un essaim, ils peuvent détruire un grand nombre de productions agricoles ; cela s'explique par le fait qu'ils peuvent manger l'équivalent de leur propre poids par jour. Les conséquences de ce féroce appétit sont la famine, la misère ou encore la pénurie des denrées alimentaires essentielles. Le criquet a sa place dans l'écosystème vivant, mais les autres vies et l'environnement paient le prix fort pour son existence. Le leadership du criquet veut croitre toujours et tout le temps. Qu'importe les répercussions, occasionnées, une fois l'ensemble des ressources épuisées sur un territoire donné, le leader criquet vole vers un nouveau territoire pour reproduire le même schéma destructeur en gardant en tête l'objectif de générer profit et croissance à court terme pour les actionnaires. Pour ce faire, les gestionnaires doivent appliquer un style de gestion agressif et faire le maximum pour garantir l'atteinte des objectifs à court terme. Le leadership de type criquet réalise ses objectifs en polluant son environnement immédiat et une fois les ressources épuisées, il déménage pour reproduire le même schéma. La philosophie du criquet est basée sur la conception dont l'avantage d'un individu ne peut être obtenu qu'en faisant souffrir les autres ; un jeu à somme nulle, car à long terme toutes les parties perdent au change. Par exemple, lors d'une extraction minière sauvage, il y a création d'emplois à court terme, une distribution de profit conséquent pour les actionnaires à court terme, mais une destruction de l'écosystème. De plus, quand les ressources extraites sont épuisées, l'entreprise déménage en occasionnant une perte d'emploi et une dévitalisation de la région.

2.3.6. Les applications de la pyramide de la durabilité (Avery et Bergsteiner, 2011a)

Le tableau suivant compare les deux pratiques de leadership en utilisant 23 pratiques du leadership dans 3 catégories : les pratiques fondamentales de durabilité, les pratiques de haut niveau et les principaux facteurs de performance.

Tableau 5 : Comparaison des pratiques du leadership de l'abeille avec les pratiques du leadership du criquet

Pratiques de leadership	Leadership des abeilles	Leadership des criquets
Pratiques fondamentales de durabilité		
1.Développer les personnes.	Développer tout le monde en permanence	Développer les personnes de manière sélective
2.Relations de travail	Cherche à coopérer	Agis de manière antagoniste
3.Conserver le personnel.	Valoriser la longue durée d'emploi à tous les niveaux	Accepter une rotation élevée du personnel
4.Planification de la succession	Privilégier la promotion à l'interne si possible	Privilégier la promotion à l'externe si possible
5.Valoriser le personnel.	Se soucier du bien-être des employés	Les employés sont ressources interchangeables
6.Le PDG et l'équipe de direction	Le PDG est le membre de l'équipe de direction ou l'orateur	Le PDG est le décideur, le « héros »
7.Comportement éthique	Faire le bon choix — une valeur explicite	Choix ambivalents et négociables
8. Perspective temporelle	Le long terme l'emporte sur le court terme	Les bénéfices et la croissance à court terme prévalent
9. Changement organisationnel	Processus évolutif et réfléchi	Ajustement rapide, volatile ad hoc
10. Marchés financiers	Recherche une indépendance maximale	Suivent les marchés, souvent serviles
11. Responsabilités environnementales	Protège l'environnement	Est prêt à exploiter l'environnement
12. Responsabilités sociales	Valoriser les personnes et la communauté	Exploiter les personnes et la communauté
13. Les parties prenantes	Tout le monde compte	Seuls les actionnaires comptent
14. Le rôle de la vision	La vision partagée est un outil stratégique	La vision est ciblée sur le présent
Les pratiques de haut niveau		
15. La prise de décision	Consensuelle et décentralisée	Principalement centrée sur le gestionnaire
16. L'autogestion	Le personnel est principalement autogéré	Les gestionnaires gèrent

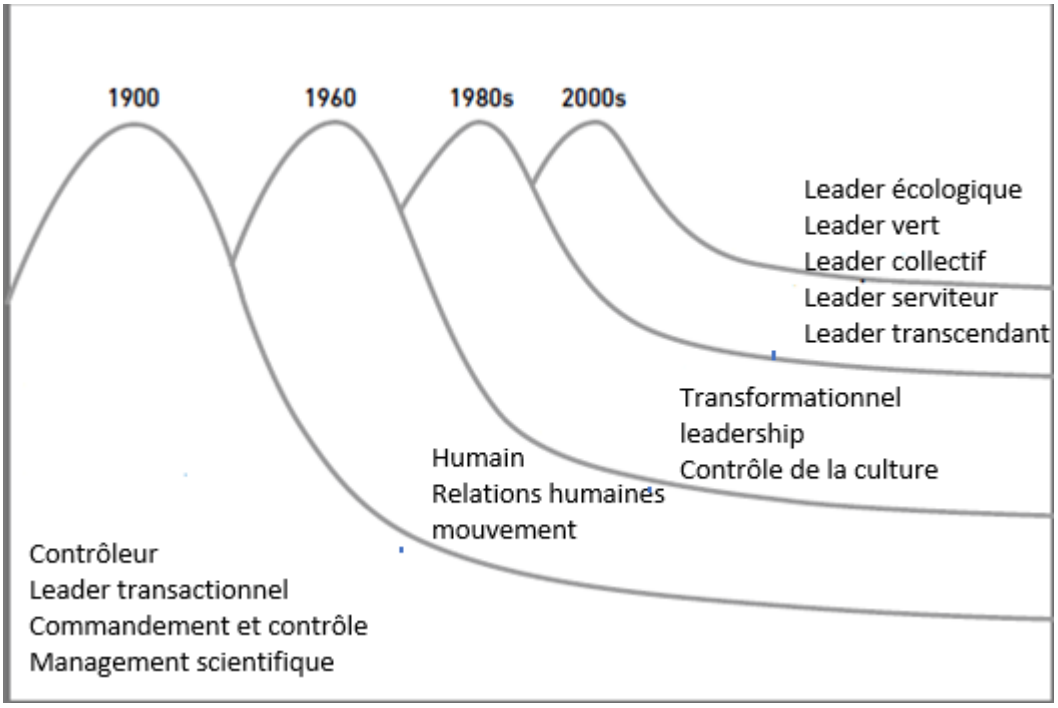
17. Orientation des équipes	Les équipes sont nombreuses et habilitées	Les équipes sont limitées et centrées sur le gestionnaire
18 Culture organisationnelle	Une culture favorable à quoi et largement partagée	Faible, sauf pour le court terme
19 Partage des connaissances	Diffusion dans toute l'organisation	Limitée à quelques « gardiens »
20. Confiance	Relations de confiance et bonne volonté	Contrôle et surveillance en lieu et place de la confiance
Principaux facteurs de performance		
21. Innovation	Forte, systémique, stratégique, à tous les niveaux	Limitée, sélective, achats d'expertises
22. Engagement du personnel	Engagement émotionnel	Les récompenses financières régissent la motivation
23. La qualité	Une question de culture	Une question de contrôle

Source : inspirée de (Kantabutra et Avery, 2013) — traduction libre

2.3.6.1. *Des prémisses du leadership au leadership durable (Fien, 2014)*

Comme les autres auteurs qui effectuent des recherches sur le leadership durable, Fien (2014) situe le leadership pour soutenir la durabilité en se basant sur les recherches précédentes sur le leadership.

Figure 5 : Vagues de pratiques de leadership basées sur des théories sociales ou des discours de leadership



Source : adaptée de (Akiyama, An, Furumai, et Katayama, 2013, p. 23)

Comme Visser et Courtice (2011), l'auteur positionne le LD comme un prolongement du leadership transformationnel. Le leadership est une relation d'influence qui rassemble des individus et des groupes dans le but d'atteindre des objectifs communs. En l'occurrence, l'objectif du LD est de concilier les 3 piliers du développement durable.

Fien (2014) compare 2 styles de leadership en comparant les abeilles et les criquets dans leurs fonctions respectives et les conséquences de leurs actions dans leurs environnements, en l'occurrence l'abeille est l'entrepreneur qui travaille en concomitance avec son écosystème tandis que le criquet est l'entrepreneur-affairiste qui ne vise que sa réussite et sa croissance, qu'importe les dommages induits lors de la création de sa richesse.

2.3.7. Comparaison des principaux modèles de leadership durable

2.3.7.1. Le leadership durable comme un prolongement du leadership transformationnel

Tableau 6 : Auteurs qui positionnent le leadership durable comme prolongement du leadership transformationnel

LE MODÈLE CONCEPTUEL DE Visser et Courtice (2011) OU LE MODÈLE DE L'UNIVERSITÉ DE CAMBRIDGE	*LE MODÈLE DE LEADERSHIP D'Avery et Bergsteiner (2011) LE LEADERSHIP DURABLE DES ABEILLES*
LE CONTEXTE INTERNE ET EXTERNE DU LEADERSHIP *Le contexte interne du leadership (Influence forte du leader*) - Le leader possède une bonne connaissance de son secteur d'activité o Le leader prend des décisions éclairées bénéfiques pour son organisation - La portée organisationnelle o Le leader mesure l'influence de l'entreprise dans son milieu - La culture organisationnelle o Le leader connaît l'ensemble des valeurs, croyances, attentes partagées qui influencent le comportement des employés au travail *Le contexte externe du leadership (Influence faible du leader)* o Les contextes écologique, économique, politique, culturel et communautaire (environnement externe) qui exercent une pression sur le leader. Il doit en tenir compte et avoir une connaissance de ceux-ci afin de les inclure dans l'orientation de ses actions.	LES PRATIQUES FONDAMENTALES DE DURABILITÉ (14) - Développer les personnes o Développer tout le monde en permanence - Relations de travail o Cherche à coopérer - Conserver le personnel o Valoriser la longue durée d'emploi à tous les niveaux - Planification de la succession o Privilégier la promotion à l'interne si possible - Valoriser le personnel o Se soucier du bien-être des employés - Le PDG et l'équipe de direction o Le PDG est le membre de l'équipe de direction ou l'orateur - Comportement éthique o Faire le bon choix — une valeur explicite

LE MODÈLE CONCEPTUEL DE Visser et Courtice (2011) OU LE MODÈLE DE L'UNIVERSITÉ DE CAMBRIDGE	*LE MODÈLE DE LEADERSHIP D'Avery et Bergsteiner (2011) LE LEADERSHIP DURABLE DES ABEILLES*
LES CARACTÉRISTIQUES DU LEADER INDIVIDUEL DURABLE - *Les traits du leader durable* o Il consolide la bienveillance o Il adopte un mode de pensée holistique o Il fait preuve d'ouverture d'esprit o Il possède une bonne conscience de soi o Il fait preuve d'empathie o Il agit de façon inclusive - *Les compétences du leader durable* o Il est capable de gérer la complexité o Il est un bon communicateur qui sait partager sa vision o Il aime les défis o Il valorise la pensée à long terme. o Il sait innover	LES PRATIQUES FONDAMENTALES DE DURABILITÉ (SUITE) - Perspective temporelle o Le long terme l'emporte sur le court terme - Changement organisationnel o Processus évolutif et réfléchi - Marchés financiers o Recherche une indépendance maximale - Responsabilités environnementales o Protège l'environnement - Responsabilités sociales o Valoriser les personnes et la communauté - Les parties prenantes o Tout le monde compte - Le rôle de la vision o La vision partagée est un outil stratégique
- *Les connaissances du leader durable* o Il possède une compréhension limpide des défis mondiaux o Il établit des connexions interdisciplinaires o Il change la dynamique en respectant ses partenaires dans le processus de changement. o Il prend en compte la diversité des points de vue des parties prenantes LES ACTIONS DE LEADERSHIP DURABLE À L'INTERNE ET À L'EXTERNE - *Les actions à l'interne* o Il tient compte de l'orientation stratégique	LES PRATIQUES DE HAUT NIVEAU (6) - La prise de décision o Consensuelle et décentralisée - L'autogestion o Le personnel est principalement autogéré - Orientation des équipes o Les équipes sont nombreuses et habilitées - Culture organisationnelle o Une culture favorable à quoi et largement partagée - Partage des connaissances o Diffusion dans toute l'organisation - Confiance

o Il procure à son équipe des incitatifs à la gestion o Il établit des indicateurs de performance o Il contribue au renforcement ainsi qu'à l'autonomie des individus (empowerment) o Il favorise l'apprentissage	o Relations de confiance et bonne volonté
LE MODÈLE CONCEPTUEL DE Visser et Courtice (2011) OU LE MODÈLE DE L'UNIVERSITÉ DE CAMBRIDGE	*LE MODÈLE DE LEADERSHIP D'Avery et Bergsteiner (2011) LE LEADERSHIP DURABLE DES ABEILLES*
LES ACTIONS DE LEADERSHIP DURABLE À L'INTERNE ET À L'EXTERNE (SUITE) - *Les actions à l'externe* o Il établit des partenariats intersectoriels o Il sélectionne et choisit des fournisseurs qui offrent des produits et/ou services durables o Il encourage la durabilité auprès de ses partenaires (ambassadeur) o Il est transparent envers ses parties prenantes	LES PRINCIPAUX FACTEURS DE PERFORMANCE - Innovation o Forte, systémique, stratégique, à tous les niveaux - Engagement du personnel o Engagement émotionnel - La qualité o La qualité fait partie de la culture organisationnelle
Les caractéristiques qui se démarquent selon Visser et Courtice (2011) sont : - La pensée holistique - L'inclusivité - L'orientation à long terme	Pour atteindre la durabilité, nous pouvons nous inspirer de la pyramide d'Avery et Bergsteiner (2011) qui s'appuie sur les 14 pratiques fondamentales au premier palier, les 6 pratiques de haut niveau au second palier et les 3 principaux facteurs de performance aux derniers paliers.

2.3.7.2. *Les auteurs qui s'inspirent de 3 sphères du développement durable (Économique, sociale et environnementale) pour construire le modèle (Scholar [L'érudit], Practioner [le praticien] et le leader) qui vise un leadership durable*

Tableau 7 : Le modèle SPL

LE MODÈLE D'Akins, Bright, Brunson, et Wortham (2013) OU LE MODÈLE SPL
LA SPHÈRE ÉRUDITE (SCHOLAR) - Le leader est un processus d'apprentissage tout au long de sa carrière

- Apprentissage en milieu scolaire
- Apprentissage en milieu professionnel
- Apprentissage en milieu communautaire

- Il est un apprenti tout au long de sa vie
- Il fait preuve d'ouverture d'esprit
- L'apprentissage continu permet au leader d'être en phase avec ses milieux, comprendre et faire face aux différents défis en ayant une vision élargie.

LA SPHÈRE DU PRATICIEN (PRACTIONER)

- Le leader fait des contributions sociales et professionnelles concrètes
- Il exerce une influence positive dans sa vie universitaire, professionnelle et personnelle

LA SPHÈRE DU LEADER

- Le leader rassemble des partisans qui deviendront à leur tour des contributeurs positifs, des leaders dans leurs milieux

Les caractéristiques du leader durable dans le modèle de (Akins et al., 2013)

- *L'apprentissage*
  - La position et la qualité d'apprentis permettent au leader de composer avec l'incertitude et soutenir la durabilité dans son organisation
- *L'empowerment ou l'autonomisation*
  - Le leader est une courroie de distribution de son organisation
    - Il distribue les pouvoirs et responsabilités à toute son équipe
    - Il confère à ses collègues une grande autonomie
    - Il fait confiance aux capacités et habiletés de ses pairs
    - Il est un agent de changement
  - Grâce à l'empowerment
    - Le leader durable renforce le travail d'équipe
    - Il accroit la motivation
    - L'empowerment insiste sur la sphère sociale du développement durable.
- *L'adaptabilité*
  - Le leader instaure une culture organisationnelle modulable et évolutive
  - Il s'adapte à la situation actuelle et il soutient un changement futur désirable.
  - L'adaptabilité génère une flexibilité organisationnelle garante de durabilité de son organisation.

Les caractéristiques du leader durable dans le modèle d'Akins et al. (2013) (Suite)

- *Le développement*
  - Pour contribuer au développement de ses pairs :
    - Le leader offre des formations pertinentes
    - Il établit une communication efficace
    - Il offre des récompenses
    - Il fait preuve de reconnaissance
    - Il soutient la progression de son équipe par le développement de leurs compétences
- *L'engagement*
    - Le leader durable soutient l'engagement en prenant en compte toutes les parties prenantes internes et externes avec lesquelles il exerce son leadership.
    - Il fait preuve de fiabilité en tenant ses promesses auprès de tous

▪ Il instaure et perpétue une confiance réciproque entre toutes les parties prenantes en s'appuyant sur l'éthique. - *La réflexion* ▪ Le leader durable oriente sa réflexion vers la pérennité soutenable • Il autoévalue ses performances • Il valide ou infirme l'attente de ses objectifs personnels au sein de son organisation • Il remet en cause ses habitudes et les hypothèses pour améliorer l'atteinte des objectifs futurs
Les caractéristiques du leader durable dans le modèle d'Akins et al. (2013) (Suite)
- *Le soutien* o Le leader durable démontre sa passion pour le développement durable : ▪ Il motive son équipe ▪ Il engage ses pairs dans sa démarche ▪ Il implique ses collègues dans son désir d'apporter du changement positif. ▪ Il fait preuve de passion pour un changement positif - *L'humilité* ▪ Cette qualité démontre • Le côté humain du leader durable • Son degré de préoccupation et d'attention envers les membres de son équipe ▪ Il crée et consolide des liens avec son équipe ▪ Il fait preuve de tolérance envers les erreurs et s'efforce de les corriger - *L'intégrité* ▪ Le LD agit avec honnêteté et transparence ▪ Il demeure responsable de ses actions ▪ Il adopte un comportement conforme à ses valeurs ▪ Il accorde ses idéaux et ses pratiques ▪ L'intégrité permet au LD de poser de bonnes bases pour entreprendre des actions bénéfiques en faveur du DD - *Le savoir-faire* ▪ Le LD est immergé dans la réalité ▪ Il travaille continuellement pour accroitre ses performances managériales
Les caractéristiques du leader durable dans le modèle d'Akins et al. (2013) (Fin)
Les qualités importantes selon Akins et al. (2013) sont : - L'engagement - L'intégrité - L'humilité

Source : inspiré Akins et al. (2013)

À la suite de leurs entretiens, les auteurs ont dégagé 7 caractéristiques clés que doivent posséder les leaders durables, notamment la compréhension systémique, l'intelligence émotionnelle, l'orientation des valeurs du leader, une vision convaincante, un style de management inclusif, une approche innovante, une perspective définitivement

orientée vers le long terme. Ces caractéristiques se retrouvent dans le leadership durable de l'abeille.

2.3.7.3. Intégration des 2 modèles de leadership durable dans le leadership durable de l'abeille à miel

Tableau 8 : Intégration des modèles de leadership durables dans les pratiques de leadership durable de l'abeille à miel.

Modèles	Caractéristiques et pratiques des autres modèles de LD	Similitude avec le LD de l'abeille
Le modèle conceptuel de Visser et Courtice (2011)	**La compréhension systémique et interdisciplinaire** invite à identifier les éléments en faveur de la durabilité et à rejeter les éléments qui l'entravent. Elle suggère par exemple d'éliminer les comportements non durables dans les sphères stratégiques et opérationnelles. Le leader fait prévaloir l'éthique dans toutes les disciplines qui entourent la création de valeur. (CPSL, 2011, p. 13)	L'objectif du leadership durable est de maintenir l'équilibre entre les personnes, les bénéfices et la planète tout au long de la vie de l'entreprise (Avery & Bergsteiner, 2011, p. 2)
	Le leader durable est guidé par **l'intelligence émotionnelle et une attitude bienveillante.** Le leader durable est inspirant, il fait preuve d'intelligence émotionnelle afin de rejoindre les valeurs intrinsèques de ses partenaires d'affaires et de susciter leurs engagements dans le processus opérationnel.	Pratique 7 Comportement éthique Faire le bon choix — une valeur explicite Pratique 13 Les parties prenantes Tout le monde compte.
	Les **orientations vers les valeurs qui façonnent la culture organisationnelle.** Les porte-voix de l'organisation sont les dirigeants leaders, ils clarifient et traduisent les valeurs de l'organisation en formulant des questions pertinentes et en contribuant à créer une vision d'avenir attrayant même s'ils ne savent pas comment s'y prendre au départ. Ils inspirent les autres à développer de nouvelles stratégies et à apprendre de nouvelles façons de faire.	Pratique 1 Développer les personnes Développer tout le monde en permanence Pratique 2 Relations de travail Cherche à coopérer Pratique 22. Engagement du personnel Engagement émotionnel
	Une vision forte qui fait la différence Elle comprend aussi bien la gestion des activités quotidienne (au jour le jour) que la vision proprement dite en tant qu'horizon futur de l'organisation.	Pratique 9. Le changement organisationnel Processus évolutif et réfléchi

Un style inclusif qui engendre la confiance Les avis de tous les collaborateurs sont importants et le leader durable en tient compte afin de coconstruire les solutions avec toutes les parties prenantes.	Pratique 14. Le rôle de la vision La vision partagée est un outil stratégique
Une volonté d'innover et d'être radical est mise à profit **en faveur de la durabilité.** Il s'agit de repenser le processus de création de valeur en y incorporant les dimensions environnementales et sociales.	Pratique 14. Le rôle de la vision La vision partagée est un outil stratégique
Une perspective à long terme qui mesure les impacts de l'organisation. Il y a une nécessité à établir des liens entre la durabilité et les intérêts commerciaux.	Pratique 1 Développer les personnes Développer tout le monde en permanence Pratique 13 Les parties prenantes Tout le monde compte. Pratique 21. L'innovation Forte, systémique, stratégique, à tous les niveaux Pratique11.Responsabilités environnementales. Protège l'environnement Pratique 12. Responsabilités sociales. Valoriser les personnes et la communauté. Pratique 8. Perspective temporelle Le long terme l'emporte sur le court terme.

Le modèle d'Akins et al. (2013)	Pour mettre en place et maintenir à long terme un leadership efficace et durable, les leaders durables travaillent sur trois sphères tout au long de leurs carrières : l'érudit, le praticien et le leader.	
	L'apprentissage Les leaders doivent être des apprentis tout au long de leurs vies et ils doivent faire preuve d'ouverture d'esprit. Ces qualités et cette position d'apprenti permettent aux leaders de composer avec l'incertitude et de soutenir la durabilité dans son organisation.	Pratique 1 Développer les personnes Développer tout le monde en permanence Pratique 9. Le changement organisationnel Processus évolutif et réfléchi
	L'empowerment ou l'autonomisation Le leader joue ici le rôle de courroie de distribution dans le véhicule organisationnel en partageant les pouvoirs et les responsabilités à toute son équipe. Il confère ainsi à tous une grande autonomie, fait confiance aux capacités et habiletés de ses collègues qui contribuent à des solutions partagées aux succès de leurs structures. L'empowerment part du partage du pouvoir décisionnel, de l'accentuation de l'autonomie et de la confiance envers les pairs qui soutiennent de façon consciente la mission organisationnelle	Pratique 15. La prise de décision consensuelle et décentralisée Pratique 16. L'autogestion Le personnel est principalement autogéré Pratique 17. Orientations des équipes Les équipes sont nombreuses et habiletés Pratique 20. La confiance Relations de confiance et de bonne volonté
	L'adaptabilité Cette notion se traduit par l'instauration d'une culture organisationnelle modulable et évolutive, c'est-à-dire la capacité de s'adapter à la situation existante tout en soutenant un changement futur désirable.	Pratique 18. Culture organisationnelle Une culture favorable à quoi et largement partagée Pratique 9. Le changement organisationnel Processus évolutif et réfléchi

Le développement	
Pour aider le développement des futurs leaders, les leaders durables leur offrent des formations pertinentes, un retour d'information, du mentorat, une communication efficace, de la reconnaissance et des récompenses. Ainsi, le leader durable soutient la progression de son équipe par le développement de leurs compétences.	Pratique 1 Développer les personnes Développer tout le monde en permanence Pratique 16. L'autogestion Le personnel est principalement autogéré Pratique 17. Orientations des équipes Les équipes sont nombreuses et habiletés Pratique 19 Partage des connaissances Diffusion dans toute l'organisation
L'engagement	
Le leader durable doit soutenir l'engagement en prenant en compte tous les intervenants, partenaires organisationnels avec lesquels il exerce son leadership. Il prend la responsabilité de tenir ses promesses auprès de tous, il instaure et perpétue d'une confiance réciproque entre toutes les parties prenantes en s'appuyant sur l'éthique organisationnelle.	Pratique 7. Comportement éthique. Faire le bon choix — une valeur explicite Pratiques 13. Les parties prenantes, tout le monde compte.
La réflexion	
La réflexion orientée vers la pérennité soutenable permet au leader durable d'autoévaluer ses performances, de valider ou d'infirmer l'attente de ses objectifs personnels au sein de son organisation. La réflexion met en perspective les comportements quotidiens et les hypothèses pour atteindre les objectifs futurs. Cette qualité se retrouve dans plusieurs écoles de leadership (Bass & Avolio, 1993 ; Burns, 1978 ; Hersey & Blanchard, 1999) et elle est reprise dans le modèle d'Akins et al. (2013)	Pratique 8. La perspective temporelle Le long terme l'emporte sur le court terme. Pratique 9. Changement organisationnel Processus évolutif et réfléchi

Le soutien Au-delà de son comportement, l'importance du leader se révèle par sa capacité à inspirer ses poursuivants (Ulrich & Smallwood, 2012). Le leader durable démontre sa passion pour le DD par sa capacité à motiver son équipe et à l'engager dans sa démarche et l'impliquer dans son désir d'apporter du changement positif.	Pratique 1 Développer les personnes Développer tout le monde en permanence Pratique 22. Engagement du personnel Engagement émotionnel
L'humilité L'humilité est une qualité qui démontre le côté humain du leader durable, son degré de préoccupation et d'attention envers les membres de son équipe. Grâce à son humilité envers son rôle dans son organisation et la place de l'entreprise dans l'écosystème, le leader durable crée et consolide des liens avec son équipe, il perçoit l'erreur comme un moyen d'apprentissage collectif pour son équipe (Kark & Van Dijk, 2019). Un leader durable accepte les erreurs et s'efforce de les corriger.	Pratique 1 Développer les personnes Développer tout le monde en permanence Pratique 2 Relations de travail Cherche à coopérer Pratique 3 Conserver le personnel Valoriser la longue durée d'emploi à tous les niveaux Pratique 16. L'autogestion Le personnel est principalement autogéré Pratique 17. Orientations des équipes Les équipes sont nombreuses et habilitées
L'intégrité Un leader durable croit en l'intégrité personnelle et en la fidélité à soi-même (Palanski & Yammarino, 2009). Il agit avec honnêteté et transparence, demeure responsable de ses actions, adopte des comportements conformes à ses valeurs et il accorde ses pratiques avec ses idéaux.	Pratique 7. Comportement éthique Faire le bon choix — une valeur explicite Pratique 20. Confiance Relations de confiance et de bonne volonté

Le savoir-faire

Un leader durable est immergé dans la réalité, il travaille continuellement pour accroitre ses performances managériales et il vise l'obtention de résultats positifs.

Pratique 21. Innovation

Forte, systémique, stratégique, à tous les niveaux

Pratique 23. La qualité

Une question de culture

Synthèse du modèle et qualités nécessaires aux leaders durables

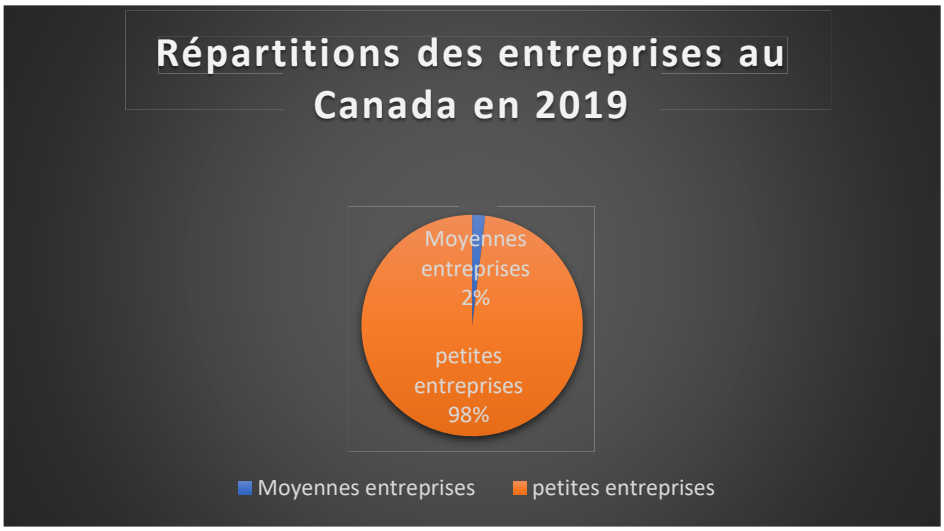
À partir du modèle conceptuel, Akins et al. (2013) ont mené une série d'entretien qui a révélé que les qualités les plus importantes pour le leader durable sont **l'engagement, l'intégrité et l'humilité.**

2.4 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES PME

2.4.1. Les PME et leurs portées conséquentes dans l'économie.

Selon Statistiques Canada (2019), presque 98 % des entreprises au Canada sont des PME : « En décembre 2017, le Canada comptait 1,18 million d'entreprises avec employés, dont 1,15 million de petites entreprises (97,9 %), 21 926 moyennes entreprises (1,9 %) et 2 939 grandes entreprises (0,2 %) ». Ces données nous éclairent sur le rôle fondamental des PME dans l'économie et par extension dans toute la société canadienne. Aussi, il serait important qu'elles adhèrent aux politiques, législations et pratiques en matière de responsabilités sociales afin d'assurer aussi bien leurs survies que celles de leurs écosystèmes. Étant donné leur nombre et leur impact sur l'économie et la société, le succès des politiques en matière de développement durable passe par l'implication active des PME. Dans les prochaines parties, nous allons définir la PME, son écosystème, ses partenaires, son cadre réglementaire en matière de développement durable et de responsabilité sociale, le rôle du propriétaire dirigeant, les parties prenantes et la fonction du leadership qui concilie les intérêts de tous les acteurs et partenaires.

Figure 6 : Répartition des entreprises au Canada en 2019



Source : Préparée à partir de Statistiques Canada (2019)

2.5 LES PARTICULARITÉS DE LA PME

2.5.1. Définitions quantitatives

Selon Canada. (2019), la PME est définie comme suit : « la PME est une exploitation commerciale comptant moins de 500 employés et ayant des revenus annuels inférieurs à 50 millions de dollars ». Plus spécifiquement, une petite entreprise compte de 1 à 99 employés rémunérés et une entreprise moyenne compte de 100 à 499 employés rémunérés Innovation Sciences et Développement économique Canada (2019).

En revanche, dans l'Union européenne, une PME est définie comme suit : « […] une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros » (Commission des Communautés Européennes, 2003)

2.5.2. Définitions qualitatives d'une PME

Plusieurs chercheurs ont tenté de définir la PME de manière qualitative en se basant sur des approches différentes. Voici quelques définitions qualitatives que l'on trouve dans la littérature.

D'abord, l'enquête de Woitrin (1966, p. 16), consacrée aux PME de la Communauté Économique Européenne (CEE), comprenant la République fédérale d'Allemagne, la Belgique, la France, l'Italie, le Luxembourg et les Pays-Bas, met l'accent sur les caractéristiques suivantes :

- Employés peu spécialisés
- Contacts très proches entre les dirigeants et les ouvriers, les clients ou les fournisseurs ;

- Pouvoir d'influence faible pour négocier les achats et les ventes ; approvisionnement et production en étroite relation avec l'environnement local ;
- Difficulté de se procurer du financement et recours à l'autofinancement.

Ensuite, le rapport Bolton (1971), la PME est définie selon les trois critères suivants : une stratégie liée aux intérêts du propriétaire-dirigeant ; une part de marché relativement limitée ; l'indépendance excluant ainsi les filiales des grandes entreprises.

Enfin, Julien (1990, p. 13) ; (Julien, 2008) rajoute que la PME présente des spécificités par rapport à l'ensemble des entreprises. D'une part, elle n'est pas observée comme une version réduite de la grande entreprise et, d'autre part, elle n'est pas considérée comme une entité homogène puisqu'il existe plusieurs divergences à différents niveaux entre les PME.

Tableau 9 : Récapitulatif des caractéristiques qualitatives des PME

Taille	**L'entreprise est à échelle humaine**
Structure	La structure organisationnelle est simple
Gestion et prises de décision	La vision de la PME et le pouvoir sont centralisés entre les mains du propriétaire-dirigeant
Spécialisation/polyvalence	La PME peut avoir un domaine d'activité spécialisé, mais étant donné sa petite taille, l'employé est obligé d'effectuer plusieurs tâches (recrutement, administration et commercialisation)
Stratégie	La stratégie est peu formelle, peu organisée et non programmée à l'avance, elle est flexible et elle est capable de s'adapter aux changements de la direction d'une façon rapide
Réseau d'information externe	Le réseau d'information externe de la PME est principalement centré sur l'entrepreneur et ses partenaires d'affaires externes (clients, fournisseurs, autres partenaires).
Système d'information	Le système d'information de la PME est moins formel. La communication de l'information est sans délai préétabli et fonctionnant par le dialogue direct étant donné la proximité des employés avec le propriétaire-dirigeant.
Caractéristique du propriétaire dirigeant	La polyvalence est l'une des principales caractéristiques du propriétaire-dirigeant d'une PME

Source : Notre conception

En résumé, La PME se distingue par nombreux critères et le propriétaire-dirigeant est l'élément central de sa structure, son leadership décide de la pérennité de son organisation.

Des chercheurs comme Arham et Muenjohn (2012) ont mis en perspective le leadership transactionnel et transformationnel au sein des PME, leur cadre conceptuel est enrichi par trois variables : le leadership, la performance et l'orientation entrepreneuriale. Ils ont comparé les effets du leadership transactionnel et transformationnel en menant une enquête auprès de 357 propriétaires-dirigeants de PME et ainsi mesuré le leadership des entrepreneurs et la performance organisationnelle. Les auteurs soutiennent que le propriétaire dirigeant joue un rôle majeur en assurant une vision claire et partagée parmi les employés de son organisation.

Ils ont ainsi conclu que le leadership transactionnel (Burns, 1978) et le leadership transformationnel (Bennis & Nanus, 1985 ; Burns, 1978) avaient un impact significatif sur la performance organisationnelle. De plus, ils évoquent le rôle central du propriétaire-dirigeant qui en partageant sa vision et en montrant la direction à prendre par l'organisation suscite l'engagement des employés.

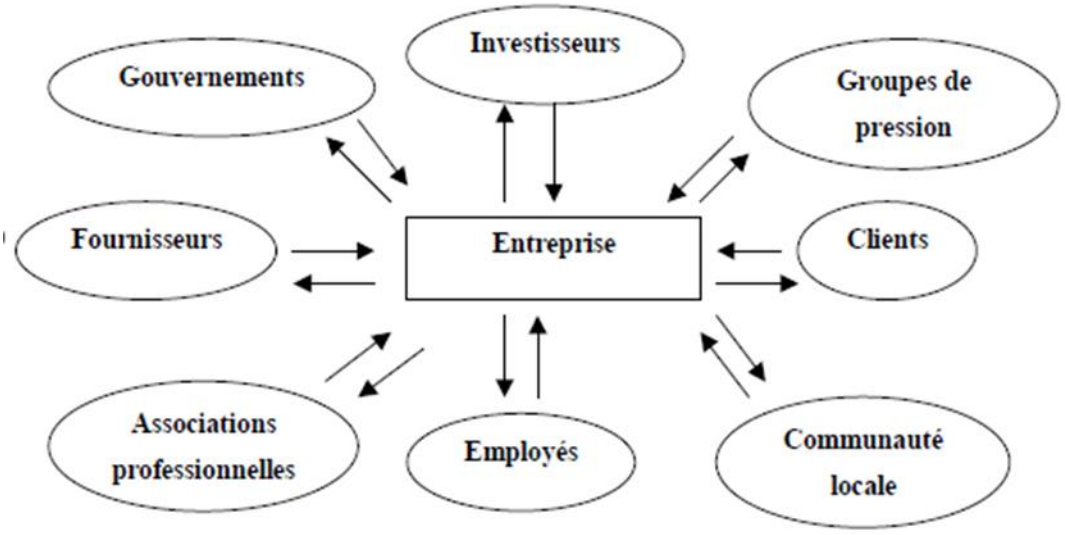
Le leader entrepreneurial fait usage des deux styles de leadership pour atteindre des objectifs différents. D'une part, il joue le rôle de manager en planifiant, organisant, distribuant et contrôlant le processus de création de valeur. D'autre part, il fait de l'autonomisation en donnant des libertés et responsabilités à ses employés partenaires. Enfin, leur dernier point suggère d'inclure les facteurs environnementaux afin d'améliorer la performance organisationnelle, c'est ici qu'entrent en jeu les dimensions du leadership durable.

2.5.3. Les parties prenantes et les PME

La PME comme la grande entreprise évolue dans un écosystème composé de partenaires multiples ayant des intérêts variés. La PME est redevable envers tous les intervenants avec qui elle tisse des liens. Ainsi apparait le concept de parties prenantes.

En effet, selon la définition proposée par Freeman (1984, p. 46) « Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Aussi comme le précise Donaldson et Preston (1995), une organisation génère des liens avec différents partenaires ayant des intérêts diversifiés, mais liés à l'activité organisationnelle.

Figure 7 : Interactions des parties prenantes avec l'entreprise



Source : Tirée de Mercier (2001), adaptée de Donaldson et Preston (1995, p. 69)

Carroll et Näsi (1997) différencient les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, média, communauté et environnement naturel). En

somme, la PME devient le centre d'intérêt de toutes les parties prenantes et elle se retrouve dans une position de conciliatrice. Comme les parties prenantes soumettent des attentes élevées et légitimes en matière de développement durable, l'entreprise qui choisit de s'y conformer développe ainsi des partenariats bénéfiques pour l'ensemble de son écosystème.

Le corollaire de cette réflexion est une responsabilité multipartite qui se traduit par la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La RSE est définie par le Conférence Board du Canada comme suit : « la relation globale d'une compagnie avec tous les intervenants, dont les actionnaires, les employés, les collectivités, les fournisseurs et les compétiteurs. La responsabilité sociale comporte différents aspects, tels que des investissements à vocation communautaire, la relation avec les employés, la création et la préservation des emplois, la gestion de l'environnement et le rendement financier. » (Cité dans CDCRE, 2001 : 19) (Lapointe & Gendron, 2005)

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans les chapitres précédents, la problématique de recherche a été définie et celle-ci a été enrichie grâce à différents éléments théoriques pertinents. La partie méthodologie sera décrite dans cette partie.

1 OBJECTIF DE LA MÉTHODOLOGIE

L'objectif de cette recherche consiste à explorer le phénomène du leadership durable dans le contexte de la PME. Aussi, nous serons à même de mieux comprendre et décrire « comment et quel » type de leadership entre celui de l'abeille ou celui du criquet permet de générer des champions en développement durable au sein des PME.

1.1 LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1.1.1. Le postulat philosophique

À partir de la revue littérature, nous avons recensé chronologiquement les différents styles de leadership pour arriver aux modèles de leadership durable. Dans ces modèles durables, nous avons choisi de garder le modèle de la pyramide de la durabilité qui distingue les deux styles de leadership (abeille et criquet), Avery et Bergsteiner (2012, p. 39). Elle met en évidence 23 pratiques qui permettent aux organisations de soutenir un leadership durable. Notre choix s'est porté sur la pyramide de la durabilité, car il possède un fort ancrage théorique, il a déjà été testé dans les grandes entreprises et il met avant des pratiques de leadership qui permettent aux organisations de performer. De plus, ce modèle combine plusieurs des éléments des modèles de leadership durable qui l'ont précédé. Les résultats des études de cas ont démontré que les cadres et dirigeants des grandes entreprises adoptent un leadership de type abeille et que ce style de leadership durable leur permet de performer durablement.

Nous supposons que les propriétaires dirigeant des PME adoptent un leadership durable de type abeille comme le font les cadres et équipes dirigeantes des grandes

organisations durables et nous avons confronté notre hypothèse sur le terrain. De ce fait, nous nous situons dans un paradigme post-positiviste ou réalisme critique. Comme le précise Fortin et Gagnon (2016, p. 28), la vision postposiviste de la science suppose qu'il existe une réalité objective indépendante de l'observation humaine, mais que cette réalité ne peut être connue qu'imparfaitement. Pour les postpositivistes, l'erreur existe, et les résultats sont considérés comme probables et peuvent être refusés. Aussi, nous adopterons un raisonnement déductif en partant du général (l'exercice d'un leadership durable de type abeille dans les grandes organisations) au particulier (l'appropriation du leadership de type abeille dans les PME).

Nous déduisons donc que, comme les présidents et équipes dirigeantes des grandes entreprises adoptent un leadership durable de type abeille pour guider leurs entreprises sur la voie de la durabilité, les propriétaires dirigeants exercent un leadership durable de type abeille dans les PME durables et nous allons vérifier cette hypothèse.

Pour nous aider à comprendre et décrire l'appropriation du leadership durable de l'abeille, nous avons étudié les trois strates de la réalité (Thiétart, 2014, p. 24) .C'est-à-dire le réel perçu qui est le domaine de l'expérience et des impressions, soit la perception du leader au sein des organisations. Ensuite le réel actualisé, soit les pratiques adoptées factuellement par le leader dans son organisation. Enfin, le réel profond, soit les valeurs, le contexte et la structure des organisations qui permettent l'exercice d'un leadership durable. Il est important de noter que les études de cas déductives s'inscrivent dans la tradition post-positiviste. Elles seront la plupart du temps descriptives ou explicatives et se construiront autour d'une proposition théorique clairement exposée (Prévost & Roy, 2015, p. 143), soit celle liée au concept de leadership de type abeille.

1.1.2. Le type d'approche choisie

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative. En effet, comme le rappel Fortin et Gagnon (2016) : « la recherche qualitative se fonde sur des croyances et sur une approche holistique des êtres humains, qui orientent la démarche de recherche vers l'étude de phénomènes complexes dans des milieux où les interactions se produisent naturellement et ne comportent ni contrôle rigoureux ni manipulation de

variables ». (Fortin & Gagnon, 2016, p. 189). En effet, le leader durable se produit dans des contextes complexes qui exigent une approche globale, compte tenu de plusieurs éléments comme l'environnement interne et externe de l'organisation, des acteurs et parties prenantes affectées par l'exercice d'un leadership durable.

Le design de recherche est l'étude de cas multiple. Le design de recherche est la logique qui lie les données à collecter (et les conclusions qui en découleront) à la question initiale de recherche (Yin, 2009). Il (le design) explique comment les données doivent être collectées, quels outils seront utilisés, comment ces outils seront utilisés et les moyens prévus pour analyser les données collectées (Robson & McCartan, 2016). Comme le précise Fortin et Gagnon (2016, p. 198), l'étude de cas multiple insiste sur une préoccupation particulière. Dans le cadre de notre recherche, il s'agit de traduire la mise en application des pratiques du leadership durable de l'abeille à miel par le propriétaire-dirigeant dans le contexte de la PME.

En effet : « l'étude de cas consiste à faire état d'une situation réelle particulière, prise dans son contexte, et à l'analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse » (Fortin & Gagnon, 2016, p. 197). L'étude de cas peut selon le besoin inclure un cas unique ou plusieurs cas, on parle alors d'étude de cas simple ou multiple (Yin, 2013). L'avantage de conduire une étude de cas simple ou unique est la possibilité d'approfondir et de couvrir d'une manière détaillée les contours du cas étudié (Yin, 2009). En revanche, une étude de cas multiple, bien que pouvant se limiter aux caractères généraux du phénomène étudié, présente un avantage pour la réplication des données, dans le cadre de la recherche de la validité externe (Yin, 2013). Son désavantage réside dans le risque d'éparpillement résultant de la diversité et l'abondance des données collectées, qui peut écarter le chercheur de l'objet de la recherche (Eisenhardt, 1989).

1.1.3. L'élaboration d'un guide d'entrevue

Pour comprendre comment les dirigeants des PME s'approprient les pratiques du leadership de l'abeille, nous avons élaboré un guide d'entrevue à partir de la pyramide de la durabilité d'Avery et Bergsteiner (2011a) (voir figure 3, page 69). Notre guide d'entrevue regroupe les 21 pratiques retenues issues de la pyramide de la durabilité qui distinguent le leadership de type l'abeille et le leadership de type criquet. C'est la seule grille qui permet de distinguer les 2 profils importants dans la littérature sur le leadership (abeille et criquet). Cette grille est validée dans la littérature scientifique, car elle a été utilisée à de nombreuses reprises dans une dizaine d'articles scientifiques pour différentes recherches. (Avery, 2005 ; Avery & Bergsteiner, 2012 ; Avery & Bergsteiner, 2010, 2011a ; Kantabutra & Avery, 2013 ; Suriyankietkaew & Avery, 2016)

Tableau 10 : Pyramide de la durabilité adaptée à la PME

La pyramide du leadership durable d'Avery et Bergsteiner												
					DURABILITÉ							
					Marque et Réputation Performance financière Valeur à long terme pour les parties prenantes			RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE				
					innovation stratégique et systémique	Engagement du personnel	qualité					
					21	22	23	PRINCIPAUX FACTEURS DE PERFORMANCE				
				prise de décision décentralisée et consensuelle	autogestion	esprit d'équipe	culture d'habilitation	Rétention et partage des connaissances	confiance			
				15	16	17	18	19	20	PRATIQUES DE NIVEAU SUPÉRIEUR		
Développement continu des personnes	Relations de travail amicales	Rétention à long terme du personnel	planification de la relève interne	valoriser les personnes	leadership du propriétaire dirigeant	comportement éthique	perspective à long terme	changement organisationnel réfléchi	responsabilité environnementale	responsabilité sociale	approche des parties prenantes	vision forte et partagée
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
PRATIQUES FONDAMENTALES												
Élements enlevés												
Valeur actionnariale à long terme			RÉSULTATS EN MATIÈRE DE PERFORMANCE									
indépendance vis-à-vis des marchés financiers												
10	PRATIQUES FONDAMENTALES											

Inspirée d'Avery et Bergsteiner (2011b, p. 69)

Pour garder 21 pratiques issues de la pyramide de la durabilité sur les 23 existantes, nous avons exclu les pratiques 6 et 10 (président et équipe dirigeante, orientation vers les marchés financiers), car elles ne cadrent pas dans le contexte des PME. En effet, le propriétaire de la PME est souvent unique et il est souvent l'unique dirigeant de son organisation. De plus, les PME sont rarement cotées en bourse et leurs revenus sont exclusivement liés à leurs processus de création de valeurs. Ensuite, nous avons élaboré un guide d'entrevue semi-dirigé qui se compose de questions ouvertes afin que les répondants s'expriment sur les pratiques étudiées et de questions d'approfondissements pour aider les répondants à préciser leurs réflexions. Le questionnaire a servi de guide dans les entrevues semi-dirigées et les thèmes de références ont été gardés en tête.

1.1.4. La validation de la compréhension du guide d'entrevue

Pour vérifier la compréhension des questions qui regroupe les 21 pratiques retenues, nous avons effectué un test avec un dirigeant de PME de Trois-Rivières reconnu comme championne en développement durable. L'entreprise trifluvienne choisie offre des services de location de vélo pour dans des événements privés ainsi que dans le milieu communautaire. De plus, nous avons gardé en tête le contexte de la PME. Nous avons validé la compréhension des questions élaborées qui distinguent les deux styles de leadership (l'abeille et le criquet).

Le prétest nous a permis de valider la majorité de nos questions et nous avons modifié les questions portantes sur la pratique 2 (Les relations de travail) et la pratique 21 (L'innovation). Au sujet de la pratique 2, dans les grandes entreprises, l'importance est mise sur la coopération avec les syndicats et dans les PME, il n'y a pas nécessairement de syndicat. Aussi, nous avons ajusté nos questions afin de savoir quels sont les moyens mis en place par le propriétaire-dirigeant afin de créer un climat de travail convivial avec ses employés. Et au sujet de la pratique 21, nous avons clarifié le concept d'innovation en nous intéressant sur les innovations portant sur le ou les produits, le ou les services et le processus. (Annexe A)

1.1.5. La constitution d'un échantillon théorique

1.1.5.1. *Définition et critères de sélection*

En général, on distingue trois types d'échantillons dans une approche qualitative : l'échantillon théorique (par choix raisonné), l'échantillon boule de neige et l'échantillon de convenance (Prévost et Roy, 2015). L'étude de cas multiple nécessite la constitution d'un échantillon théorique (Stake, 1995). Celui-ci repose sur des critères permettant d'identifier la similitude ou non d'un groupe de cas avec les autres cas. Son choix est guidé par le besoin de constituer un échantillon homogène (Prévost et Roy, 2015). En établissant des critères précis, un échantillon homogène est créé et favorise la mise en évidence de relations et la construction de théories. Suivant le critère de représentativité théorique, un cas sélectionné doit posséder suffisamment de traits en commun avec les autres cas, sinon il est exclu (Stake, 1995).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour un échantillon théorique, c'est-à-dire des PME reconnues comme des championnes pour l'excellence de leurs pratiques en développement durable. Nous avons sollicité deux organismes œuvrant dans la Ville de Trois-Rivières : la Fondation Trois-Rivières Durable, qui octroie la certification en développement durable aux entreprises de la ville de Trois-Rivières et la chambre de commerce de la Mauricie qui récompense les entreprises de la Mauricie pour leur performance en développement durable lors du gala Radisson. Le prix Développement durable du gala Radisson récompense des entreprises ou des organisations qui se distinguent en ayant développées ou mises en œuvre des pratiques de développement durable singulièrement originales, innovantes ou remarquables au cours des deux dernières années. Les PME sont recensées dans le bottin des certifiées de l'organisme d'accréditation (la fondation Trois-Rivières durable). La certification de la fondation est composée de 60 critères qui mesurent entre autres ce que les entreprises trifluviennes ont effectué en matière de gouvernance et d'engagement, le bien-être des employés, la sensibilisation à l'interne en matière de développement durable ou encore la gestion des matières résiduelles et la gestion de l'énergie. Les entreprises qui adoptent en 15 et 30 % des mesures parmi les 60 sont classées dans la catégorie « jeune pousse », celles qui adoptent entre 31 et 60 % des

mesures sont catégorisées « Arbre » et celles qui adoptent plus de 61 % des mesures sont classées dans la catégorie « Forêt ». Ce sont ces dernières qui sont ciblées pour notre recherche. (Voir formulaire de certification en annexe 7)

Dans un second temps, nous nous sommes référés à la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Mauricie de Trois-Rivières (CCI3R) qui « souhaite se positionner comme un mobilisateur pour toutes les entreprises et les partenaires sociaux économiques de la Ville de Trois-Rivières » (Patrick Marcotte Président 2022-2023). La CCI3R récompense les meilleures entreprises de Trois-Rivières lors du gala Radisson. Le Gala Radisson a pour objectifs d'honorer les entreprises qui se distinguent et célébrer la réussite des gens d'affaires de la Trois-Rivières. Il comporte 16 catégories avec finalistes, dont la catégorie développement durable, et 5 catégories sans finalistes (Prix Hommage).

Enfin, nous avons utilisé la base de données Euréka afin de compléter notre connaissance sur les PME championnes en développement durable et nous avons regroupé des coupures de presse. Les données issues de toutes ces sources nous ont permis de comprendre l'environnement et le contexte des PME championnes en développement durable.

1.1.5.2. La taille de l'échantillon

Quant à la taille de l'échantillon, le nombre de cas ne nécessite pas les proportions de représentativité statistiques, mais doit permettre d'atteindre une représentativité analytique. Dans ce sens, Prévost et Roy (2015) évoquent le principe de saturation stipulant que la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre un niveau de saturation des informations collectées. Celle-ci (la saturation) est un jugement par lequel l'analyste considère que la collecte de nouvelles données n'apporterait rien à la conceptualisation et à la théorisation du phénomène à l'étude (Paillé et Mucchielli, 2021). Le point de saturation théorique est donc atteint lorsque, de la collecte des données, n'émerge plus rien de vraiment nouveau et de vraiment consistant (Savoie-Zajc, 2006).

« La taille de l'échantillon dans les études qualitatives est rarement prédéterminée. Elle s'appuie sur les besoins d'information. Il s'agit de décrire et d'analyser les significations des expériences vécues par des personnes plutôt que de chercher comme dans les recherches quantitatives, à assurer une représentation de la population par des techniques d'échantillonnage probabiliste. » Fortin et Gagnon (2016, p. 278). Comme le rappel Macnee et McCabe (2008) : « Il est essentiel que l'échantillon reflète la population cible, étant donné que les expériences subjectives sont au cœur de l'étude ». C'est pourquoi nous avons choisi des dirigeants de PME championnes en développement durable. Nous gardons en tête que le phénomène est l'exercice d'un style de management (le leadership durable) qui s'effectue par le biais du dirigeant de la PME (le leader durable) auprès de tous ses partenaires.

« La norme qui fixe la taille de l'échantillon est l'atteinte de la saturation des données, qui se produit lorsque le chercheur s'aperçoit que les réponses deviennent répétitives et qu'aucune nouvelle information ne s'ajoute. C'est le point de redondance » Fortin et Gagnon (2016, p. 278). Eisenhardt (1989) recommande d'utiliser de 4 à 10 cas, si nous voulons tirer des conclusions riches d'un ensemble de cas. Pour sa part, Yin (2003)

propose de choisir 2 ou 3 cas si l'on vise une réplication littérale, c'est-à-dire trouver des résultats similaires dans chacun des cas à l'étude moins importants. Toutefois, si l'on cherche plus de certitude, il faudra étendre le nombre de cas à 5 ou plus. À la suite des éléments précédents, nous nous sommes arrêtés à 4 cas de PME québécoises, car c'est à ce niveau que nous avons atteint la saturation théorique. Notre unité d'analyse est le propriétaire-dirigeant, car il cadre avec le phénomène que nous voulons étudier à savoir le leadership durable.

1.1.6. La collecte des données

1.1.6.1. La collecte des données secondaires

À partir de la base de données Euréka, nous avons repéré les PME. Ensuite, nous avons regroupé dans un document Word les coupures de presse, les informations contenues dans le bottin des certifiées de la Fondation Trois-Rivières Durable qui référence toutes les entreprises de Trois-Rivières certifiées en développement durable et nous avons extraits du site internet de la Chambre de commerces et d'industries de la Mauricie les informations pertinentes concernant les gagnants du prix Radisson en développement durable. Les données secondaires ont permis de comprendre l'environnement et le contexte des PME championnes en DD.

1.1.6.2. La collecte des données primaires

Après avoir identifié 4 PME championnes en nous référant à leurs notoriétés ainsi qu'à leurs reconnaissances (Prix) en matière de développement durable et nous avons interviewé leur dirigeant. Les entrevues physiques et virtuelles ont duré soixante minutes au maximum. Dans le contexte de la pandémie, 3 entrevues ont été réalisées par visioconférence à l'aide du logiciel Zoom et une entrevue a été réalisée physiquement entre février et juin 2022. Nous nous sommes servis d'un magnétophone numérique pour enregistrer l'interviewer lors de l'entrevue physique et les entrevues virtuelles ont aussi été

enregistrées. Ainsi, nous avons pu prendre des notes ultérieurement et nous nous sommes concentrés pleinement sur le déroulement de l'entrevue. Dans un premier temps, l'interviewé répondait plus spécifiquement à chacune des questions et par la suite on lui proposait d'enrichir la réflexion en exposant son point de vue s'il le souhaitait.

L'utilisation de questionnaire non directif a permis à l'interviewer de s'exprimer ouvertement. Notre guide comportait des questions principales qui agissent comme guide d'entretien et des questions d'investigation pour clarifier et/ou bonifier des réponses incomplètes.

1.1.7. L'analyse des données

1.1.7.1. Les outils d'analyse des données, les sources d'informations et le codage des données

Les enregistrements d'une durée de 6 heures au total ont été retranscrits sous forme de verbatim dans un document Word (15 pages en moyennes) et les verbatims obtenus ont été regroupés dans un tableau Excel. *À partir de ce document de synthèse,* nous avons procédé à un codage descriptif en vue de produire des descriptions à partir des résumés des segments de données et par la suite nous avons effectué un codage thématique grâce à l'examen minutieux des codes et des données Fortin et Gagnon (2016, p. 363). L'analyse nous a permis de retracer les réponses des répondants et d'établir des relations entre les catégories. Comme le précise Fortin et Gagnon (2016, p. 360), le codage qualitatif est un processus qui vise à reconnaitre dans les données, les mots, les thèmes ou les concepts récurrents et à leur attribuer des symboles ou marqueurs appelés « codes ». Ainsi le codage permet de classer, d'ordonner, de repérer et résumer les données afin de les analyser par la suite. L'analyse nous a permis de retracer les réponses des répondants et d'établir des relations entre les catégories, de repérer et de résumer les données afin de les analyser par la suite.

1.1.7.2. Le modèle de la grille d'analyse et profil des PME

La grille d'analyse a été faite à partir du guide d'entrevue. Elle permet d'observer les pratiques de leadership durables les plus utilisées dans le contexte de la PME. Sur les 23 pratiques qui composent le leadership de l'abeille à miel, 21 ont été retenus afin de cadrer dans le contexte de la PME. Les pratiques suivantes ont été exclues, car elles ne cadrent pas dans le contexte de la PME :

Pratique 6 : Le président et l'équipe dirigeante, car les PME étudiées sont dirigées par un propriétaire dirigeant et il n'y a pas d'équipe dirigeante.

Pratique 10 L'indépendance financière vis-à-vis des marchés financiers, car les PME étudiées ne sont pas cotées en bourse et elles ont étaient créés grâce au fonds propre des propriétaires.

Ainsi, 21 pratiques sont qualifiées à partir d'une échelle à 7 niveaux. Une pratique marginalisée obtient un score allant jusqu'à 4, c'est-à-dire que cette pratique est très peu assimilée et mise en valeur dans les PME étudiées. Une pratique compensatoire obtient un score compris supérieur à 4 et inférieur à 6, c'est-à-dire que cette pratique est bien assimilée et mise en avant au sein des PME étudiées. Enfin, une pratique fondamentale obtient un score débutant de 6 et allant jusqu'à 7, c'est-à-dire qu'elle est totalement assimilée et appliquée dans les PME étudiées. La grille ci-après a servi de modèle afin d'évaluer les pratiques de leadership durable de l'abeille à miel concernant les PME étudiées. Le tableau suivant présente l'outil que nous avons utilisé afin de qualifier les propos de nos répondants. Pour que les lecteurs puissent avoir une vision globale et simple, les grilles d'évaluations seront présentées en annexes.

Tableau 11 : Grille d'évaluation des pratiques de LDA des PME de l'étude

Grille d'évaluation des pratiques de leadership durable de l'abeille à miel au sein des PME québécoises									
Les éléments de l'abeille à miel sur la grille de leadership durable		La Pme observée	élargi pour se conformer						
			Moins évident		Modérément évident			Plus évident	
		Score	1	2	3	4	5	6	7
1	Formation des personnes : développer leurs propres compétences								
2	Relations de travail : coopération								
3	Fidéliser le personnel : fort								
4	Planification de la relève : forte								
5	Valoriser le personnel : fort								
6	PDG et équipe dirigeante : orateur de l'équipe dirigeante								
7	Comportement éthique : une valeur explicite								
8	Perspective à court ou long terme : long terme								
9	Le changement organisationnel : un processus réfléchi								
10	Orientation vers les marchés financiers : les mettre au défi								
11	Responsabilité pour l'environnement								
12	Responsabilité sociale (RSE) : forte								
13	Parties prenantes : large éventail								
14	Rôle de la vision dans l'entreprise : avenir partagé								
15	Prise de décision : consensuelle								
16	Autogestion : forte								
17	Esprit d'équipe : fort, autonome								
18	Culture : forte								
19	Partage et rétention des connaissances : fort								
20	Confiance : forte								
21	Innovation : forte								
22	Engagement du personnel : fort								
23	Qualité : élevée est donnée								
Total des éléments en conformité									
Score global de la PME									

Notes
√ = conforme
(-)= non corforme
? = non connu
N/A = Non appliqué

Source : inspiré d'Avery et Bergsteiner (2010)

1.1.8. La crédibilité de la recherche

Comme le précise Prévost et Roy, (2015, p.155), la fiabilité ou la fidélité d'une recherche prend en considération les techniques et les instruments de collecte des données ou d'observation. La fiabilité désigne la capacité à reproduire la recherche en obtenant les mêmes résultats. Dans le cadre de notre recherche, la fiabilité a été atteinte grâce à la validation du guide d'entrevue, la consignation complète de tous les verbatims, le codage thématique, l'analyse de contenu afin d'identifier les concepts existants dans la revue littérature et les concepts émergents obtenus lors de la phase empirique.

De plus, Prévost et Roy (2015, p.156) rappellent que le chercheur dans une étude de cas est plus préoccupé par la profondeur de son étude que par l'étendue de son échantillon, la généralisation de ses résultats ne pourra pas se fonder sur leur réplication quantitative. En recherche qualitative, on parlera plutôt des leçons tirées de l'étude de cas et de leur transférabilité en tout ou en partie à d'autres cas, et ce, dans certaines conditions. On pourra ainsi améliorer le potentiel de transférabilité des résultats d'un cas à l'autre en s'assurant qu'il a été étudié en profondeur et contextualisé.

Enfin, nous avons adopté une stratégie de réduction de biais en effectuant une triangulation des données ainsi que des instruments de collecte (Gauthier, 2009). Par la triangulation, nous réduisons les biais causés par des erreurs de mesure et nous présentons « l'objet d'étude sous le feu d'éclairages différents dans le but de lui donner tout son relief »(Gauthier, 2009, p. 218). Notre recherche a combiné des données primaires à des données secondaires. Les sources de nos données secondaires sont la base de données Euréka, les sites internet officiels de la Fondation Trois-Rivières Durable et le site de la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Mauricie. Ces données secondaires sont accessibles à tous, mais nous avons extrait les éléments pertinents pour notre recherche. Nous avons récolté nos données primaires à l'aide de nos entrevues semi-dirigées. Comme le rappel Eisenhardt et Graebner (2007), l'entrevue semi-dirigée aide, dans une recherche de nature exploratoire , à récolter des données riches, complexes, et de contrôler directement la qualité des réponses. La triangulation des données et des instruments de collecte témoigne de la fiabilité et de la validité de la démarche qualitative (Thiétart, 2014).

1.1.9. Considération éthique

Avant d'effectuer la collecte de donnée, nous avons fait la demande d'un certificat éthique et nous avons invité les PME sélectionnées par courriel en leur précisant le cadre de notre recherche (lettre d'information en annexe B) et nous leur avons envoyé un formulaire de consentement (en annexe 8)

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS

La présentation de ce chapitre se fera comme suit. Dans le volet descriptif, nous présenterons de façon succincte les PME étudiées ainsi que leur profil. De plus, nous classerons ces mêmes PME comme suit :

- Nous avons qualifié les pratiques de leadership durable qui obtiennent un score égal et supérieur à 6 dans la catégorie « pratiques fondamentales ».
- Ensuite les pratiques de leadership qui obtiennent un score supérieur à 4 et inférieur à 6 dans la catégorie « pratiques compensatoires ».
- Enfin les pratiques de leadership qui obtiennent un score égal ou inférieur à 4 dans la catégorie « pratiques marginalisées ».
- Un histogramme permettra de visualiser rapidement l'ensemble des pratiques de leadership pour chaque PME.

Dans la partie analytique, une moyenne des scores obtenus sera effectuée par pratique pour l'ensemble des PME. Les pratiques définies dans chaque catégorie seront explicitées et appuyées par les verbatims des répondants. L'apport de la recherche se fera au niveau des pratiques qui ont obtenu des résultats faibles et très moyens, car ce sont elles qui freinent les PME dans l'atteinte d'une meilleure performance dans la pratique du leadership durable de l'abeille.

1 PRÉSENTATION DES ENTREPRISES INTERVIEWÉES

1.1 RENSEIGNEMENTS COMPLÉMENTAIRES SUR LES PME ÉTUDIÉES

Le tableau ci-dessous permet d'avoir le profil des PME durables étudiées. Il dresse sommairement le niveau de scolarité des répondants, la date de création de l'entreprise, l'effectif de l'entreprise, le secteur d'activité de la PME, le nombre de succursales et enfin le genre du dirigeant. Ces critères ont pour but d'enrichir la compréhension du contexte dans lequel évoluent les propriétaires dirigeants.

Tableau 12 : Renseignements additionnels sur les PME étudiées

PME	A	B	C	D
Date de création	1987	2013	2005	1988
Nombre d'employés	40	50	6	6
Secteur d'activité	Restauration et librairie	Microbrasserie et restauration	Communication et informatique	Alimentation
Nombre de succursales	6	1	1	1
Genre du dirigeant	Homme	Homme	Femme	Femme
Niveau de scolarité le plus élevé du dirigeant	Maîtrise en administration	Maîtrise en administration	Baccalauréat en informatique	Diplôme d'étude collégiale en infirmerie

Source : Notre conception

1.2 LA PME A

1.2.1. Contexte de la PME A

Reconnue par la Fondation Trois-Rivières Durable et ayant obtenu la certification en développement durable, la PME A œuvre dans le secteur de la librairie en milieux scolaires en fournissant des biens et services à tous les utilisateurs des institutions dans lesquelles elle évolue. Elle a vu le jour, il y a maintenant 35 ans et elle fait partie des précurseurs de son milieu pour implanter des pratiques qui touchent au développement durable. Cette PME vend des produits ayant une faible empreinte écologique, compense ses émissions de gaz à effets de serre en participant à un programme qui permet de planter des arbres au Québec. Soucieuse du bien-être de sa communauté, elle s'investit dans un programme de dons et commandites pour encourager les initiatives et le développement de

ses partenaires institutionnels. Elle se donne pour mission d'adapter ses activités aux besoins de ses différentes parties prenantes et d'être au service de la communauté.

1.2.2. Les pratiques fondamentales de la PME A

Tableau 13 : Les pratiques fondamentales (PME A)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score
1	Le développement du personnel	7
11	La responsabilité environnementale	6
12	La responsabilité sociale	7
13	Les parties prenantes	6

1.2.3. Les pratiques compensatoires de la PME A

Tableau 14 : Les pratiques compensatoires (PME A)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score
2	Les relations de travail	5
5	Le bien-être et la valorisation du personnel	5
21	L'innovation	5

1.2.4. Les pratiques marginalisées de la PME A

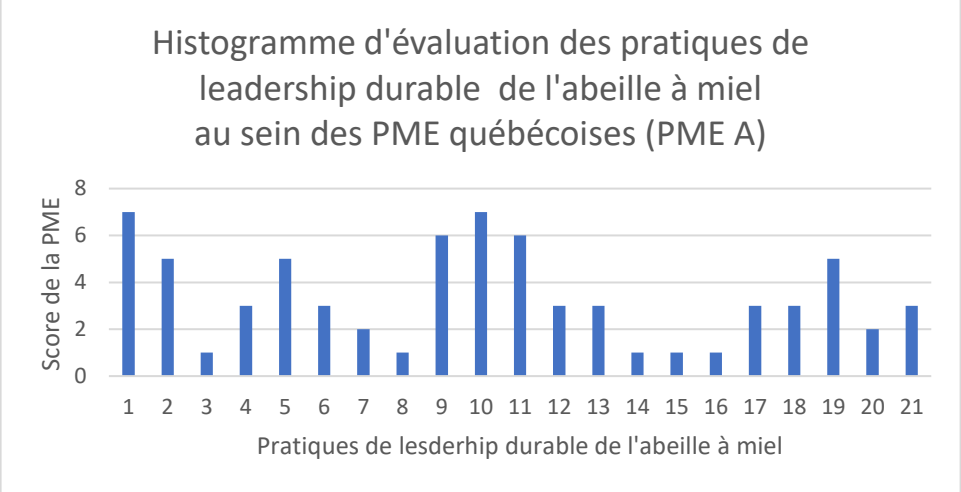
Tableau 15 : Les pratiques marginalisées (PME A)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score
3	Le recrutement et la rétention du personnel	1
4	La planification de la succession	3
7	Le comportement éthique	3
8	La perspective temporelle	2
9	Le changement organisationnel	1
14	La vision	3
15	La prise de décision	3
16	L'autogestion et la responsabilité des équipes	1
17	L'orientation des équipes	1
18	La culture organisationnelle	1
19	Le partage des connaissances	3
20	La confiance	3
22	L'engagement et la motivation du personnel au travail	2

23	La qualité du service / produits	3

1.2.5. L'histogramme de la PME A

Figure 8 : Histogramme d'évaluation des pratiques de leadership durable de la PME A



1.3 LA PME B

1.3.1. Le contexte de la PME B

Également certifiée en développement durable par la fondation Trois-Rivières durable et ayant obtenu les prix entreprise de l'année et initiatives en développement durable par la Jeune Chambre de Commerce de la Mauricie, la PME B œuvre dans les milieux de la microbrasserie et de la restauration. Elle a été fondée il y a maintenant 8 ans. Cette entreprise conçoit et offre des bières de microbrasserie ainsi qu'un service de restauration qui respecte la saisonnalité des produits. De plus, elle ne cesse de se démarquer par ses initiatives environnementales par exemple avec un jardin sur le toit ou encore la réduction des portions pour la clientèle dans le but de réduire le gaspillage alimentaire. Enfin, elle s'investit auprès de plusieurs acteurs faisant partie de son écosystème dans des programmes de dons et commandites en vue d'encourager la relève entrepreneuriale ainsi que de soutenir le milieu de la culture en donnant une bourse récurrente au Salon du livre de Trois-Rivières.

1.3.2. Les pratiques fondamentales de la PME B

Tableau 16 : Les pratiques fondamentales (PME B)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score
1	Le développement du personnel	7
2	Les relations de travail	6
3	Le recrutement et la rétention du personnel	7
5	Le bien-être et la valorisation du personnel	6
7	Le comportement éthique	6
8	La perspective temporelle	7
11	La responsabilité environnementale	6
12	La responsabilité sociale	6
13	Les parties prenantes	7
15	La prise de décision	6
17	L'orientation des équipes	6
18	La culture organisationnelle	6
21	L'innovation	7
22	L'engagement et la motivation du personnel au travail	6
23	La qualité du service / produit	6

1.3.3. Les pratiques compensatoires de la PME B

Tableau 17 : Les pratiques compensatoires (PME B)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score
4	La planification de la succession	5
9	Le changement organisationnel	5
14	La vision	5
16	L'autogestion et la responsabilité des équipes	5
20	La confiance	5

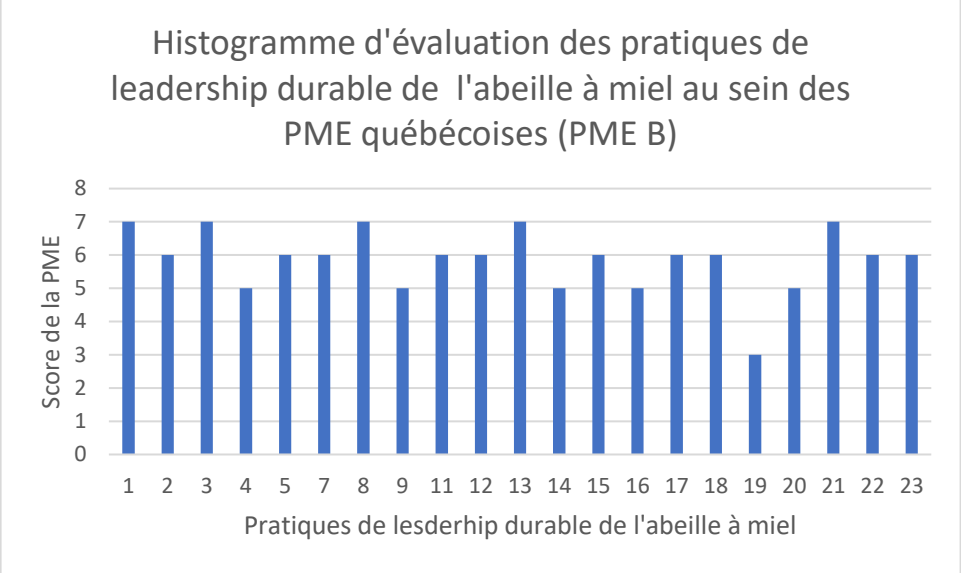
1.3.4. Les pratiques marginalisées de la PME B

Tableau 18 : Les pratiques marginalisées (PME B)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score
19	Le partage des connaissances	3

1.3.5. L'histogramme de la PME B

Figure 9 : Histogramme d'évaluation des pratiques de leadership de la PME B



1.4 LA PME C

1.4.1. Le contexte de la PME C

En plus d'avoir obtenu sa certification en développement durable par la fondation Trois-Rivières, la PME C fait partie des précurseurs ayant obtenu la certification Leeds (Leadership in Energy and Environmental Design) platine, une référence internationale d'excellence des bâtiments durables reconnue dans plus de 132 pays pour son système d'évaluation. Elle évolue dans le domaine de la conception graphique en proposant divers services de communication comme la création de sites Web, la réalisation et la conception de pochette corporative ou encore différentes publicités sur les réseaux sociaux (Facebook/Instagram). Elle se démarque par son approche inclusive avec l'ensemble de son équipe, l'environnement de travail y est propice à l'interaction des espaces à aires ouvertes. L'entreprise possède une voiture électrique et elle met aussi à dispositions de ses employés des bornes de recharge sur leur lieu de travail. Enfin, conscient de son impact environnemental, elle tend à minimiser l'utilisation de papier à l'interne en informatisant les données et à l'externe, elle propose à ses clients des supports numériques comme un

code QR ou encore la consultation de leur site Web en vue de réduire la production de supports visuels.

1.4.2. Les pratiques fondamentales de la PME C

Tableau 19 : Les pratiques fondamentales (PME C)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score
1	Le développement du personnel	6
4	La planification de la succession	6
5	Le bien-être et la valorisation du personnel	6
7	Le comportement éthique	6
9	Le changement organisationnel	6
11	La responsabilité environnementale	7
12	La responsabilité sociale	6
14	La vision	6
15	La prise de décision	6
16	L'autogestion et la responsabilité des équipes	6
17	L'orientation des équipes	7
18	La culture organisationnelle	6
23	La qualité du service / produit	6

1.4.3. Les pratiques compensatoires de la PME C

Tableau 20 : Les pratiques compensatoires (PME C)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score
2	Les relations de travail	5
3	Le recrutement et la rétention du personnel	5
8	La perspective temporelle	5
13	Les parties prenantes	5
19	Le partage des connaissances	5
20	La confiance	5
22	L'engagement et la motivation du personnel au travail	5

1.4.4. Les pratiques marginalisées de la PME C

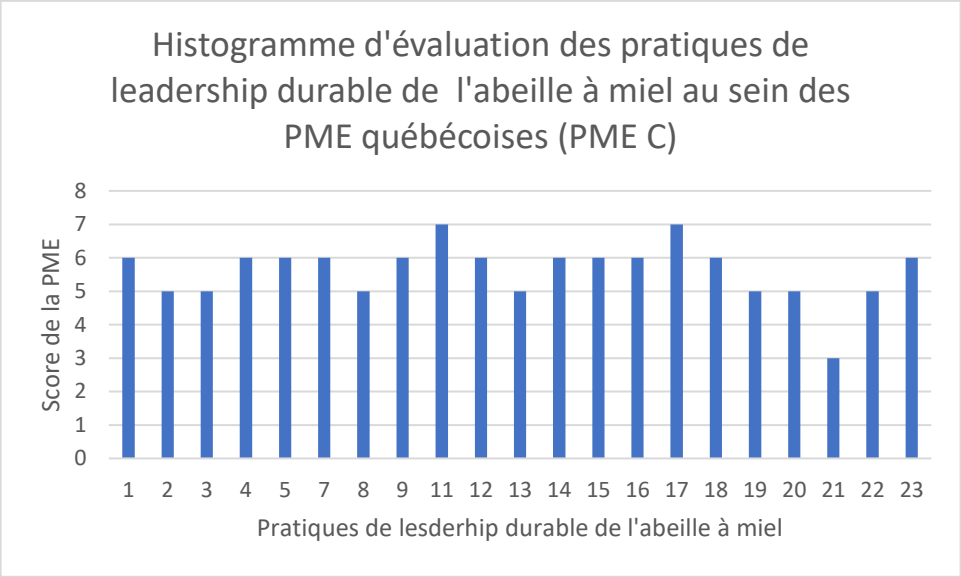
Tableau 21 : Les pratiques marginalisées (PME C)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score

21	L'innovation	3

1.4.5. L'histogramme de la PME C

Figure 10 : Histogramme d'évaluation des pratiques de leadership de la PME C



1.5 LA PME D

1.5.1. Le contexte de la PME D

La PME D est aussi certifiée en développement durable par la fondation Trois-Rivières durable. Elle se spécialise dans l'alimentation et offre des produits améliorant la santé et le bien-être. Ses clients peuvent trouver des produits naturels, biologiques et de qualité supérieure. Ils peuvent aussi avoir des services de consultation en naturopathie, en homéopathie et analyse de sang. Le développement durable trouve sa place par la consultation avec les parties prenantes et leurs besoins sont pris en compte dans l'offre globale. Le processus de prise de décision inclut les employés, les fournisseurs locaux et les clients. L'entreprise envisage l'implantation de bac de jardinages en partenariat avec les Incroyables Comestible ; un organisme trifluvien qui fait la promotion de l'agriculture urbaine, l'autosuffisance alimentaire et la valorisation des îlots de fraîcheur. Elle paie

volontairement afin d'avoir un bac de récupération de cartons. Les employés bénéficient d'une grande flexibilité en milieu de travail et l'approche de la propriétaire dirigeante est très souple. Aussi les rapports hiérarchiques sont horizontaux.

1.5.2. Les pratiques fondamentales de la PME D

Tableau 22 : Les pratiques fondamentales (PME D)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score
1	Le développement du personnel	6
11	La responsabilité environnementale	6
17	La culture organisationnelle	6
20	La confiance	6

1.5.3. Les pratiques compensatoires de la PME D

Tableau 23 : Les pratiques compensatoires (PME D)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score
2	La planification de la succession	5
3	Le changement organisationnel	5
8	L'autogestion et la responsabilité des équipes	5
12	La confiance	5
16	L'autogestion et la responsabilité des équipes	5
18	La culture organisationnelle	5
19	Le partage des connaissances	5
22	L'engagement et la motivation du personnel au travail	5

1.5.4. Les pratiques marginalisées de la PME D

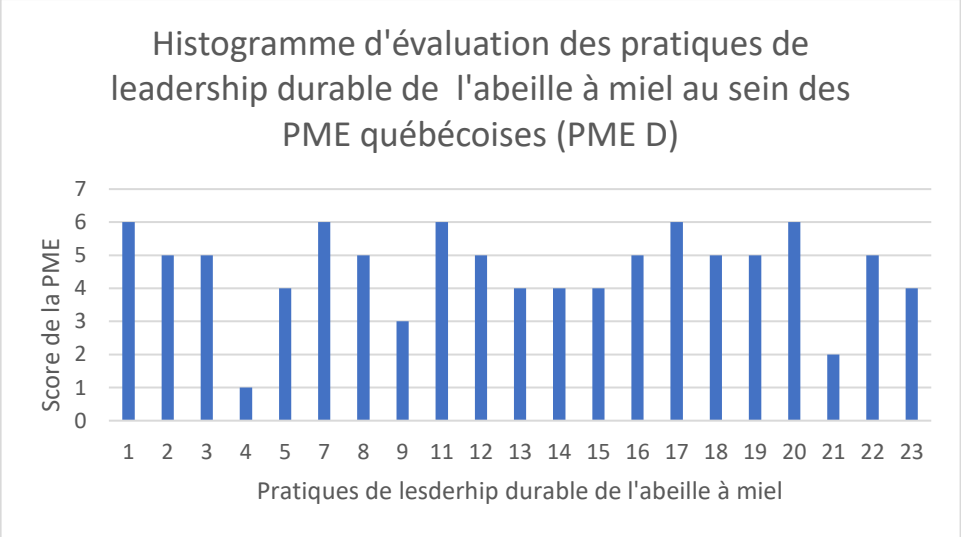
Tableau 24 : Les pratiques marginalisées (PME D)

Numéro de la pratique dans la pyramide de la durabilité	Nom de la pratique	Score
4	La planification de la succession	1
5	Le bien-être et la valorisation du personnel	4
9	Le changement organisationnel	3
13	Les parties prenantes	4
14	La vision	4

15	La prise de décision	4
21	L'innovation	2
23	La qualité du service / produit	4

1.5.5. L'histogramme de la PME D

Figure 11 : Grille d'évaluation des pratiques de leadership de la PME D



2 ANALYSE INTERCAS DES PME DE L'ÉTUDE

Afin d'analyser les résultats, nous avons effectué une analyse intercas qui se présente de la façon suivante. Dans un premier temps, nous procédons à une analyse des pratiques fondamentales de leadership durable des PME de l'étude en nous référant à la définition et à l'appropriation de ces pratiques par les répondants. Dans un second temps, nous faisons la même démarche pour analyser les pratiques compensatoires de leadership durable des PME de l'étude. Dans un troisième temps, nous réitérons notre démarche analytique concernant les pratiques marginalisées de leadership durable des PME de l'étude. Enfin, nous présentons un histogramme des moyennes des pratiques de leadership

durable des PME de l'étude qui qualifient les pratiques par ordre décroissant (des pratiques obtenant les scores les plus élevés aux pratiques obtenant les scores les plus bas). Notre analyse nous servira de base pour orienter la prochaine section « Discussion ».

2.1 ANALYSE DES PRATIQUES FONDAMENTALES DES PME DE L'ÉTUDE

Les pratiques fondamentales sont des pratiques qui sont bien assimilées pour les PME de notre étude. Elles sont qualifiées de pratiques fondamentales, car elles ont obtenu un score égal ou supérieur à 6 sur une échelle allant jusqu'à 7.

2.1.1. Pratique 1 : Le développement du personnel

Tableau 25 : Le développement du personnel

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
7	7	6	6	6,5

Cette pratique obtient le score moyen de 6,5 sur 7. En moyenne, pour l'ensemble des PME de notre étude, cette pratique est bien maîtrisée. Le développement du personnel s'effectue par le déploiement de formations à l'interne et à l'externe : « Concernant les employé-e-s, ils ont accès au portail de formations de la fédération, des formations sont proposées en liens directs avec leurs emplois respectifs et il y a des journées spéciales de formations pour l'ensemble des employé-e-s sur des thèmes particuliers » (Dirigeant de la PME A). En plus, des formations offertes à l'initiative de l'employeur peuvent être aussi demandées par les employés : « Et d'autres formations sont offertes à la demande des employé-e-s » (Dirigeant de la PME A). Ensuite, cette pratique se développe tout au long de la vie de la PME : « Dans chaque département, on organise la formation continue » (Dirigeant de la PME B).

Concernant la PME C, des formations générales sont aussi proposées et certaines visent l'acquisition de compétences précises : « J'offre aussi des formations soit qu'on partage où ceux qui sont ciblées à un employé en particulier ». Au-delà de l'aspect formation, le dirigeant de la PME C valorise le partage d'activité en équipe : « Pour le développement, il y a tout ce côté social où l'on va vraiment partager des moments ; c'est super important d'aller marcher ensemble à l'extérieur. Il y a vraiment un côté très familial et esprit d'équipe. » (Dirigeant de la PME C).

Enfin au sein de la PME D, les formations sont payées en fonctions de la plus-value qu'elles apportent à la PME : « Habituellement, j'encourage et je défraye les frais en fonction de la pertinence de la formation » (Dirigeant de la PME D). Nous notons que pendant la pandémie, l'activité formation s'est faite en ligne malgré une préférence du dirigeant pour que les formations s'effectuent dans l'entreprise. Bien que les formations en ligne soient pertinentes, elles ne permettent pas la même interaction avec les employés : « Il y a souvent des formations qui sont offertes dans l'entreprise, maintenant avec la pandémie toutes les formations se faisaient sur internet. » (Dirigeant de la PME D).

Aussi, l'ensemble de ces éléments nous permet de conclure que cette pratique est très bien développée pour l'ensemble des PME de notre étude.

2.1.2. Pratique 11 : La responsabilité environnementale

Tableau 26 : La responsabilité environnementale

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
6	6	7	6	6,25

Cette pratique obtient un score moyen de 6,25 sur 7. La responsabilité environnementale est une pratique fortement valorisée auprès des PME de l'étude. Elle se fait par exemple par un programme de compensation d'émission de gaz à effet de serre dans le but de planter des arbres dans la province : « Nous avons contribué à une bourse carbone qui s'appelle l'arbre de l'Intercoopération, cette initiative permet de planter des arbres au Québec » (Dirigeant de la PME A).

Pour éviter des rejets dans leurs activités de restauration, le dirigeant de la PME B a choisi de réduire la proportion des assiettes : « À Trois-Rivières, on n'a pas de centre de compostage, donc on avait la contrainte d'avoir trop de matières biodégradables dans notre conteneur. On a fait des choix de réduire la portion des assiettes des clients, car la majorité des déchets proviennent des assiettes des clients » (Dirigeant de la PME B)

La prise en compte de la pratique environnementale se fait aussi par la sélection des clients ayant des valeurs environnementales similaires : « Dans le choix des mandats, on va attirer les clients qui ont un peu les mêmes valeurs que nous par rapport à l'environnement, on va attirer des entreprises sensibles à la cause environnementale » (Dirigeant de la PME C)

Enfin, le dirigeant de la PME D fait le choix de faire du compostage et de donner les produits invendus à un organisme qui va se charger de le donner aux personnes dans le besoin : « La maison Ébyon est un endroit qui donne des denrées alimentaires aux personnes qui éprouvent des difficultés. Aussi, quand j'ai des surplus, je le leur donne. Moi je fais du compostage dans l'entreprise ».

L'ensemble de ces actions justifient la forte moyenne de cette pratique pour l'ensemble des répondants des PME de l'étude.

2.1.3. Pratique 12 : La responsabilité sociale

Tableau 27 : La responsabilité sociale

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
7	6	6	5	6

Cette pratique obtient un moyen de 6 et se place dans la catégorie des pratiques fondamentales. Elle se traduit dans les PME de l'étude de plusieurs façons, avec des investissements directs dans la communauté et du bénévolat « Nous avons un programme de dons et commandite qui totalise 10000$ par année. Nous faisons des dons à des projets étudiants. Nous faisons du bénévolat pour appuyer des organismes issus de la Communauté » (Dirigeant de la PME A).

La responsabilité sociale se fait aussi par la promotion du milieu culturel et le financement de bourses étudiantes : « Par la vente du produit, on finance une bourse pour les CEI. Au Salon du livre, on va donner une bourse pour le prix BD, donc on participe à

la scène culturelle. On a organisé des spectacles avec des artistes émergents, donc on leur donne l'occasion de se faire connaître. » (Dirigeant de la PME B)

Au sein de la PME C, cette pratique passe par l'exemplarité et le partage au sein de la communauté : « C'est l'exemple. J'ai participé à des ateliers de bricolage au musée Pierre Boucher comme bénévole. Je donne beaucoup de temps de bénévolat au droit des femmes de carrières de la Mauricie et à BNI Trois-Rivières (Business Network International) » (Dirigeant de la PME C).

Il y a aussi le partage bénévole de connaissance : « Je m'investis dans une association à but non lucratif. Pendant 4 ans, j'ai animé gratuitement une émission à la télévision communautaire. » (Dirigeant de la PME D).

Toutes ces actions permettent à l'ensemble des dirigeants de performer dans la mise en œuvre de cette pratique.

2.2 ANALYSE DES PRATIQUES COMPENSATOIRES DES PME DE L'ÉTUDE

Les pratiques compensatoires sont des pratiques partiellement assimilées pour les PME de notre étude. Elles sont qualifiées de pratiques compensatoires, car elles ont obtenu un score supérieur à 4 et inférieur à 6 sur une échelle allant jusqu'à 7.

2.2.1. Pratique 13 : Les parties prenantes

Tableau 28 : Les parties prenantes

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
6	7	5	4	5,5

Cette pratique obtient un score moyen de 5,5 sur 7. En effet, elle se traduit par une prise en considération des parties prenantes internes : « Au niveau des partenaires internes,

nous avons le conseil d'administration, la direction et les employés. » et externes : « On a aussi nos membres : les étudiants et les professeurs » (Dirigeant de la PME A)

De plus, les parties prenantes internes et externes sont aussi des générateurs d'idées : « je pense que tous les partenaires sont importants, on donne plus de responsabilités à plus d'employés, donc plus d'idées surgissent. On a de forts liens avec les entreprises locales, donc ça permet beaucoup d'entraide : c'est gagnant-gagnant » (Dirigeant de la PME B.)

Au sein de la PME C, les employés et les fournisseurs sont considérés comme des partenaires en fonctions des valeurs mises en avant par l'organisation : « J'essaie d'encourager chacun des meilleurs dans des sphères particulières : les employés et les fournisseurs. On s'appelle par notre petit nom. Je garde comme critères de sélection le professionnalisme et la rigueur. » (Dirigeant de la PME C). Enfin, les parties prenantes ont une importance vitale pour l'entreprise : « les fournisseurs et les employés, parce que c'est eux qui permettent à l'entreprise d'exister. Et après il y a les clients » (Dirigeant de la PME D)

Dans l'intégration de cette pratique, les PME A, B et C ont de bons résultats, car les parties prenantes font partie intégrante de la stratégie de ces PME. Toutefois, la PME D reconnait l'importance des parties prenantes, mais elles ne sont consultées que de façon informelle et occasionnelle.

2.2.2. Pratique 7 : Le comportement éthique

Tableau 29 : Le comportement éthique

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
3	6	6	6	5,25

Cette pratique obtient un score moyen de 5,25 sur 7. Au sein de la PME A, les valeurs organisationnelles ne sont connues que par l'équipe dirigeante : « Ce sont des valeurs de démocratie, des valeurs d'équité et ce sont des valeurs de travail. La direction, oui. Les employés de terrain connaissent un peu moins ces valeurs. » (Dirigeant de la PME A.) De plus, le nombre de succursales limite le partage des valeurs organisationnelles. Tous les employés bénéficient toutefois des mêmes avantages et ils s'accordent à donner une priorité à bien servir la clientèle : « Je pense que tous les employés sont au courant et qu'ils comprennent bien l'importance de bien servir tous nos membres. Bien qu'on aimerait le faire, il est difficile d'expliquer toutes ces valeurs dans le flot des activités courantes. » (Dirigeant de la PME A)

Dans la PME B, les valeurs mises en avant sont le partage et le fonctionnement par consensus : « je dirais que le consensus au niveau de la prise de décision est l'élément crucial, on ne fonctionne pas par vote. On ne fonctionne pas par qui parle le plus fort ? C'est toujours une équipe qui prend des décisions. Donc c'est sûr que ça se reflète dans le discours » (Dirigeant de la PME B).

Au sein de la PME C, le dirigeant met en avant les valeurs de créativité, de rigueur de polyvalence : « La créativité dans nos façons de faire et dans notre métier aussi veut, ne veut pas ! On est multitâche comme je le disais et l'on va toujours trouver une façon de faire avec ce qu'on a sinon on va aller chercher de l'aide à l'extérieur. » (Dirigeant de la PME C)

D'autres valeurs comme l'humilité et l'honnêteté sont privilégiées : « L'honnêteté, c'est important pour moi. Je trouve qu'il faut mettre l'égo de côté. Par exemple, si je pense d'une certaine façon et qu'un employé m'arrive avec une autre idée et que son idée est meilleure que la mienne. Je vais privilégier son idée. » (Dirigeant de la PME D)

Cette pratique est très bien maîtrisée par les PME B, C et D. Toutefois, au sein de la PME A, ce n'est que la direction qui connaît et partage les valeurs organisationnelles. Aussi la moyenne de l'ensemble des PME de l'étude diminue fortement.

2.2.3. Pratique 5 : Le bien-être et la valorisation du personnel

Tableau 30 : Le bien-être et la valorisation du personnel

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
5	6	6	4	5,25

Cette pratique atteint un score moyen de 5,25 sur 7. Elle se manifeste dans la PME A par la mise en place d'un programme d'avantages sociaux ; « Dans un premier temps, nous avons mis en place des avantages sociaux, comme les assurances et ceci viennent appuyer le développement des employés, que ce soit pour les maladies, les médicaments. Dans les dernières années, on a intégré un RVER que les employés peuvent utiliser pour économiser pour leur retraite, c'est aussi un élément qui concourt au bien-être des employés à long terme. » (Dirigeant de la PME A). De plus, le bien-être et la valorisation du personnel se font par des activités de reconnaissances : « On fait des activités de reconnaissance pour les équipes en plus des encouragements au quotidien lors de la réalisation de bons coups. Ça participe grandement à la valorisation des employés le fait d'être reconnu et célébrer lors de ces événements » (Dirigeant de la PME A)

Au sein de la PME B, des outils de mesures de satisfactions et d'insatisfaction à l'interne ont été créés : « Les sondages, ce sont plus des questionnaires mensuels anonymes. Les employés peuvent partager leur satisfaction et leur insatisfaction, ce qui est bien, ce qui est moins bien. L'idée est de faire un suivi de leur façon de vivre leur expérience de travail » (Dirigeant de la PME B).

Dans la PME C, un renforcement positif est effectué de façon quotidienne : « Souvent, je vais souligner les bons coups : félicitations A pour ton logo, tu as compté hier avec ce logo-là, bravo ! Bravo J, je vais le mentionner là devant tout le monde ! » (Dirigeant de la PME C)

Au sein de la PME D, la pandémie a mis fin aux différentes activités de reconnaissance, mais elles sont prévues après un retour à la normale : « J'avais l'habitude d'organiser des soupers de Noël et de leur donner des cadeaux quand c'est leur fête. Je souligne leur anniversaire. On a fait qu'une activité virtuelle à cause de la pandémie. On s'est ajusté » (Dirigeant de la PME D).

Les PME A, B et C ont de bons résultats, mais avec la pandémie, la PME D a mis fin aux activités de reconnaissance et de valorisation du personnel. C'est pourquoi la moyenne de cette pratique se classe dans la catégorie des pratiques compensatoires.

2.2.4. Pratique 2 : Les relations de travail

Tableau 31 : Les relations de travail

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
5	6	5	5	5,25

La pratique 2 est évaluée en fonction des relations cordiales avec les syndicats dans la théorie initiale. En l'absence de syndicat, nous avons élargi notre analyse aux relations qu'entretiennent les propriétaires-dirigeants avec les employés. Aussi, cette dimension obtient un score 5,25 sur 7. Cette pratique est partiellement maitrisée. En effet, le dirigeant de la PME A traduit cette pratique en faisant preuve de coopération : « J'essaie d'intégrer le plus l'équipe dans la prise de décision, je ne suis pas roi, mais le premier parmi mes pairs » et « J'aime que les gens puissent s'exprimer, j'aime avoir les opinions de tout le monde, c'est très nourrissant et ce sont des gens qui ont une expertise, un vécu différent » (Dirigeant de la PME A)

Au sein de la PME B, les relations cordiales se créent grâce à la valorisation de l'autonomie et au sens de l'initiative des employés : « les employés sont fréquemment poussés autant à faire preuve d'autonomie que d'initiative, donc il y a beaucoup de projets à l'interne qui vont voir le jour par l'initiative des employés. Par exemple, les expositions de peintures » (Dirigeant de la PME B)

Pour la PME C, la convivialité s'installe grâce à l'aménagement de l'entreprise : « Il y a 3 bureaux qui peuvent se fermer. Ça fait 3 bureaux fermés, mais on est comme à aire ouverte, on se voit, on peut se parler et c'est hyper convivial. » (Dirigeant de la PME C)

Concernant la PME D, les relations de travail sont bonnes, mais elles se limitent à deux dispositifs à savoir la mise à disposition d'une salle commune et la possibilité d'aménagement des horaires de travail : « Ils disposent d'une salle commune et je suis flexible dans l'aménagement des horaires. Quand ils viennent me voir pour me demander quelque chose, je les accommode du mieux que je peux. » (Dirigeant de la PME D)

La pratique 2 sur les relations de travail se mesure par l'aspect coopératif. Il existe un écart entre le mode de fonctionnement des PME. En effet, les PME B et C laissent place à l'initiative, la coopération et l'autonomie tandis que les PME A et D se limitent à la consultation et à la mise à disposition d'espace commun pour les employés. C'est ce qui explique le résultat moyen pour l'ensemble des PME de l'étude.

2.2.5. Pratique 17 : L'orientation des équipes

Tableau 32 : L'orientation des équipes

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
1	6	7	6	5

Cette pratique obtient une moyenne de 5 sur 7. Ce résultat s'explique par le fait que la nouvelle direction de l'entreprise A est dans un processus de mobilisation des employés qui n'étaient que des exécutants sous l'ancienne direction et ils étaient laissés à eux-mêmes : le dispositif pour encadrer, encourager et responsabiliser l'équipe est récent : « Nous partons du principe que les gens sur place connaissent le mieux leur environnement.

On a encore une grande hiérarchisation qu'on essaie d'abolir le plus possible » (Dirigeant de la PME A).

Au sein de la PME B, le dirigeant a comme stratégie de superviser les nouveaux employés pour ensuite les laisser s'organiser avec leurs collègues : « Il y a toujours une supervision nécessaire, ce n'est pas tous les employés qui ont la même autonomie. Après les employés sont autonomes entre eux. Ils n'ont pas nécessairement besoin de demander l'autorisation pour être remplacés par l'un de leurs collègues. » (Dirigeant de la PME B)

Le travail d'équipe est aussi contrôlé : « C'est sûr qu'il faut encadrer les nouveaux employés. Parce que si je les laisse aller et que je me rends compte au bout des 40 pages que ça ne correspond pas aux attentes du client » (Dirigeant de la PME C). Quand il n'y a pas de contrôle de la part du dirigeant, le livrable de l'entreprise risque de déplaire aux clients et à terme cela peut affecter la notoriété et donc la capacité d'attraction de la clientèle. Le contrôle par le dirigeant fait office de garantie de qualité.

Enfin, le dirigeant de la PME D préfère privilégier le laisser-faire et l'autonomie : « En matière d'autonomie, quand je vois que les employés sont confortables, je les laisse aller parce que moi, ça me permet de faire d'autres choses aussi, je ne suis pas là pour les surveiller en permanence. » (Dirigeant de la PME D)

Pour la mise en place de cette pratique, la PME A impacte négativement la moyenne, car il y a une initiative récente pour orienter et encourager le travail d'équipe. Auparavant, c'était au niveau de la direction générale que toutes les décisions se prenaient, par la suite, les employés les appliquaient. L'initiative collective est encore à ses balbutiements dans cette même PME.

2.2.6. Pratique 23 : La qualité du service / produit

Tableau 33 : La qualité du service / produit

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
3	6	6	4	4,75

Cette pratique obtient le score moyen de 4,75 sur 7. Dans la PME A, elle se traduit par une forte concentration aux besoins de la clientèle et un élément de démarcation pour l'entreprise : « les gens veulent avoir un service adapté au niveau de l'institution. Ils veulent avoir un service A1 pour toutes les parties prenantes. Je pense que la qualité est un facteur de différenciation » (Dirigeant de la PME A). Bien que la qualité soit reconnue comme élément important, elle n'est pas mesurée, ni à l'interne, et ni à l'externe. Ces facteurs pénalisent le score de la PME A.

Ensuite, la PME B utilise plusieurs indicateurs de performance afin de mesurer la perception de la qualité de leurs produits et services : « il va avoir beaucoup de sondages. On va évaluer les ventes. Donc en évaluant les ventes, on voit si un produit est populaire. On va faire des analyses qualitatives et quantitatives de la clientèle à partir des sondages. Des groupes de discussion. C'est sûr qu'on va aussi utiliser des indicateurs de rentabilité pour les événements pour faire des promotions. On va faire des sessions d'analyses pour connaître la fréquentation du site Web ou encore le taux de rebond. » (Dirigeant de la PME B)

Pour la PME C, c'est le retour des clients à la fin du projet qui donne un indicateur concernant la perception de la qualité du service / produit : « Ce n'est pas quelque chose que je fais de façon automatique. Souvent, les clients vont nous dire de façon automatique quand le projet terminé : "On est super content". À l'interne quand on aime beaucoup un projet, on va le partager dans nos réalisations » (Dirigeant de la PME C). Au sein de la PME C, il manque des outils formels pour mesurer la qualité du service rendu en plus des retours clients quand ils prennent la peine de le faire. Des outils comme un sondage de

satisfaction ou encore une grille de qualité à l'interne pour la réalisation des produits/ services pourraient améliorer le résultat de cette PME.

Au sein de la PME D, il n'y a pas d'outils pour mesurer la qualité mis à part le retour de la clientèle : « Il n'y a pas de moyens pour évaluer la qualité des produits et services dans l'entreprise. C'est une faiblesse. L'autre moyen est par le retour des clients qui nous disent qu'ils sont satisfaits par nos produits. » Dirigeant de la PME D.

Nous constatons que la moitié des PME de l'étude évalue la qualité à l'interne et à l'externe et que l'autre moitié ne se fit qu'au retour des clients. Ces éléments expliquent la moyenne des PME de l'étude.

2.2.7. Pratique 20 : La confiance

Tableau 34 : La confiance

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
3	5	5	6	4,75

Source : notre composition

Cette pratique obtient le score moyen de 4,75 sur 7.

Avec la PME A, la confiance se crée par la connaissance du milieu de travail : « Dans les dernières années, la confiance était là par expertise. La direction générale était plus ancienne, elle avait une expertise dans toutes les opérations, dans tous les éléments de la coopérative, elle avait une très bonne connaissance du système organisationnel » (Dirigeant de la PME A).

Pour la PME B, la confiance s'établit grâce au climat convivial qui existe au sein de l'entreprise : « Je pense que la confiance passe par la création d'un lien qui est fraternel, amical et presque familial. Autant sur le plan professionnel que sur le plan personnel, le support est là, autant entre les employés et les membres de coopérative. Donc on est avant tout des amis et après des collègues de travail. » (Dirigeant de la PME B)

La PME C établit la confiance au sein de son entreprise par l'aplanissement du rapport hiérarchique et en se basant sur le côté familial : « Le côté familial. C'est certain que je joue un rôle de patron envers eux, mais je ne vais pas utiliser ce rôle-là de façon abusive. Je me mets au même niveau que mes employés. Je pense que ça établit une certaine confiance. » (Dirigeant de la PME C)

Au sein de la PME D, la confiance se construit entre les employés et le dirigeant de la PME grâce aux valeurs mises en avant dans l'organisation : « La confiance se construit par l'honnêteté, l'exemple aussi et la responsabilité : quand on dit quelque chose, il faut assumer, il faut le faire. La confiance se mérite et se travaille, ce n'est pas quelque chose d'instantané. Les bottines doivent suivent les babines. La confiance se reflète ensuite auprès de la clientèle, il faut travailler fort pour maintenir une bonne réputation. » (Dirigeant de la PME D). Bien que le dirigeant de la PME mette en avant les valeurs de son entreprise, il garde le contrôle et sa position de supérieur hiérarchique auprès de ses employés. En aplanissant le rapport hiérarchique, elle pourrait améliorer son score pour cette pratique.

La moyenne de l'ensemble des PME de l'étude diminue par le résultat de la PME A (3/7), la confiance est entretenue seulement auprès des membres de la direction.

2.2.8. Pratique 15 : La prise de décision

Tableau 35 : La prise de décision

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
3	6	6	4	4,75

Cette pratique a une moyenne de 4,75 sur 7.

Pour la PME B, la prise de décision s'effectue grâce à des consultations de tous les membres de l'entreprise et le consensus est privilégié : « On travaille par consensus. Je participe aux prises décisions autant de tous les gens à l'interne » (Dirigeant de la PME B).

Ensuite, elle se fait par la consultation des partenaires internes : « C'est tous les membres du Conseil d'administration, car ils sont informés et ils peuvent s'exprimer sur les décisions. Il y a aussi la direction générale. Il y a aussi une consultation des employés. À savoir comment ils perçoivent certains aspects » (Dirigeant de la PME A)

Le processus de prise de décision se fait aussi par la participation de tous les employés : « Si je veux m'éloigner tranquillement, je ne dois pas toujours être avec la seule à prendre des décisions importantes. Par exemple pour la recherche et le choix d'un nouveau local, je suis allé emmener tout le monde "non ça ne marche pas, on ne l'aime pas" OK. C'est parfait. Ça va jusque-là. C'est important qu'ils se sentent impliqués et ils le sont » (Dirigeant de la PME C). La décision de choisir un local, un environnement de travail et une situation géographique est une décision importante qui a mobilisé tous les membres de la PME C.

Enfin, la PME D consulte les employés, quand les décisions qui sont prises les affectent : « Ultimement, c'est tout le temps à moi et quand ma décision concerne les filles, bien là je vais leur en parler. » (Dirigeant de la PME D.)

En général, le processus de prise de décision se fait par la consultation des membres de l'interne des PME de l'étude sauf pour la PME A qui privilégie avant tout les membres de l'équipe dirigeante. Le résultat de la PME A impacte négativement la moyenne de l'ensemble des PME de l'étude.

2.2.9. Pratique 8 : La perspective temporelle

Tableau 36 : La perspective temporelle

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
2	7	5	5	4,75

Cette pratique obtient un résultat moyen de 4,75 sur 7. Les PME de l'étude agissent différemment.

Dans la PME A, le dirigeant se projette en se concentrant sur les activités opérationnelles : « il y a des défis à court terme qu'il est important de gérer et si l'on ne les gère pas, on ne sera plus là à long terme » (Dirigeant de la PME A)

Au sein de la PME B, la projection se fait grâce à la création de projets et l'allocation de budget dans la recherche et développement avec plusieurs partenaires : « Les nouveaux produits vont voir le jour, donc on a beaucoup de recherche et développement pour revaloriser des sous-produits qui seraient en temps normal, jetés où donner aux animaux. il y a un plan d'affaires global pour chaque nouvel aspect et donc chaque nouveau projet qui est mis en place » (Dirigeant de la PME B)

Concernant la PME C, la projection se fait grâce à un effort de promotion des activités de l'entreprise sur les réseaux sociaux et sur l'élargissement des partenariats externes afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise : « On a fourni des efforts sur les réseaux sociaux, entre autres LinkedIn. On s'est donné des listes d'entreprises avec lesquelles on voudrait collaborer soit comme partenaire externe. » Dirigeant de la PME C

La projection se fait par rapport à un projet personnel au-delà de la gestion quotidienne de l'entreprise : « Moi en fait, j'aime beaucoup l'homéopathie et je fais déjà un peu de consultation et je voudrais continuer à faire de la consultation après la vente de l'entreprise » (Dirigeant de la PME D). La dirigeante projette de vendre son entreprise dans les cinq prochaines années et elle aimerait se concentrer par la suite à l'unique activité de consultation.

La pratique perspective temporelle prend vie dans les PME de l'étude grâce à la création de projets (PME B et C), le développement des partenariats externes (PME B et C) ou encore par la réalisation de projet personnel (PME D). Il n'y a que la PME A qui se concentre sur la gestion à court terme, car l'entreprise est en mode survie. Ces facteurs expliquent la moyenne des PME de l'étude.

2.2.10. Pratique 22 : l'engagement et la motivation du personnel au travail

Tableau 37 : L'engagement et la motivation du personnel au travail

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
2	6	5	5	4,5

Cette pratique obtient le score moyen de 4,5 sur 7.

Elle se traduit dans la PME A par un engagement à sens unique de la part de l'équipe dirigeante : « Au niveau du Conseil d'administration, les administrateurs sont très engagés. Une très belle discipline concourt à créer un climat d'engagement. Pour les employés, je pense que certains sont cyniques, ils viennent travailler simplement parce qu'ils ont besoin d'un salaire » (Dirigeant de la PME A)

Au sein de la PME B, l'engagement et la motivation sont obtenus grâce à la flexibilité offerte par le dirigeant aux employés : « Je pense qu'on laisse naturellement de la place aux forces de tout un chacun pour qu'il soit à l'aise dans son travail. Deux employés ont décidé de prendre en charge l'aspect boutique. Une des employées est professeure, mais elle était serveuse dans l'entreprise, puis elle a un diplôme en design d'intérieur, elle a choisi de s'occuper de l'apparence de la boutique et de l'éclairage. » (Dirigeant de la PME B)

Ensuite, le dirigeant de la PME C oriente l'engagement et la motivation par le renforcement positif lors des rencontres journalières et des célébrations avec tous les membres de l'entreprise : « Encore une fois, la rencontre du matin est super importante, on aime ça faire des crochets et l'on se tape dans les mains. Quand on a eu un beau projet, on festoie par la suite. » (Dirigeant de la PME C).

Enfin, pour la PME D, l'engagement et la motivation sont des conséquences du cadre de travail et de la valorisation des forces des employés : « On a tous un peu nos talents, tous les êtres humains, mais il faut savoir donner la possibilité aux gens d'exprimer leur talent. » (Dirigeant de la PME D)

Les facteurs de flexibilité et d'initiative (PME B), de renforcement positif et de célébrations collectives (PME C) et la valorisation du potentiel des employés (PME D) contribuent à la motivation et l'engagement du personnel au travail. Toutefois, la moyenne de cette pratique diminue à cause de la PME A l'engagement et la motivation n'est obtenue qu'auprès des membres de l'équipe dirigeante et elle est presque inexistante auprès des employés.

2.2.11. Pratique 18 : La culture organisationnelle

Tableau 38 : La culture organisationnelle

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
1	6	6	5	4,5

Cette pratique obtient le score moyen de 4,5 sur 7.

Ce résultat s'explique par une connaissance partielle de la culture organisationnelle par les employés dans la PME A : « Que ce soit dans les valeurs coopératives, la mission et la vision. On n'a pas encore une compréhension de la part des employés à 100 %. Ils ne répondent pas totalement à la question : qu'est-ce qu'on est comme entreprise ? » (Dirigeant de la PME A)

Dans la PME B, les employés partagent fortement la culture organisationnelle de leur entreprise : « La culture organisationnelle est imprégnée par les employés à hauteur de 95 %. » (Dirigeant de la PME B)

Au sein de la PME C, le partage de la culture organisationnelle commence dès l'embauche : « Avant l'embauche, j'explique les valeurs importantes, la rigueur, le travail bien fait et la convivialité. Après on l'entretient ensemble » (Dirigeant de la PME C)

Dans la PME D, le propriétaire valide la connaissance de la culture organisationnelle lors des interactions avec la clientèle : « Les retours se font spontanément

et naturellement de la part des employés et quand je les entends parler avec les clients, je vérifie qu'ils mettent en pratique les valeurs d'écoute, de partage et d'honnêteté. » (Dirigeant de la PME D)

Cette pratique est construite grâce au partage des valeurs organisationnelles dans les PME B et C. Au sein de la PME D, elle est validée par l'observation des interactions entre les employés et la clientèle. Toutefois, elle semble méconnue par les employés de la PME A. Cette méconnaissance affecte négativement la moyenne des PME de l'étude.

2.2.12. Pratique 14 : La vision

Tableau 39 : La vision

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
3	5	6	4	4,5

Cette pratique a une moyenne de 4,5 sur 7.

La vision soutient et oriente les activités de l'entreprise A : « La vision de la coopérative est d'être un partenaire incontournable des milieux dans laquelle elle évolue. La coopérative doit appuyer le développement intellectuel de ses membres, de la communauté. Elle doit transmettre les savoirs et permettre leur diffusion au sein des institutions. » (Dirigeant de la PME A)

Pour le dirigeant de la PME B, la vision passe par le partage des valeurs de découvertes des produits locaux à la clientèle afin d'améliorer l'expérience client : « ça va être de faire goûter au quotidien à des produits ancrés dans leur communauté, des produits locaux puis un travail minutieux, puis des produits qui vont avoir une expression gustative. » (Dirigeant de la PME B)

La vision passe aussi par la mise en valeur des clients grâce aux livrables de l'entreprise : « La vision de l'entreprise, c'est vraiment de faire briller nos clients : les

organismes et les entreprises qui nous font confiance. Les clients qui verront ce qu'on a créé pour eux reconnaissent leurs valeurs, leurs missions, connaissent bien le message. Que ce soit professionnel et durable! » (Dirigeant de la PME C)

Au sein de la PME D, la vision est avant tout le prolongement des valeurs de la dirigeante, c'est-à-dire donner une alternative santé aux clients en mettant en avant les bienfaits des produits naturels et par une approche client personnalisée : « j'ai ouvert un magasin de produits naturels qui correspond beaucoup plus à ma personnalité. C'est-à-dire d'avoir des moyens naturels, simples, accessibles qui peuvent rendre service, on n'est pas là pour remplacer personne, on est là pour apporter des solutions différentes. » Dirigeant de la PME D.

La vision est transmise par le partage des valeurs organisationnelles (PME B et C), elle est aussi mise en avant par le prolongement des valeurs du dirigeant (PME D). Cependant, bien qu'elle soit formulée clairement par la PME A, elle n'est pas partagée à l'ensemble des employés. Ces facteurs expliquent la moyenne de cette pratique.

2.2.13. Pratique 3 : Le recrutement et la rétention du personnel

Tableau 40 : Le recrutement et la rétention du personnel

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
1	7	5	5	4,5

Source : notre composition

La pratique 3 est évaluée en fonction de la capacité d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Cette pratique a une moyenne de 4,5.

Ce résultat s'explique par une concurrence institutionnelle pour la PME A : « le salaire, bien que compétitif par rapport à notre domaine qui est le commerce de détail, n'est pas compétitif par rapport au salaire des institutions dans laquelle la coopérative évolue » (Dirigeant de la PME A)

Il faut aussi ajouter le contexte global de pénurie de main-d'œuvre et les conséquences de la pandémie dans la province : « Il y a vraiment peu de cuisiniers disponibles sur le marché. Beaucoup se sont réorientés avec la pandémie vers des domaines plus stables, mieux rémunérés, avec un horaire plus flexible. » (Dirigeant de la PME B) La PME B se démarque par l'élargissement de ses modes de recrutement : « En plus des outils traditionnels de recrutement, l'affichage, les sites en ligne, le bouche-à-oreille, depuis la COVID, on a mis en place des partenariats avec des instituts d'hôtellerie qui vont travailler à l'international avec des écoles de cuisine autant en Amérique du Sud, en Europe, à l'extérieur de Trois-Rivières, ce qu'on ne faisait pas. Avant, on cherchait seulement en région. » (Dirigeant de la PME B).

Concernant la PME C, il y a aussi une concurrence intrasectorielle qui pénalise aussi bien le recrutement que la rétention de personnel : « Une employée que j'aimais beaucoup puis qui fonctionnait très bien à distance, elle a été recrutée par un client, ça joue dur. Comme elle est à Québec, elle a été recrutée par un organisme paragouvernemental qui offrait de super conditions, un super beau bureau à Québec et moi je ne peux pas rivaliser avec ça » (Dirigeant de la PME C)

Au sein de la PME D, le recrutement et la rétention sont assez stables en raison des conditions offertes par l'entreprise : « J'essaie de leur donner plus que ce qu'il y a sur le marché. Bien que les salaires ne soient pas élevés dans le type d'entreprise comme ça. Celle qui exerce plus de responsabilités, je vais lui donner plus. J'essaie de faire preuve de souplesse tout en étant consciente que l'ouvrage doit se faire » (Dirigeant de la PME D).

Le recrutement et la rétention du personnel est une pratique qui subit de plein fouet le contexte général de pénurie de main-d'œuvre au Québec et à la pandémie. Cela provoque une concurrence intrasectorielle (PME A et C), et s'explique aussi en raison des ressources financières limitées (PME A). Toutefois, une différence se fait selon le cadre de travail (PME B) et la flexibilité organisationnelle (PME D). Ces facteurs justifient le résultat moyen de cette pratique.

2.2.14. Pratique 21 : L'innovation

Tableau 41 : L'innovation

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
5	7	3	2	4,25

Cette pratique obtient le score moyen de 4,25 sur 7.

Les innovations sont présentes sous différentes formes dans les PME de l'étude. D'abord, dans de nouvelles façons de faire au niveau du processus d'affaires dans la PME A : « Nous sommes une des seules coopératives qui au lieu d'acheter un matériel informatique fait affaire avec une compagnie qui nous les prête et si nous ne vendons pas le matériel nous rendons le produit que nous n'avons pas vendu sans avoir fait de perte ! » (Dirigeant de la PME A)

Au sein de la PME B, l'innovation est au cœur de l'activité de l'entreprise dans le volet produit et processus : « Notre but, c'est d'innover. Les innovations créent de la nouveauté. La nouveauté, c'est ce que les gens recherchent en 2022. Surtout en fonction de nos clients. Souvent, on va avoir des gourmets qui veulent toujours de la nouveauté. La nouveauté fait en sorte que le client peut toujours vivre une nouvelle expérience gastronomique. Par exemple, essayer une technique de brassage japonaise qui n'est pas encore répandue en Amérique du Nord. Chaque mois, on a une nouvelle bière ! » (Dirigeant de la PME B)

Au sein de la PME C, l'innovation est incrémentale : « C'est sûr qu'avec l'équipe qu'on a, on innove par des petites choses, des façons de faire des détails. » (Dirigeant de la PME C)

Enfin, l'innovation est faite occasionnellement et au besoin au sein de la PME D : « J'effectue une veille au niveau des formations en lien avec mon domaine et je les

transmets à mes employés. Il y a aussi des idées qui viennent des employés pour améliorer tranquillement le processus actuel » (Dirigeant de la PME D).

Nous pouvons conclure que l'innovation se fait au niveau processuel (PME A et PME B), elle se fait au besoin (PME D) et enfin elle est incrémentale (PME C). Les innovations sont seulement à l'initiative des dirigeants dans la moitié des PME étudiées et les idées novatrices des employés sont écartées, c'est pour ces raisons que la moyenne de cette pratique est faible.

2.2.15. Pratique 16 : L'autogestion et la responsabilité des équipes

Tableau 42 : L'autogestion et la responsabilité des équipes

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
1	5	6	5	4,25

Cette pratique atteint une moyenne de 4,25 sur 7.

Ce résultat s'explique par la faible participation des employés à l'organisation du travail d'équipe dans la PME A : « Est-ce que les employés sont des décideurs au niveau du travail d'équipe ? Je ne pense pas, mais je pense qu'ils sont mis à contribution. » (Dirigeant de la PME A)

Au sein de la PME B, les employés font preuve d'initiative et d'autonomie sous la supervision du dirigeant : « Il y a toujours une supervision nécessaire, mais les employés sont autonomes entre eux » (Dirigeant de la PME B)

Le travail d'équipe s'organise lors de rencontres de travail : « On a une rencontre tous les matins. Donc si vous avez des demandes, si vous avez besoin d'aide avec quelque chose, on en parle. » (Dirigeant de la PME C)

Enfin, l'organisation du travail d'équipe est calquée sur le propriétaire dirigeant : « Tout ce qui se fait, je l'ai fait. Je connais les différents processus. J'ai instauré comme un système. Les employés ont adopté ma façon de faire. On travaille ensemble, ça se fait de façon orale et il y a une structure que j'ai mise en place afin qu'on fonctionne bien ensemble. » (Dirigeant de la PME D)

Pour cette pratique, 3 PME sur 4 valorisent le travail et l'autogestion (PME B, PME C et PME D) aux dépens d'une PME qui garde le contrôle et ne sollicite pas les employés pour l'organisation du travail d'équipe (PME A). Ce qui explique le faible score du résultat moyen.

2.3 ANALYSE DES PRATIQUES MARGINALISÉES DES PME DE L'ÉTUDE

Les pratiques marginalisées sont des pratiques qui sont délaissées par les PME de notre étude. Elles sont qualifiées de pratiques marginalisées, car elles ont obtenu un score égal ou inférieur à 4 sur une échelle allant jusqu'à 7.

2.3.1. Pratique 19 : Le partage des connaissances

Tableau 43 : Le partage des connaissances

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
3	3	5	5	4

Source : notre composition

Cette pratique obtient le score moyen de 4 sur 7. Cette pratique obtient un faible score pour plusieurs raisons.

En effet, au sein de la PME A le dirigeant fait valoir la transparence et le partage d'information et il se bute à une réticence de la part des employés à connaître les informations importantes lorsque celles-ci sont négatives et démotivantes : « Il y a un historique de transparence entre la direction et les employés sur le fonctionnement de la

coopérative. Chaque année, les résultats financiers de la coopérative étaient présentés aux employés et les objectifs atteints étaient présentés. Mais comme les chiffres étaient négatifs d'année en année, il y a beaucoup d'employés qui ont dit qu'ils ne voulaient même plus être au courant, il ne voulait même plus rien savoir parce que ça les décourage. » (Dirigeant de la PME A) C'est pour cette raison que le score de la PME A est faible.

Concernant la PME B, le partage de connaissance s'effectue entre employés, mais il n'y a pas de procédures officielles pour guider le transfert de connaissance : « Le partage de connaissances s'effectue autant d'un employé avec plus d'expérience vers un nouveau pour qui c'est très naturel, autant au service, en brasserie qu'en cuisine. Les espaces de travail communs vont favoriser la transmission de ces connaissances » (Dirigeant de la PME B). Donc le manque de procédure officielle pour guider la transmission pénalise le résultat de la PME B.

Au sein de la PME C, le partage de connaissance commence dès la procédure d'embauche et le partage se fait oralement : « Il y a un screening qui se fait avant l'embauche. Déjà, on va essayer de trouver des gens qui ont des valeurs comme les nôtres. Le partage des façons de faire se fait de façon spontanée et l'on a aussi un dossier partagé d'outils divers dans lequel on va aller déposer les fichiers qui vont être utiles pour le futur. » (Dirigeant de la PME C) Donc, cette dimension atteint un bon score qui pourrait être amélioré par l'encouragement du partage de la connaissance par des activités informelles comme des 5 à 7 ou encore un club social.

Concernant la PME D, le partage de la connaissance s'effectue une fois par semaine oralement : « Le mercredi matin, on est quasiment toute là et cette journée est dédiée au partage des bons coups et aussi si les employés ont des interrogations, ils en profitent pour me poser des questions. » Dirigeant de la PME D. Bien que le partage se fasse lors d'une rencontre hebdomadaire, elle n'est pas formalisée dans un document de travail. La PME ne favorise pas le partage de connaissance par des activités informelles dans et à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui donne pour résultat un score faible

Nous concluons que cette pratique est faible, car le partage de connaissance se fait oralement (PME B et PME D), elle est formalisée seulement dans la PME C et l'entreprise A ne réussit pas à partager l'information avec les employés, ceux-ci étant réfractaires aux informations négatives. Ces facteurs justifient le faible résultat de cette pratique.

2.3.2. Pratique 4 : La planification de la succession

Tableau 44 : La planification de la succession

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
3	5	6	1	3,75

Source : notre composition

Cette pratique obtient un score moyen de 3,75 sur 7.

Ce résultat se traduit dans la PME A par une planification informelle de la relève. Les personnes sont repérées sur le tas et formées en fonction de leur ancienneté et de leurs connaissances de l'organisation : « À l'intérieur du conseil d'administration, il y a une dynamique qui s'est formée avec moi et un de mes collègues qui est administrateur et si je ne suis plus là, il est au courant de plus de 95% des dossiers et de toutes les informations dont je dispose. À partir de là, j'ai formé une relève indirectement. » (Dirigeant de la PME A) La planification de la relève est partielle, car elle se fait de façon informelle et il manque des outils organisationnels formels comme un plan de promotion, ou encore un programme pour détecter et mobiliser le ou les futurs repreneurs.

La succession se fait en fonction de l'expertise dans l'entreprise B. Les personnes qui maîtrisent les façons de faire sont privilégiées afin de prendre la relève : « Donc depuis plusieurs années, c'est comme M qui est mon bras droit et la future relève en brasserie. J'ai constaté que M était quelqu'un qui avait les capacités d'apprentissage et de minutie. Ce sont des qualités qui peuvent me permettre de me projeter et que M serait en mesure de faire toutes les tâches aussi diverses que variées que celles que j'effectue. » (Dirigeant de la PME B)

De plus, il y a aussi une planification informelle qui se traduit après réflexion par un changement de dénomination d'entreprise et un transfert progressif des responsabilités aux employés : « Oui, j'y pense présentement ! J'essaie de me dissocier tranquillement, d'où le changement de nom qui a eu lieu cette année. Ce changement est vraiment venu pour positionner la nouvelle direction. J'essaie de mettre l'emphase sur l'équipe que sur moi comme pour un peu disparaître. Si c'est toujours moi, le front, quand je vais disparaître les partenaires n'auront pas confiance » (Dirigeant de la PME C)

Au niveau de la PME D, la planification de la succession s'effectue à l'externe et il n'y a pas eu de consultation auprès des employés : « Moi j'ai deux garçons et ni l'un ni l'autre ne vont prendre le relais. Ça fait un bout de temps j'y ai pensé. Je suis déjà en démarche avec un autre magasin qui serait intéressé à acheter. Il m'a approché et l'on a établi une collaboration » (Dirigeant de la PME D).

Les résultats de la PME A (3) et de la PME D (1) pénalisent fortement le score moyen de cette pratique. En effet, nous constatons que la planification de la relève se fait surtout de manière informelle (PME A et PME C), en fonction de l'expertise (PME B) et à l'externe (PME D). Ces facteurs expliquent la faible moyenne de cette pratique. Nous notons une préoccupation assez importante dans toutes les PME, car elles se soucient du futur. Toutefois, le manque d'outils formels pour encadrer et promouvoir la relève pénalise la moyenne de cette pratique.

2.3.3. Pratique 9 : Le changement organisationnel

Tableau 45 : Le changement organisationnel

Score PME A	Score PME B	Score PME C	Score PME D	Moyenne
1	5	6	3	3,75

Cette pratique obtient le score moyen de 3,75 sur 7. C'est la pratique qui obtient le score moyen le plus bas.

Pour le dirigeant de la PME A, bien que le dirigeant reconnaisse la nécessité de changement, le contexte de pénurie de main-d'œuvre et la pandémie limitent fortement la mise en place de ces changements : « L'année passée, on ne pouvait pas faire la vente de livres usagés, car il y avait des risques de contamination liés à la COVID et cette année, on ne peut pas le faire, car on manque d'employés. Nous avons une stratégie globale, mais malheureusement, nous avons des contraintes qui ralentissent nos activités. Malheureusement, nous n'avons ni les ressources matérielles, ni les ressources financières, ni les ressources humaines pour soutenir le développement de ses activités » (Dirigeant de la PME A). Aussi cette pratique obtient un résultat très bas au sein de la PME A (1/7).

Au sein de la PME B, les employés sont consultés et participent aux changements importants qui s'effectuent au sein de l'entreprise : « Avant de faire des modifications majeures au sein de l'entreprise, les modifications sont soumises au CA et par la suite aux employés » (Dirigeant de la PME B). Cette pratique obtient un score de 5 sur 7, car plusieurs parties prenantes participent à la mise en place des changements dans l'organisation. Elle pourrait être améliorée par une consultation préalable des employés, un document de travail commun qui sera par la suite discuté et validé par le conseil d'administration.

Pour le dirigeant de la PME C, avant la mise en place d'un changement organisationnel important, tous les membres de l'entreprise sont impliqués : « Les gens ont été impliqués au niveau du plan stratégique, de la rédaction des valeurs et de la raison d'être. C'était beaucoup plus facile de trouver notre identité pour donner suite à ce processus. Ça a été la base qui nous a permis de trouver le nouveau nom de l'entreprise. Ils ont été impliqués dans la recherche du nom, dans la création visuelle, dans les outils de communication, le site Web à tous les niveaux. » (Dirigeant de la PME C) Donc ces facteurs contribuent au bon résultat de la PME C (6/7).

Au sein de la PME D, les changements sont subis : « Je vais l'expliquer aux filles, mais il y a une faiblesse là-dessus. C'est pour ça les rencontres. C'est pour expliquer les nouvelles choses, les nouvelles façons de fonctionner et pour arriver à ce que l'information

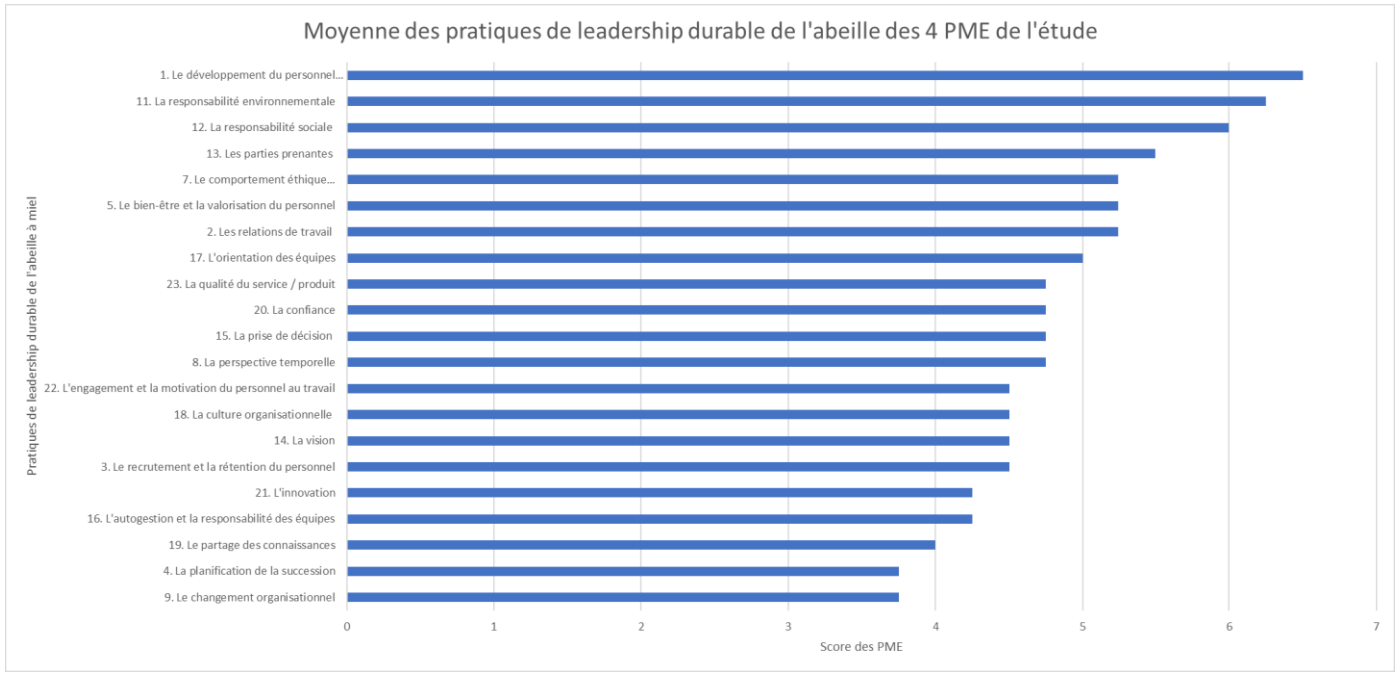
circule entre nous autres. Il y a beaucoup de choses que j'ai décidées et qui se sont faites vite. Je n'ai pas vraiment eu le temps de l'expliquer. » (Dirigeant de la PME D) Donc cette pratique est faible au sein de la PME D (3/7).

Nous concluons que la moyenne de cette pratique est faible, car le changement organisationnel est subi (PME D), limité (PME A), discuté partiellement (PME B) et totalement partagé (PME C).

Nous constatons que les PME de l'étude adoptent en majorité un leadership de type abeille et elles mobilisent aussi d'autres écoles de leadership qui seront abordées dans la discussion.

2.4 HISTOGRAMME DES MOYENNES DES PME DE L'ÉTUDE

Figure 12 : Moyenne des pratiques de leadership durable des PME de l'étude



CHAPITRE 5 : DISCUSSION

Cette recherche avait pour questions : Quelles sont les particularités du leadership durable dans le contexte de la PME ? Comment s'exerce le leadership dans la PME ? Pour répondre à ces questions, nous avons interrogé 4 dirigeants de PME reconnus comme des champions du développement durable. Pour ce faire, nous les avons questionnés sur 19 pratiques tirées de la pyramide de la durabilité suggérées par Avery et Bergsteiner (2010). Aux termes de ces rencontres, nous avons constaté que parmi les 19 pratiques, 3 pratiques sont très bien assimilées par les PME de l'étude et nous les avons qualifiées de « pratiques fondamentales ». 13 pratiques sont partiellement assimilées par les PME de l'étude et nous les avons qualifiées de « pratiques compensatoires ». Enfin, 3 pratiques sont difficilement applicables par ces mêmes PME et nous les avons qualifiées de « pratiques marginalisées ». Dans cette partie, nous dresserons des constats au sujet de l'appropriation des pratiques fondamentales, compensatoires et marginalisées au sein des PME de l'étude. De plus, nous ferons les liens avec les principales écoles de leadership mobilisées dans le contexte de la PME par les dirigeants durables.

1 LES PRATIQUES FONDAMENTALES DES LEADERS DURABLES EN CONTEXTE DE PME.

Nos résultats nous ont permis de comprendre et décrire les pratiques fondamentales en matière de leadership durable au sein des PME de l'étude. Ils seront discutés dans la partie suivante. Ces pratiquent sont qualifiées de fondamentales, car elles obtiennent les meilleurs résultats dans les PME de l'étude. Dans un premier temps, nous présenterons la pratique accès vers le développement du personnel. Ensuite, nous aborderons la pratique orientée vers la responsabilité environnementale. Enfin, nous mettrons en lumière les caractéristiques liées à la pratique qui met en avant la responsabilité sociale.

1.1 LE DÉVELOPPEMENT DU PERSONNEL

Le développement du personnel est une pratique très bien assimilée au sein des PME de l'étude. Il se fait principalement par des formations à l'interne et à l'externe. Ces formations sont aussi bien offertes à l'initiative des dirigeants, elles peuvent aussi être demandées par les employés et tous les membres des organisations y ont accès. Nous nous situons dans un leadership durable de style abeille, car comme le rappel Avery et Bergsteiner (2012), le leadership durable de l'abeille considère une main-d'œuvre qualifiée, il investit massivement dans la formation afin de développer les compétences techniques et sociales des employés. Le développement est une qualité qui se retrouve aussi dans le modèle SPL (Scholar Practioner, Leader) qui positionne le leader durable comme stimulateur de progression de son équipe. (Akins, Bright, Brunson, et Wortham, 2013). Pour ce faire, comme le font les dirigeants des PME de l'étude, le leader durable offre des formations pertinentes afin de développer les compétences de ses pairs. Enfin d'améliorer la performance de cette pratique, les PME B, C et D peuvent s'inspirer de la PME A, car elle laisse l'initiative à ses employés de demander des formations en plus de les offrir à tous.

1.2 LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

La responsabilité environnementale est une préoccupation fortement considérée au sein des PME de notre étude, elle se traduit par la conscientisation et la sélection de la clientèle, un programme de compensation d'émission de gaz à effet de serre ou encore par le compostage. Nous situons dans un leadership durable de style abeille, car selon Avery et Bergsteiner (2012), le leadership durable de l'abeille tient compte des considérations éthiques et pragmatiques et il s'engage dans la protection de l'environnement. La responsabilité environnementale apparait seulement dans les écoles qui soutiennent le leadership durable. De plus, la responsabilité environnementale fait partie des caractéristiques importantes dans le modèle pour la durabilité de l'université de Cambridge (Visser & Courtice, 2011) qui précise que le leader durable repense le processus de création de valeur incorporant la dimension environnementale (CPSL, 2011, p. 16).

1.3 LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

La responsabilité sociale est un enjeu majeur au sein des PME de l'étude, elle se fait par du bénévolat, des programmes de dons et commandites ou encore la redistribution des invendus à un organisme communautaire. Selon Avery et Bergsteiner (2012), les entreprises qui font des contributions positives à la société, au-delà des emplois, des biens et services qu'elles fournissent sont réputées faire preuve de responsabilités sociales. La responsabilité sociale est garante d'une bonne citoyenneté corporative. Comme le rappel Akins et al. (2013), le leader durable doit soutenir l'engagement en prenant en compte toutes les parties prenantes avec lesquelles il partage son écosystème. Pour ce faire, il s'appuie sur l'éthique organisationnelle.

2 LES PRATIQUES COMPENSÉES AU SEIN DES PME DE L'ÉTUDE

Les pratiques compensées sont des pratiques partiellement assimilées au sein des PME de l'étude. Ces pratiques moyennes sont au nombre de 13 et elles seront discutées par ordre décroissant, donc en débutant par la pratique compensée ayant la moyenne la plus élevée et se terminant par la pratique compensée ayant la moyenne la plus faible.

2.1 LES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes les plus nécessaires sont prises en considération au sein des PME étudiées. Ces parties prenantes sont les employés, les fournisseurs, les conseils d'administration et les clients. Elles sont choisies en fonctions de leurs apports majeurs aux entreprises par les dirigeants. Selon Avery et Bergsteiner (2012) , l'approche pour les parties vise à promouvoir un large éventail d'individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. À la différence des grandes entreprises, les PME ont un écosystème plus restreint, nous sommes dans le prolongement de l'enquête Woitrin (1966) et de Torrès (2007) qui précisent qu'au sein des PME, il y a un contact très proche entre les dirigeants, les employés, les clients et les fournisseurs.

2.2 LE COMPORTEMENT ÉTHIQUE

Les dirigeants des PME de l'étude s'appuient sur valeurs clairement exposées comme l'équité, la démocratie, le partage, la rigueur ou encore le consensus. Il y a encore quelques faiblesses dans le partage de ces valeurs à l'ensemble des partenaires organisationnels. Pour que cette pratique soit fortement de type abeille, Avery et Bergsteiner (2012) recommandent d'intégrer le comportement éthique dans la culture de l'organisation. Tous les collaborateurs doivent faire ce qui est juste et adopter des codes de conduites et de valeurs qui soutiennent un comportement éthique.

2.3 LE BIEN-ÊTRE ET LA VALORISATION DU PERSONNEL

Les dirigeants des PME de l'étude utilisent différents moyens afin de créer un climat de travail épanouissant et de valoriser leurs employés. Ces moyens passent par la mise en place d'un programme d'avantages sociaux, le renforcement positif quotidien ainsi que des outils de mesures de satisfaction et d'insatisfaction à l'interne. Cependant, le contexte de pandémie est venu freiner la mise en place d'activités de reconnaissance et valorisation du personnel. Avery et Bergsteiner (2012) recommandent aux organisations de surpasser les standards de bien-être offerts par les autres entreprises. Cependant, comme le précise Julien (2008), les ressources des PME sont limitées et les propriétaires-dirigeants ont la possibilité de faire une différence positive avec la consolidation de l'esprit d'équipe compte tenu de la taille des effectifs au sein des PME. Les LD sont des leaders authentiques, ils s'appuient sur les dimensions relationnelles, non hiérarchiques et contextuelles. (Goffee & Jones, 2009). D'abord, ils bâtissent des liens avec les employés et non pour les employés. Ensuite, ils ne servent pas de leurs titres pour légitimer leurs influences auprès de leurs pairs. Enfin, ils exercent un leadership contextuel, ils sont conscients qu'ils héritent de circonstances organisationnelles, d'un historique et d'une culture d'entreprise. Ils modifient leurs comportements pour répondre aux besoins de leurs partisans. Ils donnent des retours d'informations, encouragent l'effort par des attentions sincères et partagent les succès avec ses collaborateurs.

2.4 LES RELATIONS DE TRAVAIL

En l'absence de syndicat dans les PME de l'étude, les dirigeants des PME de l'étude coopèrent avec leurs employés. Les PME B et C donnent plus de latitudes à leurs employés et laissent place à l'initiative et à l'autonomie de ceux-ci. Toutefois les PME A et D ne font que donner un espace commun à leurs employés et ne font que de la consultation. Avery et Bergsteiner (2012) précisent que les employeurs de type abeille valorisent la coopération entre employeur et employés ainsi qu'avec les représentants syndicaux. La collaboration avec les syndicats est une part importante dans le modèle du leadership de l'abeille. Toutefois, tous les dirigeants de PME que nous avons interrogés n'ont pas de syndicat dans leurs entreprises. Un échantillon avec des PME ayant un ou plusieurs syndicats pourrait être testé dans une prochaine recherche. De plus, les PME A et D peuvent s'inspirer des pratiques adoptées au sein des PME B et C afin d'améliorer la performance de cette pratique.

2.5 L'ORIENTATION DES ÉQUIPES

L'orientation des équipes est valorisée à des niveaux différents par les dirigeants des PME étudiées. En effet, au sein de la PME B, le dirigeant opte pour une supervision en fonction du degré d'autonomie des nouveaux employés et par la suite, il les laisse s'organiser avec leurs collègues. Au sein de la PME C, le dirigeant de la PME exerce un contrôle au début et toute la réalisation du projet afin de garantir la qualité du service rendu auprès du client. Quand le dirigeant a validé la compréhension des attentes du client par ses employés, il leur laisse réaliser la conception des produits et services. Au sein de la PME D, l'autonomie conférée aux employés est totale et le contrôle est quasi inexistant. Au sein de la PME A, le nouveau dirigeant est dans un processus de mobilisation des employés qui étaient auparavant laissés à eux-mêmes. Ces mêmes employés sollicitaient un encadrement, des validations et des encouragements afin de guider leurs travaux. Avery et Bergsteiner (2012) précisent que les employés doivent être capables de se gérer de façon autonome, de communiquer avec les autres et de travailler en équipes. Les entreprises de type abeille ont une culture qui favorise le travail et le leader durable doit faire preuve

d'exemplarité. La faiblesse de cette pratique se situe dans le contrôle exercé par les dirigeants des PME. Elle peut être améliorée par l'augmentation du niveau d'autonomie et de responsabilité conférées aux employés et l'encouragement au travail d'équipe. Aussi cette pratique est moyennement abeille.

2.6 LA QUALITÉ DU SERVICE / PRODUIT

Tous les dirigeants des PME interrogés accordent une grande importance à la qualité des produits. La PME A perçoit la qualité comme un avantage distinctif et elle se concentre sur les besoins de la clientèle. La PME B va plus loin que la PME A, elle utilise des indicateurs de performance à l'interne et à l'externe pour mesurer la perception de ses produits et services. Au sein des PME C et D, c'est le retour positif des clients qui fait office de gage de qualité. Selon Avery et Bergsteiner (2012), le leadership de type abeille se base sur la norme ISO 9000 (Management de la qualité totale) et sur ses 7 principes pour guider les organisations dans leurs démarches de gestion qualité. Les 7 principes qui composent la norme ISO 9000 sont : l'orientation client, le leadership, l'importance de la direction, l'engagement des personnes, l'approche processus, l'amélioration, la prise de décision basée sur des preuves et la gestion. L'excellence est atteinte par un personnel responsabilisé, passionné et faisant preuve d'esprit critique afin de donner le meilleur service possible à la clientèle. L'organisation doit se doter d'outils formels pour mesurer la qualité de ses produits et services à l'interne et à l'externe. Les PME A, C et D peuvent s'inspirer de la PME B afin d'améliorer la pratique qualité.

2.7 LA CONFIANCE

Cette pratique est soutenue moyennement et par des moyens différents au sein des PME de l'étude. La PME A soutient la confiance par la connaissance du milieu organisationnel et par l'expertise des employés. Au sein de la PME, B valorise la création de liens de confiance grâce à un climat de travail convivial. Dans la PME C, le support pour entretenir la confiance et l'aplanissement du rapport hiérarchique et un management de style familial. Dans la PME D, la confiance est supportée par les valeurs d'exemplarité,

d'honnêteté et de responsabilité. Il n'a pas d'homogénéité dans la valorisation de cette pratique dans toutes les PME de l'étude. Avery et Bergsteiner (2012) rappellent que les entreprises de types abeilles doivent aller au-delà du moyen conventionnel, c'est-à-dire le contrat de travail qui lie les parties par des obligations réciproques afin de soutenir la confiance. Les partenaires internes doivent établir des relations de confiance obligatoires (RCO) basées sur la bonne volonté, la prise d'engagement à long terme et le dépassement des obligations contractuelles. La PME A fonctionne encore de manière contractuelle et elle peut s'inspirer des autres PME de l'étude afin que cette pratique s'inscrive dans la durabilité. Les PME B, C et D peuvent additionner leurs méthodes pour instaurer la confiance afin de bonifier le résultat global de cette pratique.

2.8 LA PRISE DE DÉCISION

Cette pratique est moyenne au sein des PME de l'étude. Dans la PME B, elle se traduit la consultation de tous les membres de l'entreprise en vue de dégager un consensus afin de prendre des décisions qui tiennent compte de l'avis de tous. Dans la PME C, la prise de décision se fait avec la participation de tous les employés. Le dirigeant de la PME C consulte les employés seulement quand les décisions ont un impact sur les tâches des employés. Au sein de l'entreprise A, le processus décisionnel reste au niveau de la direction et ensuite les décisions sont subies par les employés. Avery et Bergsteiner (2012) précisent que les organisations de type abeille fonctionnent par consensus, le consensus est défini par le fait de faire accepter une décision à tous les membres de l'organisation, même si celle-ci ne fait pas l'unanimité. L'encouragement à la prise de décision collaborative, dans les organisations de type abeille, améliore la qualité et l'acceptation d'une décision. La PME B fait office de modèle et la gestion de son processus décisionnel peut améliorer la performance globale de cette pratique pour l'ensemble des PME de l'étude.

2.9 LA PERSPECTIVE TEMPORELLE

Cette pratique ne fait pas l'unanimité parmi les dirigeants des PME de l'étude. Dans la PME A, le dirigeant se concentre sur les défis à court terme. Tandis qu'au sein de la PME

B, la projection se fait grâce à la création de projets et l'allocation d'un budget récurrent dans la recherche et le développement avec plusieurs partenaires issues de l'écosystème de l'entreprise. La mutualisation des ressources permet à la PME B d'innover et de se projeter à long terme. La PME C se concentre quant à elle sur la promotion des activités de l'entreprise et la recherche de partenaires partageant des valeurs similaires afin de créer des échanges gagnant-gagnant sur le long terme. Au sein de la PME C, le dirigeant se projette à moyen terme, car il désire vendre son entreprise dans les 5 prochaines années. Avery et Bergsteiner (2012) rappellent que la perspective temporelle des organisations de type abeille se focalise sur la création de valeur à long terme. Les leaders de type abeille doivent établir des liens à long terme avec les parties prenantes. Parmi les PME de l'étude, les PME B et C établissent des liens à long terme avec les parties prenantes et les PME A et D peuvent s'inspirer de leurs pairs en vue d'améliorer la performance de cette pratique.

2.10 L'ENGAGEMENT ET LA MOTIVATION DU PERSONNEL AU TRAVAIL

Cette pratique est véhiculée à différents degrés au sein des PME de notre étude. Dans la PME B, l'engagement et la motivation des employés sont obtenus grâce à la flexibilité offerte par le dirigeant. Cette flexibilité permet aux employés de prendre des initiatives et d'exprimer leurs forces. Au sein de la PME C, le renforcement positif quotidien est le moteur de l'engagement et de la motivation du personnel au travail. Le dirigeant de la PME D suscite l'engagement par la valorisation des forces des employés et la mise en place d'un cadre de travail convivial. Toutefois, au sein de la PME A, l'engagement et la motivation touchent seulement les membres de l'équipe dirigeante et les employés ne sont pas concernés. Selon Avery et Bergsteiner (2012), l'engagement se mesure par la loyauté et l'engagement du personnel au travail. Les entreprises de type abeille s'efforcent d'impliquer leur personnel dans leur lieu de travail en faisant de l'empowerment (autonomisation). Le renforcement positif (PME C), la flexibilité (PME B) ainsi que la valorisation des forces des employés (PME D) sont des facteurs à garder afin d'améliorer la performance de cette pratique.

2.11 LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Cette pratique diffère au sein des PME de l'étude. L'esprit coopératif et la prise de décision par consensus contribuent fortement au partage de la culture organisationnelle dans la PME B. Au sein de la PME C, le partage de la culture organisationnelle débute à l'embauche des employés en vérifiant qu'ils ont des valeurs similaires aux valeurs organisationnelles. Au sein de la PME D, le dirigeant valide le partage des valeurs organisationnelles par l'observation des interactions entre les clients et les employés. Au sein de la PME A, la culture organisationnelle est connue et partagée que par les membres de la direction. Pour que cette pratique se situe dans le leadership durable de l'abeille, Avery et Bergsteiner (2012) recommandent que la culture organisationnelle soit partagée par tous les membres de l'entreprise. Les employeurs de type abeille recherchent et sélectionnent des personnes partageant les mêmes valeurs que l'entreprise. L'emphase est mise sur les compétences sociales au-delà des compétences techniques. Il est important de rappeler que la création et le maintien d'une culture organisationnelle cohérente exigent d'adopter une vision à long terme. Parmi les PME de l'étude, les dirigeants des PME B et C adoptent pleinement un leadership de type abeille pour cette pratique. Le dirigeant de la PME D valide indirectement le partage de la culture organisationnelle. Les dirigeants des PME A et D peuvent s'inspirer des dirigeants des PME B et C afin de combler leurs lacunes dans la mise en place de cette pratique.

2.12 LA VISION

La mise en place de cette pratique est moyenne dans l'ensemble des PME de l'étude. Au sein de la PME B, la vision passe par le partage des saveurs locales à la clientèle en vue de leur procurer une expérience client mémorable en se basant sur tous les membres de l'organisation. Dans la PME C, le dirigeant mise sur l'augmentation de la notoriété de la clientèle grâce aux livrables qu'il crée pour eux par l'intermédiaire des employés. Au sein de la PME D, la vision est le prolongement de la valeur santé qui passe par la promotion des bienfaits des produits naturels. Dans la PME A, la vision se concentre aussi sur la clientèle, car elle vise à devenir une partenaire incontournable pour

cette même clientèle, mais cette vision n'est pas partagée par les employés. Avery et Bergsteiner (2012) rappellent que la vision doit fournir une orientation claire, un objectif supérieur pour l'avenir d'une organisation. La vision de l'organisation se doit d'être partagée par tous les employés. Nous pouvons constater que les dirigeants des PME B et C partagent leurs visions avec leurs employés et les PME A et D peuvent s'y référer afin d'améliorer la performance de cette pratique.

2.13 LE RECRUTEMENT ET LA RÉTENTION DU PERSONNEL

Cette pratique est très moyenne au sein des PME de l'étude. En effet, le dirigeant de la PME B se démarque par la diversification des moyens de recrutement pour contrer le contexte de pénurie de main-d'œuvre. Il mise aussi sur son réseau afin de faire la promotion de son entreprise. Au sein de cette même PME, les employés sont loyaux. Au sein de la PME D, le recrutement et la rétention sont stables en raison des conditions avantageuses offertes par l'entreprise. Toutefois, dans les PME A et C, les dirigeants subissent de plein fouet une concurrence intrasectorielle en plus du contexte de pénurie de main-d'œuvre. Les dirigeants des PME A et C se sentent impuissants compte tenu de leurs manques de ressources financières afin de rivaliser avec la concurrence qu'elles subissent. Avery et Bergsteiner (2012) recommandent de recruter des personnes ayant des valeurs similaires à celle de l'entreprise et de retenir les employés même dans les temps difficiles. Le personnel loyal est un des facteurs des organisations de type abeille. Parmi les PME de l'étude, les dirigeants des PME B et D se démarquent aussi bien par l'attraction que par la rétention de la main-d'œuvre. Les PME A et C peuvent s'inspirer de leurs pairs pour combler leurs faiblesses dans la mise en place de cette pratique.

2.14 L'INNOVATION

Cette pratique ne fait pas l'unanimité parmi les dirigeants des PME de l'étude. Au sein de la PME A, l'innovation se fait dans le processus d'affaires et elle est à l'initiative de l'équipe dirigeante. Dans la PME B, les innovations prennent la forme de nouveau produit et ils sont conçus avec la concertation de toutes les parties prenantes internes. Au sein des PME C et D, les innovations sont incrémentales. Avery et Bergsteiner (2012) précisent que les entreprises qui adoptent un leadership de type abeille privilégient les innovations incrémentales et elles proviennent de plusieurs parties prenantes, c'est-à-dire des clients, des fournisseurs et des employés. De plus, les organisations de type abeille récompensent et encouragent les innovations provenant des employés. La proximité relationnelle avec les parties prenantes est une dimension importante dans le processus d'innovation. Dans toutes les PME de l'étude, les innovations sont présentes. Toutefois, elles ont pour origine l'équipe dirigeante (PME A), elles sont incrémentales (PME C et D) et elles se font avec toutes les parties prenantes internes (PME B). Les dirigeants des PME A, C et D peuvent s'inspirer des pratiques de la PME B, car elle fait office d'exemple au sein de notre échantillon. De plus, elles peuvent aussi inclure d'autres parties prenantes comme suggérées par Avery et Bergsteiner (2012).

2.15 L'AUTOGESTION ET LA RESPONSABILITÉ DES ÉQUIPES

Cette pratique est moyenne au sein des PME de l'étude. Le dirigeant de la PME B permet à ses employés de prendre des initiatives et d'agir avec autonomie sous sa supervision. Au sein de la PME C, le travail d'équipe s'organise avec l'ensemble des employés lors de la rencontre matinale journalière. Au sein des PME A et D, le travail d'équipe est orienté par la direction. Avery et Bergsteiner (2012) indiquent que les organisations de type abeille laissent les employés prendre des initiatives et elles valorisent l'autonomie. Pour adapter cette pratique, les organisations doivent être capables de gérer un haut niveau d'incertitude. Cette pratique est supportée par le recrutement, la sélection et l'introduction à la culture organisationnelle afin de vérifier que les employés correspondent au profil souhaité par l'organisation. Les dirigeants des PME B et C font

office d'exemples et les dirigeants des PME A et D peuvent s'inspirer de leurs pairs pour améliorer la performance de cette pratique.

3 LES PRATIQUES MARGINALISÉES AU SEIN DES PME DE L'ÉTUDE

Les pratiques marginalisées sont des pratiques connues par toutes les PME de l'étude, mais difficilement mises en application à cause de nombreux facteurs internes et externes. Elles seront abordées et bonifiées dans cette section. D'abord, nous discuterons de la pratique liée au partage des connaissances. Ensuite, nous aborderons la pratique sujette à la planification de la succession et nous terminerons par les caractéristiques liées au changement organisationnel.

3.1 LE PARTAGE DES CONNAISSANCES

Cette pratique est nuancée au sein des PME de l'étude. Le partage de connaissance reste dans le cadre informel, il se fait oralement des employés ayant le plus d'expérience vers ceux qui en ont le moins, lors de rencontres hebdomadaires. Le système d'information des PME se fait par le dialogue étant donné la proximité des employés avec les dirigeants (Julien, 2008). Pour améliorer cette pratique, Avery et Bergsteiner (2012, p. 138) recommandent que les employés soient invités aux activités sociales de l'organisation et de s'appuyer sur les pratiques fondamentales comme la perspective à long terme, la formation, la rétention et le développement du personnel. De plus, nous pouvons mobiliser le leadership charismatique pour combler la faiblesse de cette pratique. En effet, les leaders charismatiques sont avant tout des modèles de transmission de valeurs et de croyances qu'ils veulent transmettre à leurs partisans. Ils expriment sa confiance à ses pairs (Burns & Leadership, 1978 ; House, 1976). Ces éléments peuvent permettre aux dirigeants des PME de l'étude de répondre aux exigences de cette pratique en vue de l'inscrire fortement dans un leadership durable de style abeille.

3.2 LA PLANIFICATION DE LA SUCCESSION

Nos résultats démontrent des faiblesses dans la planification de la succession. Les dirigeants interrogés n'ont pas de guides officiels afin de structurer et planifier leurs successions. Les futurs successeurs sont repérés sur le tas, en fonctions de leurs expertises et parfois même à l'externe. Afin de se placer dans le leadership durable de style abeille, Avery et Bergsteiner (2012), recommande de promouvoir la succession à l'interne par un plan de développement de carrière. Les employés doivent être détectés et formés afin de devenir des futurs dirigeants stratégiques. Nous pouvons mobiliser le leadership transformationnel (Bennis & Nanus, 1985 ; Burns & Leadership, 1978) afin de répondre à cette faiblesse. En effet, les leaders transformationnels proposent une vision attrayante, ils croient aux potentiels de leurs employés et ils les incitent à s'épanouir professionnellement. Ils développent les capacités et le potentiel de ses employés (Bass & Avolio, 1993), ils considèrent les employés comme une force et un potentiel de pensées innovantes (Oxborrow & Brindley, 2013). Ils font preuve de confiance envers leurs pairs (Clay, 2010). Ils soutiennent une culture du développement (Fien, 2014), ils mettent l'accent sur la motivation intrinsèque et le développement des employés (Bass & Riggio, 2006). Ce style de management peut améliorer la détection et la formation de la relève à l'interne et tous les dirigeants des PME de l'étude peuvent l'ajouter à leurs styles de leadership afin de mieux préparer la planification de la succession.

3.3 LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Les résultats de notre étude montrent que le changement organisationnel est subi. Des facteurs contextuels comme le contexte de pénurie de main-d'œuvre et la pandémie freinent fortement la mise en place et le suivi des changements. La PME B et la PME C consultent et impliquent ses employés dans la mise en place des changements. Cependant, dans la PME A et la PME D, les changements sont effectués par la direction. Pour que les changements s'inscrivent dans la durabilité, Avery et Bergsteiner (2012) précisent qu'ils doivent être incrémentaux et que ces mêmes changements doivent être supportés par une vision partagée qui agit comme une feuille de route pour l'organisation. Les entreprises

doivent être dans un processus d'amélioration continue. Cette faiblesse peut être compensée en mobilisant le leadership transformationnel(Bennis & Nanus, 1985 ; Burns, 1978) et le leadership authentique (Goffee & Jones, 2009) qui positionnent le leader comme un agent de changement . Cependant, comme le précise Julien (2008), les ressources des PME sont limitées et les propriétaires-dirigeants ont la possibilité de faire une différence positive avec la consolidation de l'esprit d'équipe compte tenu de la taille des effectifs au sein des PME. Le leadership authentique s'appuie sur les dimensions relationnelles, non hiérarchiques et contextuelles. (Goffee & Jones, 2009). D'abord, ils bâtissent des liens avec les employés et non pour les employés. Ensuite, ils ne servent pas de leurs titres pour légitimer leurs influences auprès de leurs pairs. Enfin, ils exercent un leadership contextuel, ils sont conscients qu'ils héritent de circonstances organisationnelles, d'un historique et d'une culture d'entreprise. Ils modifient leurs comportements pour répondre aux besoins de leurs partisans. Ils donnent des retours d'informations, encouragent l'effort par des attentions sincères et partagent les succès avec ses collaborateurs. Ces facteurs permettront au dirigeant des PME de combler les lacunes de cette pratique afin de la positionner fortement dans un leadership durable de style abeille.

CONCLUSION

Notre objectif de recherche visait à identifier un style de leadership ou un ensemble de style de leadership qui peuvent cadrer avec le concept du développement durable au sein des PME. En effet, les PME doivent aller au-delà du profit économique et tendre vers la création d'un bénéfice élargie qui a comme composante la création de valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes. Un nouveau style de management s'impose et les PME doivent explorer de nouveaux styles de leadership afin de prospérer financièrement tout en préservant leur écosystème organisationnel. Parmi les styles de leadership existant, le leadership durable prend en considération les attentes des parties prenantes et la préservation de l'écosystème organisationnel. Cette recherche nous a permis de comprendre les effets et les caractéristiques du leadership durable dans le contexte de la PME par l'intermédiaire du propriétaire dirigeant. Notre objectif théorique visait à comprendre le phénomène du leadership durable en contexte de PME et notre objectif managérial visait à donner aux futurs dirigeants des PME un ensemble de style de leadership qui leur permettrait de devenir des champions de la durabilité.

Nous avons identifié des PME qui sont réputées « championnes de développement durable » pour observer les styles de leaderships adoptés et comment ils s'exercent. Pour soutenir notre observation, nous avons utilisé une grille, celle d'Avery et Bergsteiner (2010), soit le modèle de la pyramide de la durabilité qui distingue 2 profils : le leadership de l'abeille et le leadership du criquet. Le leadership de type abeille est un style de leadership qui crée et consolide des liens solides avec toutes les parties prenantes. Son objectif principal est de maintenir un équilibre entre les parties prenantes internes et externes, les bénéfices et la planète tout au long de la vie de l'entreprise. (Avery & Bergsteiner, 2011a, p. 2). Cependant, le leadership de type criquet se focalise sur la création de profits à court terme sans se soucier des externalités négatives générées tout au long de la vie de l'entreprise. La destruction de l'écosystème et l'utilisation des ressources visent un seul objectif : la réalisation d'un profit à court terme.

La pyramide de la durabilité a déjà été testée dans les grandes entreprises et nous voulions voir son application et ses enrichissements possibles dans le contexte de la PME. Notre méthodologie de recherche nous a permis de mettre en lumière qu'un nombre conséquent de pratiques issues de la pyramide de la durabilité était déjà appliqué.

Toutefois, nous remarquons que les PME ont un métabolisme et des façons de faire qui leurs sont propres. Aussi, en vue de devenir des champions du développement durable, les dirigeants mobilisent plusieurs styles de leadership comme le leadership situationnel, le leadership transformationnel et le leadership authentique. De plus, le contexte structurel agit fortement sur les capacités des dirigeants à mettre en actions des pratiques de leadership durable à long terme et il doit en tenir compte pour positionner son organisation dans une démarche qui met en avant le développement durable.

De plus, nous avons identifié 3 pratiques de leadership fondamentales à adopter pour devenir des champions de développement durable. Nous avons mis en lumière 15 pratiques compensées et 3 pratiques marginalisées qui demandent une attention particulière afin d'améliorer la performance des champions du développement durable. Nos résultats confirment que les PME sont soucieuses du développement durable et de leurs responsabilités sociales au sein de leurs écosystèmes. Parmi, les PME de notre étude, plusieurs dirigeants sont des modèles et ils peuvent aider leurs pairs à améliorer leurs leaderships pour devenir des champions de la durabilité. Des formations pourront être données au dirigeant actuel et futur des PME afin de les inscrire dans une démarche d'amélioration continue pour qu'ils deviennent des champions en développement durable.

Contributions et limites de la recherche

Cette recherche a permis de vérifier le mode d'appropriation des dirigeants de PME au leadership durable de l'abeille à l'aide des 19 dimensions ciblées dans la pyramide de la durabilité. Il est important de rappeler que très peu d'études se sont intéressées au phénomène et à l'appropriation du leadership durable dans le contexte de la PME. Parmi les modèles de leadership durables vus dans la revue littérature, le modèle de la pyramide

de la durabilité a été retenu, car il intègre les pratiques des autres modèles de leadership durable existant. Cette recherche nous a permis d'établir 3 dimensions pratiques fondamentales, 13 pratiques à soutenir et 3 pratiques qui demandent une attention particulière afin que les PME développent un leadership leur permettant de devenir des champions en matière de développement durable.

Cependant, notre étude porte sur 4 cas de PME québécoises et le leadership durable est un phénomène nouveau dans le contexte de la PME. Nos limites se situent au niveau de la collecte et de l'analyse des données. Notre objectif n'était pas d'aboutir à une généralisation pour l'ensemble des PME québécoises. Nous voulions aboutir à la proposition d'un modèle afin de guider les dirigeants actuels et futurs à soutenir leurs efforts vers la durabilité. De plus, la durée du mémoire nous a limités pour explorer et compléter le modèle du leadership durable.

Suggestions pour les recherches futures

Des recherches portant sur le même sujet pourraient être effectuées avec un échantillon plus large en interrogeant de plusieurs acteurs internes et externes. Cette approche permettrait d'élargir la compréhension du phénomène par une approche holistique. De plus, une approche de recherche quantitative permettrait de mesurer la performance des PME qui adoptent un leadership durable de type abeille en les comparant aux PME qui fonctionnent avec un style plus « criquet ». La mise en pratique du développement durable doit être confortée par des indicateurs de performances en vue de faciliter leur appropriation par les dirigeants des PME qui comprennent la nécessité d'opter pour l'inclusion des sphères économique, sociale et environnementale au sein de leur entreprise.

LISTE DES RÉFÉRENCES

Akins, R., Bright, B., Brunson, T., & Wortham, W. (2013). Effective Leadership for Sustainable Development. E Journal of Organizational Learning & Leadership, 11(1).

Akiyama, T., An, K. J., Furumai, H., & Katayama, H. (2013). The concept of environmental leader. Environmental Leadership Capacity Building in Higher Education, 19–40.

Arham, A. F., & Muenjohn, N. (2012). Leadership and organizational performance in Malaysian SMEs: The mediating role of entrepreneurial orientation. Business and Information, 2012, 31–41.

Avery, G. (2005). *Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world*: Edward Elgar Publishing.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2010). *Honeybees & locusts: The business case for sustainable leadership*: Allen & Unwin.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011a). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. Strategy & Leadership.

Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011b). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. Strategy & Leadership, 5–15.

Avery, G., & Bergsteiner, H. (2012). *Sustainable leadership: Honeybee and locust approaches*: Routledge.

Aycan, Z. (2006). Human resource management in Turkey Managing Human Resources in the Middle-East (pp. 178–197): Routledge.

Bass, B. (1985). c. Leadership and Performance Beyond Expectations: New York, NY: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. Leaders, New York: Harper. Row, 41.

Bing, S. (2004). Sun Tzu was a sissy: Conquer your enemies, promote your friends, and wage the real art of war: Harper Collins.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1966). Managerial facades. SAM Advanced Management Journal, 31(3), 30–37.

Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. Advanced Management-Office Executive.

Bolton, J. E. (1971). Small firms: report of the Committee of Inquiry on Small Firms chairman JE Bolton: HM Stationery Office.

Brundtland, G. H., & Khalid, M. (1988). Notre avenir à tous : Éditions du Fleuve, Montréal, QC, CA.

Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations: Sage London.

Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Burns, J., & Leadership, H. (1978). Row. New York, 280.

Canada., i. (2019). Principales statististiques relatives aux petites entreprises janvier 2019. Repéré à www.ic.gc.ca/statistiquespe

Carlyle, T. (1869). Heroes and hero-worship (Vol. 12): Chapman and Hall.

Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. Business Ethics: A European Review, 6(1), 46–51.

Clay, B. (2010). Six Characteristics of Highly Effective Change Leaders.

Commission des Communautés européennes. (2003). Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises.

CPSL. (2011). A Journey of a Thousand Miles: The State of Sustainability Leadership 2011 Cambridge Programme for Sustainability Leadership.

Daft, R. (2008). The leadership experience 5th edition. Mason: Cengage Learning.

Daft, R., & Lane, P. (2005). The leadership experience (3rd). Mason, Ohio: Thomson South-Western.

Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez-faire leadership characteristics on subordinate influencing behaviour. Basic and applied social psychology, 11(2), 191–203.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. Academy of Management Review, 20(1), 65–91.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management Journal, 50*(1), 25-32.

Farh, J.-L., & Cheng, B.-S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations Management and organizations in the Chinese context (pp. 84–127): Springer.

Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. Journal of Leadership Studies, 6 (1–2), 49–72.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness Advances in experimental social psychology (Vol. 1, pp. 149–190): Elsevier.

Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. Psychological bulletin, 76(2), 128.

Fien, J. (2014). Chasing the honey bee: Enhancing leadership for sustainability. Swinburne University of Technology.

Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* : Chenelière éducation.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Boston : Pitman.

Gauthier, B. (2009). Recherche sociale. *De la problématique à la collecte des données, 5*.

Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behaviour. Annu. Rev. Psychol., 58, 479–514.

Goffee, R., & Jones, G. (2009). Authentic leadership. Leadership excellence, 26(7), 17.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1999). Leadership and the one minute manager. William Morrow.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training & Development Journal.

House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. Administrative science quarterly, 321–339.

House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06.

Innovation Sciences et Développement économique Canada. (2019). Principales statistiques relatives aux petites entreprises — Janvier 2019.

Jones, B., Chandler, N., Németh, J., Szarucki, M., & Kubica, I. (2018). Fundamentals of SME Management.

Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. Revue internationale PME, 3(3-4), 411-425.

Julien, P.-A. (2008). Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité. Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 21(2), 119-144.

Kantabutra, S., & Avery, G. (2013). Sustainable leadership: honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 5(1), 36–56. http://dx.doi.org/10.1108/17574321311304521

Kark, R., & Van Dijk, D. (2019). Keep your head in the clouds and your feet on the ground: a multifocal review of leadership—followership self-regulatory focus. Academy of Management Annals, 13(2), 509–546.

Kets de Vries, M. F. R. (2001). The leadership mystique: An owner's manual. London, Financial Times Prentice Hall.

Labelle, F., & St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. Revue internationale PME, 28(1), 157-189.

Lapointe, A., & Gendron, C. (2005). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? : École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

Leban, B., Leban, W. V., Klein, A., & Stone, R. A. (2005). Managing organizational change: John Wiley & Sons Incorporated.

Likert, R. (1961). New patterns of management.

Likert, R. (1967). The human organization: its management and values.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. Psychological bulletin, 90(1), 125.

Lubatkin, M. H., Durand, R., & Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. Journal of Business Research, 60(10), 1022–1029.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. Academy of Management Review, 11(3), 585–600.

Mason, C., Griffin, M., & Parker, S. (2014). Transformational leadership development. Leadership & Organization Development Journal.

Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence: Elsevier.

McCall, M. W., & Lombardo, M. M. (1983). Off the track: Why and how successful executives get derailed: Center for Creative Leadership.

Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. Communication présentée Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

Miller, C. (1995). The empowered leader: 10 keys to servant leadership. Nashville, TN.: Broadman & Holman Publishers.

Nawaz, Z., & Khan_ PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. Leadership, 16(1), 1–7.

Northouse, P. (2004). Leadership theory and practice 3rd Ed Sage. Thousand Oaks, CA.

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice: Sage publications.

Oxborrow, L., & Brindley, C. (2013). Adoption of “eco-advantage” by SMEs: Emerging opportunities and constraints. European Journal of Innovation Management.

Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2009). Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. The leadership quarterly, 20(3), 405–420.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. Journal of management, 34(3), 566–593.

Prévost, P., & Roy, M. (2015). Les approches qualitatives en gestion : Les Presses de l'Université de Montréal.

Rehman, M., & Afsar, B. (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. Journal of Business Management and Applied Economics, 5(5), 148–159.

Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research*: Wiley Global Education.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality, 9(3), 185–211.

Shaw, T. (2018). Sustainable Leadership: A Delphi Study. Disposable chez ProQuest Dissertations & Theses Full Text.

Snodgrass, K. R. (1993). Your slaves—on account of Jesus's servant leadership in the new testament. Servant leadership, 1, 7–19.

Statistiques Canada. (2019). Principales statistiques relatives aux petites entreprises — Janvier 2019.

Strange, T., & Bayley, A. (2008). Sustainable development: Linking economy. Society, environment, 141.

Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: Empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability, 8*(4), 327.

Swanson, L. A., & Zhang, D. D. (2011). Complexity theory and the social entrepreneurship zone. Emergence : Complexity and Organization, 13(3), 39.

Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. Harvard business review.

Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*: Dunod.

Tideman, S. G., Arts, M. C., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: Towards a workable definition. Journal of Corporate Citizenship (49), 17–33.

Torrès, O. (2007). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité. *Management des PME*, 23-34.

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is leadership. Advances in global leadership, 7(1), 9–36.

Visser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainability leadership: Linking theory and practice. Available at SSRN 1947221.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision-making (Vol. 110): University of Pittsburgh Pre.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. книга.

Woitrin, M. (1966). Enquête sur la situation des petites et moyennes entreprises industrielles dans les pays de la CEE= Survey on the situation of small and medium industrial enterprises in the countries of the EEC. Studies: Competition Series 4, 1966.

Yin, R. K. (2009). Recherche sur les études de cas : Design and Methods (4e éd.).

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation, 19*(3), 321-332.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. Journal of management, 15(2), 251–289.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behaviour: Integrating a half century of behaviour research. Journal of leadership & organizational studies, 9(1), 15–32.

Zeynep, A. (2006). Paternalism: towards conceptual refinement and operationalisation. Indigenous and cultural psychology: understanding people in context, New York, Springer, 445–466.

ANNEXES

ANNEXE A-GUIDE D'ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE
Préambule

Thème abordé en lien avec la problématique de recherche

LES PRATIQUES FONDAMENTALES DE DURABILITÉ

P-1 —Le développement du personnel

- Quelles sont vos pratiques de développement des employés ?
- Quel type de programme de formation a été développé pour tous les employés ? À quelle fréquence ?
- Combien d'employés en ont bénéficié durant les 5 dernières années ?

P-2 —Les relations au travail

- Existe-t-il un syndicat au sein de votre organisation ?
- Comment percevez-vous la présence d'un syndicat au sein de votre organisation
- Comment faites-vous pour créer un climat de travail convivial avec vos employés ?

P-3 —Le recrutement et la rétention du personnel

- Avez-vous des difficultés de recrutement ? Si non, pourquoi ? Si oui, quelles sont vos pratiques pour la rétention ?
- Comment prenez-vous connaissance des motivations qui ont poussé vos employés à choisir votre entreprise ? Avez-vous des exemples ?

P-4 —La planification de la succession

- Avez-vous déjà pensé à votre relève ?
  - o Si oui, comment va-t-elle se dérouler ?
  - o Si non, pourquoi ?
- Existe-t-il un plan de promotion formalisé pour tous les postes au sein de votre entreprise ?

P-5 —Le bien-être et la valorisation du personnel

- Quelles pratiques mettez-vous en place pour assurer le bien-être de vos employés ?
- Quelles sont vos pratiques de reconnaissances et de valorisation des efforts de vos employés ?

P-7 —Le comportement éthique

- Quelles sont vos valeurs qui dominent dans la gestion de votre entreprise ?
- Comment ces valeurs sont communiquées auprès de vos employés ?
- Comment l'entreprise valorise et répond à l'éthique au sein de votre entreprise ? Pouvez-vous me donner des exemples ?

P-8-la perspective temporelle

- Quels sont les objectifs et les plans pour les 5 prochaines années ?
- Comment faites-vous pour atteindre les plans et objectifs fixés ?

P-9-Le changement organisationnel

- Avez-vous un plan écrit pour guider l'implantation des changements dans votre organisation ?
- Sur quels aspects portent vos changements ?

P-11 – La responsabilité environnementale

- Comment votre entreprise prend en compte l'environnement dans la réalisation de ses objectifs ?
- Quelles sont les pratiques environnementales mises en œuvre au sein de votre organisation ?

P-12 —La responsabilité sociale

- Comment votre responsabilité sociale se traduit auprès de votre personnel ? Avez-vous des exemples ? (Éthique, rémunération, équité, comité santé-sécurité, encouragement du bénévolat)
- Comment votre entreprise s'investit dans la communauté locale, et/ou régionale ? Avez-vous des exemples ?

P-13 —Les parties prenantes

- Quels sont les partenaires, les parties prenantes, les acteurs internes et externes les plus importants ? Les moins importants ?
- Quels sont les critères de sélection de ces acteurs ?

P-14 La vision

- Quelle est la vision de votre organisation ?
- Comment votre entreprise partage sa vision avec l'ensemble des employés ?

LES PRATIQUES DE HAUT NIVEAU

P-15 —La prise de décision

- Qui participe à la prise de décision ? Avez-vous des exemples ? — Disposez-vous d'un comité décisionnel au sein de votre entreprise ? Si oui, quelles sont les personnes qui en font partie ?

P-16 —L'autogestion et la responsabilité des équipes.

- Avez-vous des pratiques pour organiser le travail d'équipe ? Si oui, lesquelles ?
- Dans quelle mesure et à quel niveau les employés sont autonomes et responsables au travail ? Avez-vous des exemples ?

P-17-Orientation des équipes

- Comment votre organisation encourage le travail d'équipe ? Exemples ?
- Comment faites-vous pour rendre vos équipes autonomes ?

P-18 —La culture organisationnelle

- Sur quels aspects se fonde la culture organisationnelle ?
- Comment les employés mettent en pratique les valeurs organisationnelles ?

P-19 —Le partage des connaissances

- Comment s'effectue le partage des connaissances au sein de votre entreprise avec l'ensemble des employés ?

P-20 —La confiance

- Comment se construit la confiance entre vous et les employés au sein de votre entreprise ? Avez-vous des exemples ?

- Quels sont les critères que vous prenez en compte afin d'attribuer des tâches importantes à un employé ou à une équipe ?

LES PRINCIPAUX FACTEURS DE PERFORMANCE

P-21 —L'innovation

- Est-ce que votre entreprise innove souvent en matière de produits, de services ou de processus ? Avez-vous des exemples ?
- Qui sont les personnes à l'initiative des idées créatives ?

P-22 —L'engagement et la motivation du personnel au travail ?

- Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour motiver les employés ?
- Pouvez-vous donner des exemples où les employés ont réalisé des tâches au-delà de leurs rôles et responsabilités ?

P-23 —La qualité du service/produit

- Quels sont les moyens utilisés pour évaluer la qualité de vos services et produits dans votre entreprise ? Auprès de vos clients ?

Voulez-vous rajouter des éléments de réponses aux questions déjà posées ?

Informations sur l'entreprise :

Date de création

Nombre de succursales

Nombre d'employés

- À temps plein
- À temps partiel

Secteur d'activité

Information sur le dirigeant

Genre

Niveau d'éducation le plus élevé

Depuis quand dirigez-vous votre entreprise ?

ANNEXE B — LETTRE D'INFORMATION

Invitation à participer au projet de recherche
« Exploration du lien entre le leadership et la performance de développement durable des PME ».

Chercheur principal : Martino Vidot
Étudiant à la maîtrise en administration
Département de management
Université du Québec à Trois-Rivières

Votre participation à la recherche, qui vise à mieux comprendre le lien entre votre style de leadership et la performance en développement durable de votre PME, serait grandement appréciée. Les renseignements donnés dans cette lettre d'information visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons aussi de lire attentivement le formulaire de consentement. Vous pouvez nous poser toutes les questions qui pourraient vous aider à prendre votre décision.

Objectifs

Les réponses obtenues par des propriétaires ou dirigeants de PME québécoises comme vous permettront de mieux connaître les profils de leaders des PME en matière de développement durable et d'identifier les facteurs qui les influencent. Ces résultats pourraient ensuite être utilisés pour accompagner les propriétaires de PME québécoises afin qu'elles améliorent leurs leaderships et performances en matière de développement durable.

Tâche

Votre participation à ce projet de recherche consiste à participer à un entretien en face à face ou par visioconférence à l'aide d'un logiciel comme Zoom. L'entretien est d'une

durée de 0 à 60 minutes. Si vous le permettez, l'entretien sera enregistré par magnétophone électronique pour faciliter la prise de notes.

Risque, inconvénients, inconforts

Aucun risque n'est associé à votre participation. Le temps consacré, soit environ 60 minutes, est le seul inconvénient. Des pauses seront prévues afin d'alléger l'inconvénient lié à la durée de l'entrevue.

Bénéfices

La contribution à l'avancement des connaissances est un bénéfice direct lié à votre participation. De plus, en participant à l'entrevue semi-dirigée, vous apprendrez davantage au sujet de votre style de leadership au sein de votre PME. Puis, un résumé des résultats de la recherche vous sera fourni et vous pourrez alors comparer votre style de leadership avec celui de quelques autres leaders durables. Le résumé des résultats pourrait mener à une possible identification indirecte.

Confidentialité

Les données recueillies par cette étude sont entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification directe. La participation au projet pourrait mener à une identification indirecte. Pour assurer la confidentialité, le nom de votre PME ne sera pas évoqué, des noms fictifs seront plutôt utilisés.

Les résultats de la recherche, qui pourront être diffusés sous forme de communications scientifiques, mémoire de maîtrise, chapitres de livre, ne permettront pas d'identifier les participants.

Les données recueillies seront maintenues dans l'ordinateur du chercheur principal, Martino Vidot, à son bureau de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Seul son directeur de recherche pourra y avoir accès. Les données seront détruites et effacées dans 5 ans à partir du dépôt final du mémoire.

Participation volontaire

Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Responsable de la recherche

Pour de plus amples renseignements, ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Martino Vidot à l'adresse courriel suivante martino.vidot@uqtr.ca ou encore par téléphone au 819-944-0201 (cellulaire) ou au 819 376-5011 poste 4292 téléphone professionnel

Surveillance des aspects éthiques de la recherche

Cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-21-278-07.48 a été émis le 20 juillet 2021 Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011 poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

ANNEXE 1 — GRILLE D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE A

Grille de leadership durable comparaison des critères de l'abeille à miel et des pratiques des PME québécoises										
Les éléments de l'abeille à miel sur la grille de leadership durable		La Pme observée	élargi pour se conformer							Score
		A	Moins évident		Modérément évident			Plus évident		
			1	2	3	4	5	6	7	
1	Formation des personnes : développer leurs propres compétences	√								7
2	Relations de travail : coopération	√								5
3	Fidéliser le personnel : fort	√								1
4	Planification de la relève : forte	√								3
5	Valoriser le personnel : fort	V								5
6	PDG et équipe dirigeante : orateur de l'équipe dirigeante	N/A								
7	Comportement éthique : une valeur explicite	√								3
8	Perspective à court ou long terme : long terme	√								2
9	Le changement organisationnel : un processus réfléchi	√								1
10	Orientation vers les marchés financiers : les mettre au défi	N/A								
11	Responsabilité pour l'environnement	√								6
12	Responsabilité sociale (RSE) : forte	√								7
13	Parties prenantes : large éventail	√								6
14	Rôle de la vision dans l'entreprise : avenir partagé	√								3
15	Prise de décision : consensuelle	√								3
16	Autogestion : forte	√								1
17	Esprit d'équipe : fort, autonome	√								1
18	Culture : forte	√								1
19	Partage et rétention des connaissances : fort	√								3
20	Confiance : forte	√								3
21	Innovation : forte	√								5
22	Engagement du personnel : fort	√								2
23	Qualité : élevée est donnée	√								3
Total des éléments en conformité		**21**								
Score global de l'entreprise A										**71**

ANNEXE 2 — GRILLE D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE B

Grille de leadership durable comparaison des critères de l'abeille à miel et des pratiques des PME québécoises										
Les éléments de l'abeille à miel sur la grille de leadership durable		La Pme observée	élargi pour se conformer							Score
		B	Moins évident		Modérément évident			Plus évident		
		Score	1	2	3	4	5	6	7	
1	Formation des personnes : développer leurs propres compétences	√								7
2	Relations de travail : coopération	√								6
3	Fidéliser le personnel : fort	√								7
4	Planification de la relève : forte	√								5
5	Valoriser le personnel : fort	√								6
6	PDG et équipe dirigeante : orateur de l'équipe dirigeante	N/A								
7	Comportement éthique : une valeur explicite	√								6
8	Perspective à court ou long terme : long terme	√								7
9	Le changement organisationnel : un processus réfléchi	√								5
10	Orientation vers les marchés financiers : les mettre au défi	N/A								
11	Responsabilité pour l'environnement	√								6
12	Responsabilité sociale (RSE) : forte	√								6
13	Parties prenantes : large éventail	√								7
14	Rôle de la vision dans l'entreprise : avenir partagé	√								5
15	Prise de décision : consensuelle	√								6
16	Autogestion : forte	√								5
17	Esprit d'équipe : fort, autonome	√								6
18	Culture : forte	√								6
19	Partage et rétention des connaissances : fort	√								3
20	Confiance : forte	√								5
21	Innovation : forte	√								7
22	Engagement du personnel : fort	√								6
23	Qualité : élevée est donnée	√								6
Total des éléments en conformité		**21**								**123**
Score global de l'entreprise B										

ANNEXE 3 — GRILLE D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE C

Grille de leadership durable comparaison des critères de l'abeille à miel et des pratiques des PME québécoises										
Les éléments de l'abeille à miel sur la grille de leadership durable		La Pme observée	élargi pour se conformer							Score
		C	Moins évident		Modérément évident			Plus évident		
		Score	1	2	3	4	5	6	7	
1	Formation des personnes : développer leurs propres compétences	√	■	■	■	■	■	■		6
2	Relations de travail : coopération	√	■	■	■	■	■			5
3	Fidéliser le personnel : fort	√	■	■	■	■	■			5
4	Planification de la relève : forte	√	■	■	■	■	■	■		6
5	Valoriser le personnel : fort	√	■	■	■	■	■	■		6
6	PDG et équipe dirigeante : orateur de l'équipe dirigeante	N/A								
7	Comportement éthique : une valeur explicite	√	■	■	■	■	■	■		6
8	Perspective à court ou long terme : long terme	√	■	■	■	■	■			5
9	Le changement organisationnel : un processus réfléchi	√	■	■	■	■	■	■		6
10	Orientation vers les marchés financiers : les mettre au défi	N/A								
11	Responsabilité pour l'environnement	√	■	■	■	■	■	■	■	7
12	Responsabilité sociale (RSE) : forte	√	■	■	■	■	■	■		6
13	Parties prenantes : large éventail	√	■	■	■	■	■			5
14	Rôle de la vision dans l'entreprise : avenir partagé	√	■	■	■	■	■	■		6
15	Prise de décision : consensuelle	√	■	■	■	■	■	■		6
16	Autogestion : forte	√	■	■	■	■	■	■		6
17	Esprit d'équipe : fort, autonome	√	■	■	■	■	■	■	■	7
18	Culture : forte	√	■	■	■	■	■	■		6
19	Partage et rétention des connaissances : fort	√	■	■	■	■	■			5
20	Confiance : forte	√	■	■	■	■	■			5
21	Innovation : forte	√	■	■	■					3
22	Engagement du personnel : fort	√	■	■	■	■	■			5
23	Qualité : élevée est donnée	√	■	■	■	■	■	■		6
Total des éléments en conformité		**21**								
Score global de l'entreprise A										**118**

ANNEXE 4 — GRILLE D'ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE D

Grille de leadership durable comparaison des critères de l'abeille à miel et des pratiques des PME québécoises										
Les éléments de l'abeille à miel sur la grille de leadership durable		La Pme observée	élargi pour se conformer							Score
		D	Moins		Modérément			Plus		
		Score	1	2	3	4	5	6	7	
1	Formation des personnes : développer leurs propres compétences	√	■	■	■	■	■	■		6
2	Relations de travail : coopération	√	■	■	■	■	■			5
3	Fidéliser le personnel : fort	√	■	■	■	■	■			5
4	Planification de la relève : forte	√	■	■	■	■	■	■		6
5	Valoriser le personnel : fort	√	■	■	■	■				4
6	PDG et équipe dirigeante : orateur de l'équipe dirigeante	N/A								
7	Comportement éthique : une valeur explicite	√	■	■	■	■	■	■		6
8	Perspective à court ou long terme : long terme	√	■	■	■	■	■			5
9	Le changement organisationnel : un processus réfléchi	√	■	■	■					3
10	Orientation vers les marchés financiers : les mettre au défi	N/A								
11	Responsabilité pour l'environnement	√	■	■	■	■	■	■		6
12	Responsabilité sociale (RSE) : forte	√	■	■	■	■	■			5
13	Parties prenantes : large éventail	√	■	■	■	■				4
14	Rôle de la vision dans l'entreprise : avenir partagé	√	■	■	■	■				4
15	Prise de décision : consensuelle	√	■	■	■	■				4
16	Autogestion : forte	√	■	■	■	■	■			5
17	Esprit d'équipe : fort, autonome	√	■	■	■	■	■	■		6
18	Culture : forte	√	■	■	■	■	■			5
19	Partage et rétention des connaissances : fort	√	■	■	■	■	■			5
20	Confiance : forte	√	■	■	■	■	■	■		6
21	Innovation : forte	√	■	■						2
22	Engagement du personnel : fort	√	■	■	■	■	■			5
23	Qualité : élevée est donnée	√	■	■	■	■				4
Total des éléments en conformité		**21**								
Score global de l'entreprise A										**101**

ANNEXE 7 — FORMULAIRE DE CERTIFICATION DE LA FONDATION TROIS-RIVIÈRES DURABLE

À TROIS-RIVIÈRES, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE LA VIABILITÉ DE NOTRE MILIEU

trois-rivières

FORMULAIRE DE CERTIFICATION

PROGRAMME DE CERTIFICATION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA VILLE DE TROIS-RIVIÈRES

GÉRÉE PAR LA

FONDATION TROIS-RIVIÈRES DURABLE

La Ville de Trois-Rivières s'est dotée d'un programme de certification en développement durable afin de reconnaître publiquement les organisations qui intègrent à leur quotidien les bonnes pratiques du développement durable. Ce programme s'adresse aux commerces, entreprises, institutions et groupes scolaires, organismes et promoteurs immobiliers qui ont, par leurs initiatives, démontré qu'elles ont à cœur l'équilibre entre développement économique, développement social et protection de l'environnement.

Une fois certifiées, les organisations peuvent afficher fièrement, et à la vue de tous, le sceau de certification en développement durable, bénéficier de la visibilité offerte par la Fondation Trois-Rivières durable et figurer au bottin des Certifiés.

FORMULAIRE DE CERTIFICATION

PROGRAMME DE CERTIFICATION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE

IDENTIFICATION

Nom de l'organisation/l'entreprise : _____
Numéro d'entreprise du Québec (NEQ) : _____
Adresse : _____
Téléphone : _____
Courriel : _____
Site Web de l'entreprise : _____

Nom de la personne-ressource : _____
Fonction : _____
Courriel : _____

TYPE D'ORGANISATION

- ○ Organisme
- ○ Industrie et manufacture
- ○ Alimentation
- ○ Établissement d'enseignement
- ○ Biens et services
- ○ Événement
- ○ Autre : _____

NOMBRE D'EMPLOYÉS : _____

PRÉREQUIS

☐ Nous avons validé l'engagement de la haute direction ou du conseil d'administration

Le développement durable se définit comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* » Les dimensions économiques, sociales et environnementales sont les fondements du développement durable; à Trois-Rivières s'ajoute la dimension culturelle.

CATÉGORIE JEUNE POUSSE : 15 à 30 %

CATÉGORIE ARBRE : 31 à 60 %

CATÉGORIE FORÊT : 61 % et plus

À TROIS-RIVIÈRES, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE LA VIABILITÉ DE NOTRE MILIEU

FORMULAIRE DE CERTIFICATION

PROGRAMME DE CERTIFICATION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans les grilles suivantes, veuillez cocher les mesures mises de l'avant par votre organisation en matière de développement durable :

GOUVERNANCE ET ENGAGEMENT

MESURE	OUI	NON	NE S'APPLIQUE PAS
Nous avons nommé une personne ou un comité en charge du développement durable	○	○	
Nous avons alloué un budget au volet développement durable	○	○	
Nous soutenons une cause environnementale ou sociale	○	○	

GÉNÉRAL

MESURE	OUI	NON	NE S'APPLIQUE PAS
Nous avons réalisé un bilan de développement durable de l'organisation	○	○	
Nous tenons une rencontre annuelle afin de documenter les points à améliorer	○	○	
Nous avons une politique de développement durable	○	○	
Nous sommes engagés dans un autre processus de certification ex. : LEED, M ta Région, Miam, Circuit Zéro déchet, etc.	○	○	○
Nous sommes membres d'un regroupement de gens d'affaires local ex. : CCI 3R, IDÉTR, Groupé, etc.	○	○	○

À TROIS-RIVIÈRES, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE LA VIABILITÉ DE NOTRE MILIEU

FORMULAIRE DE CERTIFICATION

PROGRAMME DE CERTIFICATION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE

BIEN-ÊTRE DES EMPLOYÉS

MESURE	OUI	NON	NE S'APPLIQUE PAS
Nous favorisons la conciliation travail-vie personnelle ex. : télétravail, horaires flexibles, congés familiaux, etc.	○	○	○
Nous avons mis en place un programme de prévention santé-sécurité	○	○	○
Nous mettons à la disposition des employés des aliments frais et sains	○	○	○
Nous encourageons l'abonnement à des activités physiques ex. : rabais ou installation dans l'entreprise	○	○	○
Nous organisons des activités de consolidation d'équipe écoresponsable ex. : corvée de nettoyage, journée de bénévolat, etc.	○	○	○
Nous appliquons des pratiques d'accès et d'équité en emploi en favorisant l'intégration sociale, culturelle et professionnelle ex. : embauche d'étudiants, de personnes immigrantes, etc.	○	○	○
Nous assurons l'accessibilité aux personnes ayant une limitation fonctionnelle	○	○	○

COMMUNICATION ET SENSIBILISATION

MESURE	OUI	NON	NE S'APPLIQUE PAS
Nous communiquons l'orientation et les efforts écoresponsables à l'ensemble de l'équipe	○	○	
Nous annonçons les objectifs et mesures écoresponsables dans nos communications	○	○	
Nous partageons nos bons coups en développement durable	○	○	
Nous utilisons du papier recyclé à contenu élevé de fibres postconsommation, non chloré et/ou faisant l'objet d'une certification écologique reconnue pour les impressions	○	○	○
Nous évitons d'inscrire les dates sur les supports promotionnels imprimés ou nous utilisons des autocollants sur des affiches réutilisables	○	○	○
Nous allouons un tarif réduit pour les personnes à faible revenu, les étudiants, les organismes sans but lucratif et les petites organisations pour les services ou la marchandise vendue	○	○	○

À TROIS-RIVIÈRES, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE LA VIABILITÉ DE NOTRE MILIEU

FORMULAIRE DE CERTIFICATION

PROGRAMME DE CERTIFICATION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE

MATIÈRES RÉSIDUELLES

MESURE	OUI	NON	NE S'APPLIQUE PAS
Nous appliquons le concept des 3R-V : réduction à la source, réutilisation, recyclage et valorisation	○	○	
Nous assurons la présence d'équipement et la disposition optimale des déchets	○	○	
Nous assurons la présence d'équipement et la disposition optimale du recyclage	○	○	
Nous assurons la présence d'équipement et la disposition optimale du compostage	○	○	○
Des installations sont disponibles pour les contenants consignés	○	○	○
Nous privilégions des contenants et emballages réutilisables ou recyclables	○	○	○
Nous avons formé l'équipe de travail sur le bon tri des matières résiduelles	○	○	○
Nous avons produit un bilan des quantités de matières recyclables, compostables et de déchets générées : poids, volume ou nombre de bacs	○	○	○
Nous empruntons, partageons ou louons de l'équipement à d'autres entreprises/organismes	○	○	○
Nous évitons les cadeaux et objets promotionnels ou favorisons des items écoresponsables	○	○	○
Nous avons obtenu la certification ICI on recycle + de Recyc-Québec	○	○	○
Nous favorisons le recto-verso et réduisons les impressions au minimum	○	○	○

À TROIS-RIVIÈRES, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE LA VIABILITÉ DE NOTRE MILIEU

FORMULAIRE DE CERTIFICATION

PROGRAMME DE CERTIFICATION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE

TRANSPORT ET GES

MESURE	OUI	NON	NE S'APPLIQUE PAS
Nous faisons la promotion et favorisons le covoiturage et les transports en commun pour les employés ex. : stationnements incitatifs, achat de titres, plateforme d'échanges, etc.	○	○	○
Nous faisons la promotion et favorisons le transport actif pour les employés ex. : installation d'un support à vélos, douches au travail, horaires flexibles, etc.	○	○	○
Nous favorisons l'utilisation du transport collectif ou du covoiturage pour les déplacements à l'extérieur liés au travail	○	○	○
Nous calculons les GES émis par l'organisation	○	○	○
Nous compensons les GES émis par l'organisation	○	○	○

ALIMENTATION

MESURE	OUI	NON	NE S'APPLIQUE PAS
Lors de la commande d'un repas, nous choisissons un traiteur écoresponsable	○	○	○
Lors de la commande d'un repas, nous choisissons un buffet plutôt que des boîtes à lunch	○	○	○
Lors de la commande d'un repas, nous choisissions au moins une option végétarienne ou végétalienne	○	○	○
Nous évitons les aliments emballés et en portions/contenants individuels	○	○	○
Nous favorisons en priorité les contenants réutilisables, recyclables puis compostables	○	○	○
Nous remplaçons les bâtons de café en plastique par des cuillères ou des bâtonnets de bois	○	○	○
Nous utilisons au moins un produit certifié équitable	○	○	○
Nous utilisons de la vaisselle, des ustensiles et des tasses à café réutilisables	○	○	○
Nous donnons la nourriture supplémentaire à un organisme local	○	○	○

À TROIS-RIVIÈRES, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE LA VIABILITÉ DE NOTRE MILIEU

FORMULAIRE DE CERTIFICATION

PROGRAMME DE CERTIFICATION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE

EAU ET ÉNERGIE

MESURE	OUI	NON	NE S'APPLIQUE PAS
Nous encourageons les alternatives à l'eau en bouteille : bouteilles d'eau réutilisables, tasses et verres réutilisables	○	○	
Nous mettons en place des mesures d'économie d'eau potable ex. : toilettes à faible débit, aérateur de robinet, etc.	○	○	○
Nous nous assurons que le matériel utilisant l'électricité soit fermé lorsque les lieux ne sont pas occupés	○	○	
Nous utilisons une énergie propre pour le chauffage de la bâtisse	○	○	○
Nous réduisons l'énergie consommée par les bâtiments	○	○	○
Nous appliquons des comportements et/ou utilisons des technologies en efficacité énergétique ex. : éclairage, chauffage, thermostats électroniques programmables, etc.	○	○	○
Nous possédons une flotte de véhicules électriques ou hybrides	○	○	○

FOURNISSEURS

MESURE	OUI	NON	NE S'APPLIQUE PAS
Nous choisissons des fournisseurs de Trois-Rivières ou situés dans un rayon de moins de 75 km	○	○	○
Nous choisissons des fournisseurs qui ont des pratiques de développement durable ou qui favorisent le zéro déchet	○	○	○
Nous utilisons des produits ménagers biodégradables et sans phosphates	○	○	○
Nous favorisons les achats en vrac ou en gros format	○	○	○
Nous avons recours à des entreprises d'économie sociale comme fournisseurs	○	○	○
Nous donnons un kiosque pro bono à une organisation ayant une vocation sociale lors de nos événements	○	○	○

À TROIS-RIVIÈRES, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE LA VIABILITÉ DE NOTRE MILIEU

FORMULAIRE DE CERTIFICATION

PROGRAMME DE CERTIFICATION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE

AUTRES ACTIONS

Outre les mesures mentionnées dans les tableaux précédents, y'a-t-il d'autres mesures de développement durable que votre organisation a mises en place?

Je m'engage à faire connaître la Certification en développement durable aux organismes et entreprises suivants :

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

J'atteste que les renseignements fournis dans ce formulaire sont exacts et représentent la réalité de mon organisation au moment de le transmettre à la Fondation Trois-Rivières durable.

Signature

Date

- ☐ Nous souhaitons que la Fondation nous accompagne pour faire un bilan et des recommandations en matière de développement durable.
- ☐ Je souhaite m'abonner à l'infolettre Durable | courriel : _____
- ☐ Nous souhaitons nous engager comme bénévoles dans l'Escouad'Durable (patrouille milieux naturels, plantation d'arbres, aide aux événements, etc.).
- ☐ Nous souhaitons devenir partenaires financiers de la Fondation 3Rdurable.

À TROIS-RIVIÈRES, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE LA VIABILITÉ DE NOTRE MILIEU

FORMULAIRE DE CERTIFICATION

PROGRAMME DE CERTIFICATION EN DÉVELOPPEMENT DURABLE

TOUTE DEMANDE DE CERTIFICATION SOUMISE À LA FONDATION TROIS-RIVIÈRES DURABLE DOIT ÊTRE ACCOMPAGNÉE DES DOCUMENTS SUIVANTS LORSQUE CEUX-CI S'APPLIQUENT :

- ☐ Formulaire de demande dûment rempli
- ☐ Résolution du conseil d'administration attestant l'engagement des dirigeants
- ☐ Résolution du conseil d'administration de l'organisation autorisant une personne à agir à titre de répondant officiel dans le dossier et à signer le présent formulaire
- ☐ Logo officiel de l'organisation
- ☐ Quelques photos représentatives de l'organisation
- ☐ Entente d'utilisation du sceau signée

La Certification est valide pour une durée de 2 ans, après laquelle l'entreprise doit remplir un formulaire de renouvellement pour conserver sa Certification.

En adhérant à la Certification en développement durable de la Ville de Trois-Rivières, je consens à ce que mon logo et le nom de mon organisation soient utilisés pour la promotion de la Certification, entre autres sur les réseaux sociaux, les sites Web de la Ville de Trois-Rivières et de la Fondation Trois-Rivières durable et dans le Bottin des Certifiés.

La Fondation Trois-Rivières durable se réserve le droit de résilier toute Certification en cas d'absence de renouvellement ou d'une mauvaise utilisation du sceau.

APRÈS AVOIR REÇU TOUS LES DOCUMENTS :

1. NOUS ANALYSERONS VOTRE DEMANDE

2. NOUS VOUS ENVERRONS PAR COURRIEL :
- ✓ le sceau électronique de la Certification en développement durable
- ✓ une lettre confirmant votre Certification en développement durable
- ✓ un certificat attestant votre catégorie de Certification
- ✓ le bottin des Certifiés en développement durable

3. NOUS IRONS VISITER VOTRE ENTREPRISE/ORGANISME :
- ✓ pour vous remettre un électrostatique du sceau de la Certification en développement durable
- ✓ pour vous photographier avec le trophée de la Certification en développement durable (qui restera en possession de la Fondation Trois-Rivières durable)

À TROIS-RIVIÈRES, LE DÉVELOPPEMENT DURABLE LA VIABILITÉ DE NOTRE MILIEU

ANNEXE 8 — FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Engagement du chercheur

Moi, Martino Vidot, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

[Signature électronique]

Consentement du participant,
Je, _____, confirme avoir lu et compris la lettre d'information au sujet du projet : « ***Exploration du lien entre le leadership et la performance de développement durable des PME*** ». J'ai bien saisi les objectifs, les risques et les bénéfices qui sont associés à mon éventuelle participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche

Cocher □[OUI] □[NON]

Je consens à être enregistré (audio)

Cocher □[OUI] □[NON]

Certificat éthique numéro : CER-21-278-07.48